

*Guía de formulación y diseño de proyectos de  
emprendimiento*

(Libro 2).

**Ruta Tsíb Tsol.**

Muñoz Bonilla Hugo Alejandro

Vasco Diego Fernando

2021

## INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

**Título:** Guía de formulación y diseño de proyectos de emprendimiento (libro 2). Ruta Tsíib Tsol.

**Autores:** Muñoz Bonilla Hugo Alejandro & Diego Fernando Vasco Gutiérrez

**Fecha:** 2021

**Isbn:** 978-958-49-3095-8

**País:** Colombia

**Edición:** 1

### Forma de citar:

Muñoz Bonilla, H. A. & Vasco Gutiérrez, D. F. (2021). *Guía de formulación y diseño de proyectos de emprendimiento (libro 2). Ruta Tsíib Tsol.* Cali Colombia.

### Copyright.

© Hugo Alejandro Muñoz Bonilla, 2021

© Diego Fernando Vasco Gutiérrez, 2021

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.



# Dedicatoria

A Dios por permitirnos soñar y vivir para hacer posible lo soñado,

A nuestros familiares y amigos por su apoyo y comprensión

A nuestros estudiantes, por su aceptación constante.

## ***Agradecimientos:***

Este segundo libro,  
No hubiese sido posible sin el aporte de:

*Carlos Felipe Chaves Campo  
Arturo Valderruten Vidal*

*Y en especial de Cesar Tulio Carmen Carrillo,  
decano de la facultad de administración, contabilidad y finanzas  
Unicatólica Cali.*

**¡De corazón, Gracias!**



## Complementos Virtuales de Apoyo

La presente guía contiene un enfoque práctico para la metodología de presentación de propuestas de Proyectos con énfasis en emprendimiento empresarial, está acompañada de plantillas para la elaboración y desarrollo de las herramientas de planteamiento del modelo de negocio, así como de ejemplos y recomendaciones para la evaluación y presentación final de la propuesta.

.

CVA disponible en:

<http://www.guiaspracticasp paraproyectos.com>

Las plantillas y formatos son archivos de los programas Power Point y Excel de la suite Office 2019 de Microsoft Corporation.

Los archivos pueden ser modificados acorde a sus necesidades, los archivos van bloqueados con contraseña para evitar daños o alteraciones involuntarias. La clave de los archivos es **TT** en mayúsculas.

# Contenido

LOS AUTORES .....	11
PREFACIO .....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
PARTE III Páajtal Meentik (Posible de hacer).....	19
1. EN BÚSQUEDA DE LA FACTIBILIDAD .....	21
1.1 AJUSTES AL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD .....	23
1.1.1 Ajustes del planteamiento contextual.....	24
1.1.2 Ajustes del análisis de mercado .....	26
1.1.3 Ajustes en el estudio técnico .....	28
1.2 FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL.....	29
1.2.1 Identidad corporativa .....	30
1.2.2 Estructura organizacional .....	52
1.3 FACTIBILIDAD LEGAL.....	70
1.3.1 Registro legal de operaciones .....	71
1.3.2 Vinculación del talento humano .....	89
1.3.3 Plan de compensación laboral.....	90
1.3.4 Plan de riesgos laborales y seguridad industrial. ....	92
1.4 PROYECCIÓN FINANCIERA INICIAL.....	100
1.4.1 Parámetros iniciales .....	104
1.4.2 Nomina.....	108
1.4.3 Plan de costos por unidad de producto o servicio.....	111
1.4.4 Plan de gastos operativos mensual. ....	119
1.4.5 Inversión inicial.....	123
1.4.6 Ingresos iniciales proyectados.....	129
1.4.7 Punto de equilibrio inicial en unidades.....	130

1.5	CONCLUSIONES DE LA FACTIBILIDAD.....	134
1.6	PRESENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PROYECTO .....	138
PARTE IV Ma'alob Meentik (Esta bien hacer).....		143
2	<b>2. ESTUDIO DE VIABILIDAD .....</b>	<b>145</b>
2.1	REQUERIMIENTOS PARA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	146
2.1.1	Ajustes de elementos contextuales.....	146
2.1.2	Actualización de datos y concordancia entre capítulos .....	147
2.1.3	Preliminares para la evaluación del proyecto.....	149
2.2	SOPORTES PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO .....	152
2.2.1	Gestión del riesgo preoperativo .....	152
2.2.2	Cuadro de mando integral del modelo de negocio.....	160
2.3	VIABILIDAD FINANCIERA .....	168
2.3.1	Periodo de retorno de la inversión PRI .....	171
2.3.2	Estableciendo la TIO .....	173
2.3.3	Valor neto actual VNA o VPN .....	179
2.3.4	Tasa interna de retorno TIR.....	185
2.3.5	Relación beneficio/costos (B/C).....	186
2.4	PERSPECTIVA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PROYECTO.....	187
2.5	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE VIABILIDAD .....	196
2.6	PRESENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PROYECTO .....	197
REFERENCIAS .....		201

# PROLOGO

Es muy gratificante para mí poder compartir un poco sobre lo que me apasiona y que a su vez se da a conocer en este valioso libro: *Guía de formulación y diseño de proyectos de emprendimiento*. Ruta Tsíib – Tsol.

Desde mi experiencia como embajador de la economía naranja de la cancillería de Colombia y, a su vez líder de emprendimiento en el Valle del Cauca. Logramos impulsar la economía de nuestro departamento ayudando a más de doscientas treinta unidades productivas agropecuarias y de turismo, generando trabajos rurales directos e indirectos. Y ahora, como Secretario de Desarrollo Económico en la Gobernación del Valle del Cauca hemos logrado ayudar a los emprendedores Valle Caucanos en la reactivación económica a raíz de la crisis que atravesamos en el año 2020 por la pandemia del COVID 19. Todo esto por medio de convocatorias a nivel departamental, capacitaciones a nuestros emprendedores y la posibilidad de poder contar con asesorías completamente personalizadas por especialistas en temas como: marketing digital, finanzas, planeación estratégica, entre otras. Siempre estamos apostándole a un Valle productivo, rentable y sostenible.

Ahora bien, si hablamos un poco sobre lo que nos dan a conocer los autores en el presente texto, he decidido denominar este valioso libro como; la guía del futuro empresario. Pues ilustra al lector en un paso a paso desde la ideación de su emprendimiento hasta la constitución de una empresa exitosa.

Uno de los aspectos que resalto de este libro son los principios y valores sobre los cuales debe estar constituida una empresa que básicamente son el reflejo de una sociedad progresista, esto porque encarna principios tales como; la dignidad humana, la libertad y no menos

importantes aquellos, derivados de las necesidades actuales de la naturaleza como lo es el desarrollo sostenible.

El año 2020 generó una crisis en el mercado empresarial a raíz de la pandemia por COVID 19, obligando a la difícil transición de la reinención. Ante esto los autores nos plantean la necesidad de una búsqueda certera de la prefactibilidad a la hora de emprender un proyecto, el cual debe ir acompañado, además de esos principios resaltados, de nuevos enfoques de las realidades sociales, políticas y socioculturales de adaptación al cambio. Solo las empresas resilientes lograran sobreponerse a las grandes dificultades que se enfrentan en la actualidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos entrar a indagar el paso siguiente, dirigido a la búsqueda de factibilidad organizacional y los temas legales del proyecto. Esto, bajo una idea de lo que es la identidad corporativa, cuyo éxito depende de la forma de transmitir a la sociedad postulados que generan un mayor interés, como la generación de empleo digno y protección al medio ambiente.

Sin embargo, se resalta en el texto, que para lograr transmitir de manera eficaz dicha identidad corporativa, es imperativo construir una estructura organizacional sólida que permita el crecimiento a futuro de la organización.

Esto se logra a partir de la construcción de una cadena de valor empresarial que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización; como lo es un organigrama claro que ilustre la composición estructural jerárquica de la organización, ayudando a generar eficiencia en cada uno de los procesos que se lleven a cabo de dicha organización.

Una vez hecha la construcción de esos parámetros internos y externos, los autores se centran en la importancia de la proyección financiera de los proyectos donde debe haber un equilibrio entre la factibilidad y la viabilidad. Teniendo en cuenta que todo proyecto factible no necesariamente es un proyecto viable, pues la factibilidad va dirigida a la posibilidad de realizar un proyecto, mientras que la viabilidad va dirigida a un proyecto sostenible y rentable.

De acuerdo con lo anterior, resalto que es sumamente importante que los nuevos proyectos de emprendimiento implementen estrategias de sostenibilidad para que logren una buena administración que puedan generar rentabilidad, reducir costos y recursos en el trabajo. Así mismo, logren apostar a la competitividad empresarial e innovadora.

Estoy completamente convencido que este libro les va a ser de gran utilidad a todos los emprendedores que desean iniciar su proyecto, porque es una guía fundamental para poder llevar a cabo un proyecto de emprendimiento próspero y factiblemente estructurado. Es una herramienta que le facilita al lector poder realizar un paso a paso sobre la estructuración de dicho proyecto en procesos legales y organizacionales.

Pedro Andrés Bravo Sánchez

Secretaría de desarrollo económico y competitividad

Gobernación del Valle del Cauca Colombia, 2021.



# LOS AUTORES

**Hugo Alejandro Muñoz Bonilla**, es profesional en administración de empresas, con especialización en Gerencia de Proyectos, Especialista en Gerencia Educativa. Magister en Diseño, Gestión y Dirección de proyectos (Unini Puerto Rico 2017), a la fecha cursa su doctorado en Proyectos, en la universidad Unini México.

Autor del libro *Proyectos de Gestión Organizacional – Una guía práctica para su formulación y diseño*, el cual se puede considerar una obra complementaria a esta que se presenta a continuación.

**Diego Fernando Vasco**, es Ingeniero Electrónico de la Universidad Autónoma de Occidente, con especialización en telemática de la universidad del Cauca y Maestría en Ingeniería (Énfasis en Informática) de la universidad autónoma de occidente. Actualmente se desempeña como docente universitario, empresario y mentor certificado por MinTIC

Autor del Libro *T-learning una posibilidad de educación para el siglo XXI* (Registro ISBN No 978- 958-20-1284-7), *Manual de implementación de un ambiente de TV digital interactiva basada en IPTV para el despliegue de servicios T-learning en el SENA* (Registro ISBN No 978-958-15-0212-7) y *Manual de Desarrollo de Aplicaciones Teleinformáticas de un Sistema Domótico* (Registro ISBN No 978-958-15-0211-0).



# PREFACIO

Este libro es la segunda parte de la propuesta Ruta Tsíib – Tsol, cuyo propósito es abordar las etapas finales de estructuración y evaluación del proyecto, continuando con el enfoque de texto guía para la enseñanza de los contenidos de una formulación de proyectos de emprendimiento empresarial.

En este segundo libro, se da inicio con la tercera parte la ruta propuesta, inspirada en el concepto Maya “Páajtal Meentik” (Posible de hacer), aborda la factibilidad de estructurar organizacional y legalmente la idea en una empresa formal.

Igualmente, el libro contiene la, cuarta parte de la ruta propuesta “Ma'alob Meentik” (Esta bien hacer), planteando una forma para abordar desde el aula la evaluación del proyecto, a partir de los flujos de caja neto proyectados y con perspectivas económico-sociales, de manera práctica, más que especializada sobre el tema.

**La Ruta Tsíib – Tsol en** este libro busca adaptarse a dos momentos o tiempos formativos finales de un programa de pregrado en administración de empresas. Que en algunos casos podrán ser ciclos propedéuticos (tecnología y profesional) o asignaturas consecutivas en una malla curricular por periodos de formación contiguos.

Pretendiendo entonces, ser una guía referente más que un compendio taxativo absoluto para la formulación y diseño de proyectos de emprendimiento empresarial desde las aulas.



# INTRODUCCIÓN

## Páajtal Meentik (Posible de hacer)

Este es el segundo momento formativo de la formulación del proyecto, en la ruta Tsíib Tsol se le conoce como la realización del **estudio de Factibilidad**, este es el siguiente hito a lograr en un proceso de formulación y diseño de un proyecto de emprendimiento.

Ahora, hay que demostrar que la idea-solución no solo es comercialmente atractiva, sino que es posible de realizar su producción de forma continua, sistematizada y bajo estándares de calidad y producción que garantizan la participación en un mercado de manera competitiva y permanente.

Esta segunda etapa contiene el desarrollo de los elementos que constituirán la estructura organizacional requerida para garantizar la producción del bien o servicio a fin de satisfacer la demanda proyectada en el estudio de prefactibilidad anteriormente realizado.

Un estudio de factibilidad es lo que normalmente se solicita como “trabajo de grado” en un ciclo formativo de nivel tecnológico e incorpora al estudio de prefactibilidad lo que se conoce como la “Propuesta organizacional y legal”, sin embargo, en programas de administración de empresas con malla curricular continua y de una sola titulación, este nuevo estudio suele ser la segunda instancia de desarrollo del trabajo final de grado.

En síntesis, se trata de rectificar en primera instancia los elementos de la investigación de mercado y el análisis técnico inicialmente realizado

y a partir de ello plantear el modelo organizacional y legal que permite hacer posible la generación de la propuesta de valor definida.

Un estudio de Factibilidad da respuesta al comitente sobre los siguientes cuestionamientos:

- ¿Bajo qué estructura organizacional se requiere establecer una empresa con el fin de producir el bien o servicio de manera continua?
- ¿Qué recurso humano es requerido para tal fin?
- ¿Qué cargos y funciones deben ser establecidos para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa?
- ¿Qué aspectos de orden legal rigen la conformación y funcionamiento de la empresa a crear?
- ¿Cuál es el posible comportamiento inicial de orden financiero que presentara la empresa?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio económico de la empresa?

Todos los anteriores interrogantes conducirán a responder la pregunta principal de esta etapa de formulación del proyecto:

¿Es factible crear una empresa para producir el bien o servicio propuesto?

Siendo ahora oportuno recordar el punto de partida dentro de la ruta Tsíib Tsol en la que nos encontramos:

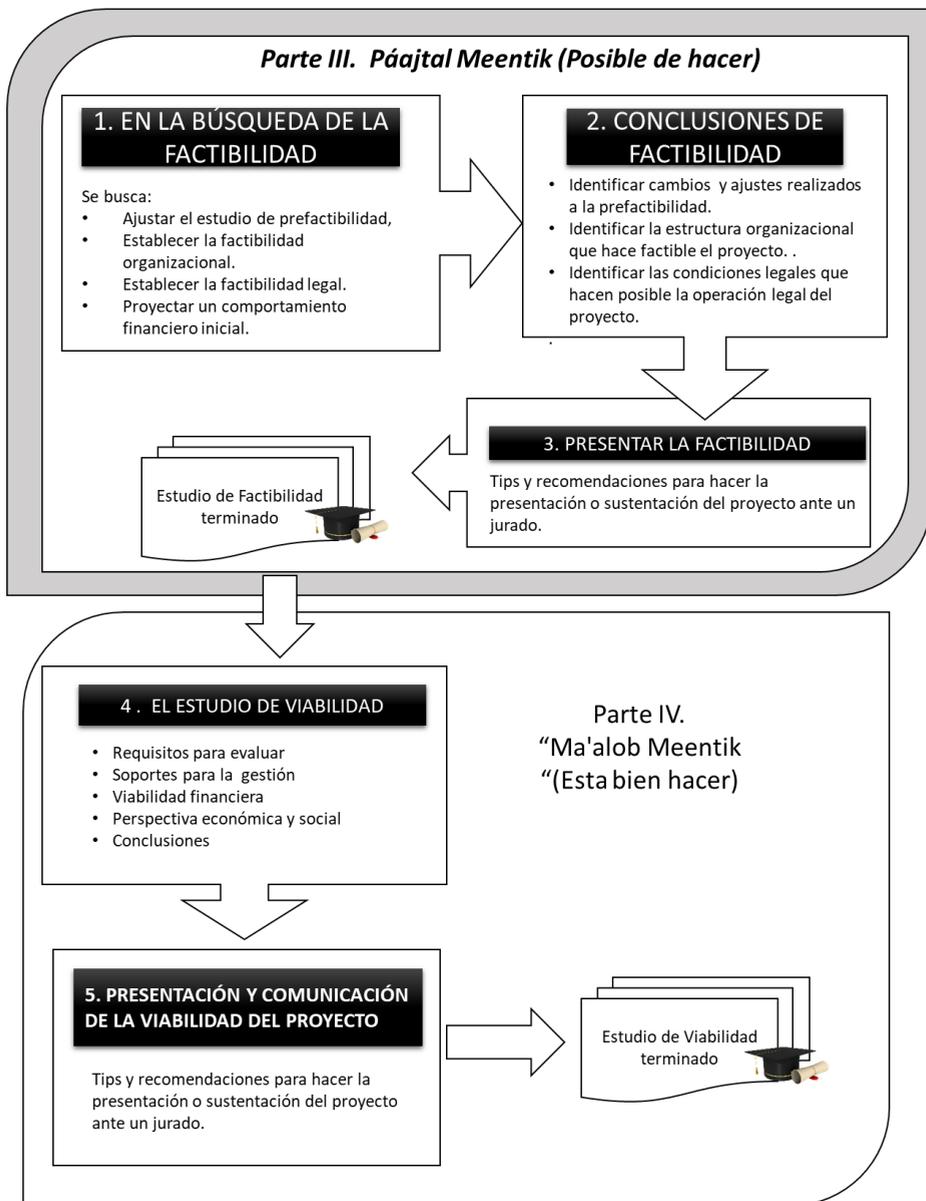


Figura 1. Correlación de contenidos del libro 2 en la ruta Tsíib Tsol.



## **PARTE III**

### **Páajtal Meentik (Posible de hacer)**

Si algo nos ha enseñado la pandemia de la COVID-19 es que los emprendedores deben adaptar sus empresas para funcionar a las nuevas realidades sociales y para quienes van a iniciar, deben desde ya estructurar organizacionalmente sus emprendimientos, con formas organizacionales flexibles, siendo capaces de adaptar parte de sus procesos vinculando recurso humano en modalidad teletrabajo, trabajo en casa o tercerizando procesos a fin de ganar operatividad.

Sin embargo, no todos los emprendimientos se adaptan, muchos fracasan debido a que a largo plazo los modelos estructurales demuestran ser altamente costosos y poco prácticos o productivos, por ello la formulación del proyecto ahora requiere que centremos nuestros esfuerzos en diseñar la empresa como un órgano eficiente e innovador.



# **1. EN BÚSQUEDA DE LA FACTIBILIDAD**

¿Qué es lo que hace que un comitente considere como factible un proyecto?

Tener una idea que soluciona un problema e identificar alguien dispuesto a comprar la solución es lo que denominamos la esencia de la prefactibilidad, ahora bien, lo que hace factible que ello origine un emprendimiento empresarial es sencillamente que se pueda evidenciar cumplir como mínimo con los siguientes aspectos básicos:

- Que los procesos se puedan organizar en una estructura humana regida bajo principios organizacionales.
- Que la estructura organizacional sea 100% ajustada a la ley.
- Que mediante una proyección financiera inicial se pueda identificar un primer escenario del comportamiento futuro de la estructura organizacional como empresa legalmente constituida y que al menos muestre estar cercano al punto de equilibrio económico.

Para el proyectista debe ser claro que en un estudio de factibilidad de un proyecto de emprendimiento empresarial, la rentabilidad o cálculo de los beneficios económicos, por encima de la inversión no son el factor determinante aún, por ello, en esta fase se busca establecer la mayor cantidad de detalles reales de la unidad de negocio que se origina a partir de ella, no tratando de forzar una rentabilidad que atraiga al comitente, sino una proyección organizacional y legal que brinde la seguridad de la inversión al evaluador del proyecto.

Se debe tener siempre presente que en un estudio de factibilidad se entra a rectificar y precisar todos los aspectos del estudio de mercado y del estudio tecnológico previamente realizados, no es hacerlo de nuevo, es revisar en detalle buscando ahondar y perfeccionar los procesos que componen la propuesta de valor del modelo de negocio.

A nivel de formulación de proyectos en instancias no académicas, el estudio de factibilidad permite al comitente principalmente ratificar la propuesta desde la oportunidad de mercado a participar y el potencial de la innovación planteada, buscando prever el futuro organizacional y legal de la unidad de emprendimiento, donde, si estos dos últimos aspectos no son 100% confiables, el proyecto muy seguramente es descartado como iniciativa de inversión.

Anteriormente se explicó como al entrar desde la fase de prefactibilidad a la fase de factibilidad, sobre todo en proyectos formulados como trabajos de grado, los elementos del contexto general del proyecto y en especial los objetivos, la justificación, el alcance y ámbito, los marcos referenciales, se deben ajustar a esta nueva etapa de la formulación y diseño del proyecto.

El nuevo documento contiene tanto el capítulo inicial de contextualización de la investigación, al igual que el capítulo del estudio de mercadeo, pero ahora este deberá mostrar una madurez del concepto, ya no solo es la presentación de una idea como solución a un problema, debe entenderse como un estudio de mercado rectificado minuciosamente que conduce a formular una estructura organizacional y legal, como ya se ha indicado.

Por lo anterior, se debe abordar inicialmente el proceso de ajuste a lo realizado en el estudio de prefactibilidad

## 1.1 AJUSTES AL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Iniciemos reflexionando sobre la función del proyectista en algunos casos:

- ¿El proyectista va a iniciar un estudio de factibilidad, pero no tiene estudio de prefactibilidad previo? Esta situación es muy común que ocurra en los ciclos formativos por ciclos propedéuticos, en ocasiones los educandos han optado por otras modalidades de grado diferentes a la realización de un proyecto de grado, en estos casos se considera que el estudio de factibilidad inicia desde cero.
- ¿El proyecto al cual se le va a realizar el estudio de factibilidad es de su autoría? Este interrogante surge cuando se utiliza en la vida real lo que se conoce como banco de proyectos en la entidad, o también en lo académico cuando en el nuevo ciclo formativo el grupo de trabajo de grado retoma una idea preliminar de uno de los integrantes.
- ¿Cuánto tiempo ha pasado desde la aprobación del estudio de prefactibilidad a este nuevo momento de inicio de formulación de la etapa de factibilidad? Esto implicaría como mínimo un año (dos semestres) en el paso del ciclo técnico profesional al de tecnólogo, en programas curriculares continuos de un programa de pregrado en administración de empresas, esto no se presenta, las etapas de formulación se dan en forma continua en los semestres.

- ¿Continúan las condiciones de necesidad detectada? El proyectista debe verificar siempre que los involucrados y la propuesta de valor, son vigentes a la fecha.
- ¿La encuesta realizada dentro del estudio de mercado se realizó a nivel de prueba piloto (cubre una parte del tamaño muestral) o en efecto se cubrió el 100% de la muestra requerida? En algunos casos, sobre todo en la academia, hay ocasiones donde por los tiempos del ciclo formativo en su malla curricular, no alcanzan a realizar el 100% de la muestra y presentan el trabajo de grado con una prueba piloto de la misma.
- ¿En la actualidad, la tecnología y técnicas de producción identificadas siguen siendo vigentes? ¿Hay mejores?
- ¿Qué variaciones de precios afectan ahora los cálculos financieros?

Ahora, el proyectista debe asumir una postura objetiva, pensar como si el estudio de prefactibilidad fuera ajeno, iniciar con una lectura autocrítica, buscando detalles que permitan mejorar la calidad de la propuesta, para ello se recomienda buscar realizar como mínimo ajustes en los siguientes elementos iniciales:

### **1.1.1 Ajustes del planteamiento contextual**

Cuando el formulista inicia el proceso del estudio de Factibilidad, lo primero que debe ajustar para la presentación del documento es la presentación de la contextualización de la investigación, la cual requiere cambios puntuales en:

- Mejora en el planteamiento del problema, ahora debe contener aspectos de tipo organizacional y legal.
- Incorporar dentro de la metodología de investigación presentada los siguientes aspectos: Pregunta de investigación principal y preguntas dinamizadoras de la investigación.
- Establecimiento de nuevos objetivos del proyecto de investigación, objetivo general y objetivos específicos, estos deben ser plenamente correspondientes con las preguntas de investigación.

En consecuencia, en esta nueva etapa de formulación, el proyecto cambia de nombre, recuerde, el alcance ya no es el mismo, para comprender un poco mejor este aspecto bastaría ver cómo podría cambiar un objetivo específico:

***Objetivo específico en el estudio de prefactibilidad:***

“Realizar un análisis de mercado que permita comprender la demanda y la oferta de los bolsos en tela reciclada en Cali Colombia para el 2019”

***Nuevo objetivo específico en el estudio de factibilidad:***

“Determinar los ajustes requeridos al análisis de mercado del estudio de prefactibilidad del proyecto bolsos en tela reciclada en Cali Colombia para el 2019, a fin de establecer la factibilidad al 2020.”

Obsérvese como este nuevo objetivo específico indica tácitamente al lector, que este proyecto obedece a una

formulación por ciclos o etapas, permite establecer una temporalidad transcurrida entre la prefactibilidad y la factibilidad.

Además, el nuevo objetivo le indica al comitente o evaluador del proyecto, que el estudio de mercado será revisado y ajustado y no iniciado desde cero. El comitente o jurado podrá intuir que el formulista va a proceder a validar un estudio preliminar dentro de un contexto actual.

- La justificación, el alcance y el marco referencial deben ser ajustados a la nueva etapa, reflexionemos:
  - Ahora se trata de justificar el proyecto desde la arista de crear una empresa y ente con responsabilidad social.
  - El alcance se amplía ahora a entornos organizacionales y legales, puede haber delimitaciones de alcance de cobertura territorial o poblacional a través del producto o servicio.
  - Nuevos referentes teóricos son incorporados

Para más detalles de ajuste a los elementos contextuales se recomienda retomar el tomo II de esta ruta formulación y diseño de proyectos de emprendimiento.

### **1.1.2 Ajustes del análisis de mercado**

En este ámbito, el formulista debe iniciar una rectificación de los elementos estructurales que componen la determinación de la propuesta de valor, Tal vez no se necesite variar lo presentado frente a

la matriz Scamper, o en La matriz de Eric, o en la declaración de la estrategia de competitividad, pero muy seguramente al haber transcurrido un año desde la presentación del estudio de prefactibilidad, varios elementos del Lienzo Canvas requieren ajuste, tal como se explicó en el Tomo II de esta ruta.

El plan de mercadeo presentado en esta segunda oportunidad, debe ser rectificado y ajustado muy seguramente por efecto de modernización en estrategias de venta, promoción y distribución, los avances tecnológicos y los cambios en desarrollos sociales, así como el desarrollo de las megatendencias hacen que este punto seguramente en dos semestres requiera precisiones.

Es importante tener presente que sí las condiciones no han variado, estos contenidos no variaran, pero de haber sido así, en el ámbito académico no se pueden transcribir literalmente contenidos sin proceso de citación, pues de lo contrario se incurriría en Auto Plagio, toda vez que el compendio ya ha sido validado en la entrega de proyecto de grado del primer ciclo propedéutico.

Considérese en el estudio de factibilidad revisar:

**El análisis del sector económico:** ¿Qué ha variado? ¿Qué implicaciones tienen los cambios para el proyecto? ¿Las variaciones representan oportunidades nuevas?

**Caracterización del producto:** ¿El diseño preliminar o prototipo ha sido mejorado?, puede suceder que se tengan nuevos usos para el bien o nuevos beneficios del servicio.

**Estructura de mercado:** ¿hay nueva competencia? O tal vez la tendencia de demanda presenta variaciones, favorables o

desfavorables, recuerde ha transcurrido ya un año para el caso de los proyectos formulados como trabajos de grado.

***Determinación de la propuesta de valor:*** Siendo este el elemento determinante de la demanda, puede darse el caso que ahora se tenga el mismo enfoque, pero la forma de expresarlo ha mejorado, o tal vez la propuesta de valor es más contundente y completa, ello incide directamente sobre el Lienzo Canvas.

***Plan de mercadeo:*** ¿Lo que ha cambiado incide en ajustes al plan inicial?

***Políticas de servicios:*** ¿Se conservan las anteriores?, ¿Se anexan nuevas o se requieren cambios?

***Diseño de la investigación:*** ¿El mercado meta fue bien definido, se conserva el mismo? Cualquier ampliación o reducción en el tamaño del mercado incide en el tamaño de la muestra.

Otro elemento a tener en cuenta frente al diseño de la investigación es si la encuesta se aplicó al 100% o se realizó inicialmente una prueba piloto en el estudio de prefactibilidad, puesto que ahora la muestra deberá estar completa.

### **1.1.3 Ajustes en el estudio técnico**

Como se indicó anteriormente, el estudio técnico que se presenta en los estudios de prefactibilidad como proyectos de grado, suelen ser muy básicos, pero ahora en esta nueva etapa debe ser completo y robusto, debe transmitir la total seguridad que se cuenta con el conocimiento de la ingeniería del producto, por tanto, es indudable que los ajustes realizados sobre la propuesta de valor, tendencias del mercado o sobre

la caracterización misma del producto, conducen a perfilar el estudio técnico.

Se recomienda revisar, ajustar o plantear:

- La definición técnica del producto
- La ficha técnica del bien o servicio
- La relación de materia prima
- Desperdicios
- Diagramas de flujo de procesos
- Relación de tecnología (máquinas y herramientas) requeridas

La localización del proyecto, su planta física y el tamaño mismo del proyecto, es muy probable que varíe, basta pensar que ha transcurrido un tiempo prudencial que incide directamente en estos puntos.

Lo anterior en el supuesto que existe estudio de prefactibilidad, si no lo hay, debe realizar los apartados de contextualización, investigación de mercado y análisis técnico, partiendo de la aplicación de los principios generales del tomo II.

A partir de lo anterior, se puede iniciar el recorrido de la búsqueda de factibilidad Organizacional y legal del proyecto:

## **1.2 FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

Toda empresa naciente contiene un elemento central que debe ser proyectado de la manera más planificada posible, hacemos referencia a la estructura humana que la hace potencial.

Reflexionemos por un segundo sobre la conquista humana del planeta tierra. La civilización como hoy la conocemos (para bien o para mal) es fruto del resultado organizacional de comunidades humanas en torno a un fin, es decir el objetivo debe ser colectivo e interiorizado como beneficioso para los intervinientes, solo así se logra estabilidad de la empresa en su propósito.

Por ejemplo, La empresa SpaceX (Space Exploration Technologies Corporation) tiene como objetivo fundamental la expansión de la especie humana en el universo, el primer hito es la conquista de Marte, un objetivo tan grande como el que se plantea esta firma estadounidense de transporte aeroespacial fundada en 2002 por Elon Musk, (co-fundador de PayPal y fundador de Tesla Motors, SolarCity, Hyperloop, The Boring Company y OpenAI entre otras) no es ajeno a este principio básico, pensemos por un segundo de que depende el éxito del proyecto .....

Podemos considerar que tipo de sociedad deberán tener los primeros humanos para logren convivir en el planeta rojo, pues no basta llegar o que sean comandados desde la tierra, al final son seres humanos, de libre albedrío, que responden a estímulos, seres emocionales con una gran debilidad que a su vez es su gran fortaleza, su naturaleza humana. La conquista de Marte depende de la convivencia organizada y con un objetivo común por cada pionero habitante del planeta rojo.

Es así como el desarrollo del estudio de factibilidad debe resolver básicamente dos elementos centrales: La identidad corporativa y la estructura organizacional.

### **1.2.1 Identidad corporativa**

Una sencilla forma de presentar el proyecto en su dimensión empresarial es a través del planteamiento de su identidad corporativa,

este contenido permite al comitente, al jurado o lector del proyecto vernos como empresa funcional y saber quiénes somos.

La identidad corporativa responde la pregunta ¿Quiénes somos?, es tan sencillo como eso, quien lee este contenido sabe de inmediato y de manera clara la razón de ser, el propósito de la existencia de la empresa que se origina en la formulación del proyecto.

En lo personal, identificamos dos formas de plantear la identidad corporativa:

- ✓ La presentación clásica tradicional, compuesta de la visión, la misión, los principios y valores corporativos. Esta forma se conoce igualmente como presentación del marco estratégico, los componentes representan la esencia de la razón de ser de la empresa, la rentabilidad buscada y los medios para lograrla.
- ✓ Tendencia moderna: Consiste en presentar el perfil estratégico empresarial, es una descripción clara de la contribución a la sociedad humana en general, se centra en comunicar el propósito, las políticas, la cultura organizacional y el compromiso social, la rentabilidad económica se comunica implícita y la rentabilidad social totalmente explícita.

Tenga presente que el proyectista y el emprendedor definen como plantear la identidad corporativa, sin embargo, debe ajustarse a los protocolos solicitados por el comitente. Veamos ahora los elementos que los componen.

Comprendamos inicialmente la forma clásica, la presentación por marco estratégico:

### **1.2.1.1 Los principios y valores**

Respecto a la factibilidad organizacional de un proyecto de emprendimiento empresarial, los principios y valores que regirán la estructura organizacional ilustran al comitente de las bases en que se cimienta la estructura humana que lo dinamiza.

*Los Principios* son como las leyes naturales que se asumen en la empresa para regir su actividad, generalmente son elementos de origen externo, conceptos abstractos que representan una filosofía de vida adoptable para el propósito de la empresa. Ejemplos:

- Primero la vida
- La dignidad humana, ante todo.
- Libertad con responsabilidad
- Desarrollo sostenible
- Equidad, tolerancia e inclusión
- El bienestar colectivo antes que el bienestar individual
- Formar para la vida
- La calidad es ante todo una cultura y no un resultado.
- *Just in time* (Todo justo a tiempo, concepto original de Taiichi Ohno para la Toyota Company)
- Dejar huella, ser ejemplo de ....
- Sorprender, deleitar e innovar siempre al cliente
- Investigación e Innovación permanente.
- Higiene e inocuidad, garantía de calidad

Los anteriores son unos muy pocos ejemplos que ilustran conceptos que se pueden convertir en principios organizacionales de una empresa naciente, obsérvese que en los principios empresariales pueden asumirse principios filosóficos como el “Justo a tiempo”, el cual es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Por otro lado, *Los Valores* hacen referencia a conceptos que representan aquello que sentimos con más fuerza, creencias o ideales que orientan nuestra conducta, son relativos al ser humano que compone la estructura organizacional, pero son junto a los principios, la base de la cultura y el clima organizacional.

Al momento de definir los principios y valores, el proyectista debe fijar su mirada constante en un elemento vital de la formulación del proyecto, la determinación de la propuesta de valor, (Tsíib Tsol Libro1), este contiene cuatro elementos claves: La Matriz de Scamper, La Matriz de ERIC, el lienzo Canvas y la Declaración estratégica de competitividad.

Así las cosas, es de la reflexión ante estos contenidos representativos, de lo que hace la empresa en su día a día, aquí el proyectista estima cuales son los principios organizacionales que articulan al equipo humano en el proyecto y cuales los valores que deben tener, adoptar y desarrollar quienes trabajen en la empresa.

¿Cuántos principios? ¿Cuántos valores?

Veamos algunos ejemplos que puede adoptar la empresa y relativos a la actividad desarrollada:

## **VALORES UNIVERSALES**

- El Amor
- El Respeto
- La Amistad
- La Bondad
- La Comprensión
- La Confianza
- La Honestidad
- La Justicia
- La Libertad

- La Responsabilidad
- La Sinceridad
- La Solidaridad

## **VALORES PERSONALES**

- La Comprensión
- La Constancia
- La Disciplina
- La Empatía
- La Fidelidad
- La Gratitude
- La Paciencia
- La Perseverancia

## **VALORES FAMILIARES**

- El Respeto a los mayores
- La Amabilidad
- La Honradez
- La Sinceridad
- La Solidaridad
- La Unión familiar

## **VALORES INTELECTUALES**

- La Curiosidad
- La Lectura constante
- La Sabiduría

## **VALORES MORALES**

- El Respeto hacia los demás
- La Tolerancia

- La Lealtad
- La Honestidad

## **VALORES ESPIRITUALES**

- La Armonía con otros seres vivos y el universo
- La Fe en Dios
- Tener Creencias religiosas

## **VALORES SOCIOCULTURALES**

- El Patriotismo
- El Respeto a la Familia
- La Espiritualidad (valorar las costumbres religiosas)
- La Generosidad
- La Puntualidad (hay países donde las personas son muy puntuales)
- La Solidaridad

## **VALORES EMPRESARIALES**

- El Trabajo en equipo
- La Comunicación
- La Cooperación
- La Creatividad
- La Innovación
- La Lealtad
- La Minuciosidad
- La Perseverancia
- La Responsabilidad
- La Discreción (confidencialidad)

Recuerde, que los valores corporativos para el proyecto, deben ser explicados en su significado y correlación con la actividad empresarial

que se pretende desarrollar y, ante todo, tenga presente que no hay formula o receta para ello, se recomienda ser objetivo y preciso.

Veamos el caso de precisión en los principios, Tiendas D1 de Koba COLOMBIA S.A.S:

**Si cumplimos lo básico, lo simple, ¡seremos exitosos!**

- 1 **Limpieza:** Tan limpio que se pueda comer en el piso.
- 2 **Cero agotados:** Productos disponibles siempre.
- 3 **Precios al 100:** No sirve el 99.99%
- 4 **Exhibición:** No somos una bodega, somos muy organizados.
- 5 **Publicidad:** Administrador de confianza para los clientes.
- 6 **Productividad:** La velocidad de la luz, solo un poco más rápida que nuestros empleados.
- 7 **Ahorro de gastos y costos:** Poco + Poco = Mucho
- 8 **Merma Total:** Control + Seguimiento = Resultados.
- 9 **Atención al cliente:** El cliente es el rey
- 10 **Cumplimiento de instrucciones:** No seguir una instrucción es algo muy delicado en el formato hard discount, no somos una empresa creativa, somos sistematizados.
- 11 **Capacitación:** (D+A) x C2 = Éxito

**Verdad #01** “Sólo la velocidad de la luz es más rápida que nosotros”

Imagen 1. Capturada de la página web (Koba Colombia, 2018)

En la imagen 1 se aprecia como de una forma disruptiva, no tradicional, atractiva pero profunda comunica sus principios y los cuales se evidencian al ingresar a sus tiendas.

A los estudiantes y docentes se recomienda por ser ejercicios de tipo académico considerar al menos dos (2) principios y mínimo tres (3) valores.

### **1.2.1.2 La Misión**

La misión como lo señala Serna (2008) es la formulación de los propósitos de una organización y se realiza para concretar la visión.

La misión es entonces, la expresión que distingue a la organización en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos.

El proyectista debe plasmar en la misión lo que se va a hacer a diario en la empresa, refleja el esfuerzo colectivo del recurso humano en pro del logro de la visión y por ende del cumplimiento de sus objetivos estratégicos, es algo que está más allá de unas frases elegantes o modernas y que en realidad deben permitir al comitente del proyecto y todos los interesados en la empresa, comprender lo que se hace en ella, permite entender la motivación humana que hace posible el funcionamiento como empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Partiendo de los elementos desarrollados en la investigación de mercado, podemos asumir que la misión debe reflejar de forma explícita o implícita a la mayor cantidad de estos elementos:

- El negocio real de la empresa
- El (los) bien(es) o servicio(s) que oferta al mercado
- La ventaja competitiva o comparativa operacional (lo que nos hace diferentes)
- Identifica el cliente objetivo
- Visualiza la actividad clave
- Identifica los beneficios operacionales esperados
- Los valores y principios que rigen la operatividad diaria
- Visualiza su compromiso social (Responsabilidad Social Empresarial Ambiental - RSEA)

- Deberes y derechos del talento humano interno
- Propuesta de valor: (Lo que espera el cliente de nosotros, por qué debemos existir para él, lo que origina la recompra del bien o servicio)

Veamos la misión de Bimbo S.A.: **“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.”** (Bimbo, 2017)

- **El negocio:** Alimentación masiva y de calidad (implícito).
- **Bien o servicio:** Alimentos (aunque no precisa el tipo, pero está claro en la visión).
- **Ventaja competitiva:** No indicada
- **Cliente objetivo:** Personas que valoran lo delicioso y nutritivo sin fijarse en el precio (implícito).
- **Actividad clave:** La distribución, se deduce de la afirmación “En las manos de todos” (implícito).
- **Beneficios esperados:** No indicado
- **Valores:** El principio empresarial que se evidencia es el de “trabajo en equipo” puesto que el producto está “en las manos de todos” (explicito), La responsabilidad es un valor (Implícito), solo así se garantiza el aspecto verdaderamente nutricional del producto,
- **Compromiso RSEA:** No se indica
- **Los deberes y/o derechos de sus colaboradores:** Velar por la calidad nutricional y del sabor de los productos (deberes implícitos).
- **Propuesta de valor:** La confianza de acceder a un placer alimenticio con calidad nutricional simultánea (explícito).

La misión de Bimbo S.A. es corta pero muy completa, veamos ahora el caso: Misión de Royal Films (salas de cine)

*Somos una organización que ofrece servicios de exhibición de filmes y video cintas a clientes y visitantes en las diferentes ciudades del país. Trabajamos con un avanzado nivel de tecnología e infraestructura para prestar un servicio de excelencia, en el marco de la ética y la responsabilidad, garantizando la rentabilidad de nuestros accionistas, contribuyendo al bienestar de nuestro recurso humano y al desarrollo integral de la comunidad.*

*Nuestras acciones están encaminadas a prestar la mayor atención a clientes y visitantes para que gocen de una sana diversión y entretenimiento. Haremos de este compromiso la más firme promesa mediante una vocación de servicio al cliente y un sólido respaldo de talento humano calificado y comprometido para satisfacer sus necesidades y expectativas. (Royal Films, 2017)*

- **El negocio:** diversión y entretenimiento
- **Bien o servicio:** exhibición de filmes y video cintas (Explicito).
- **Ventaja competitiva:** avanzado nivel de tecnología e infraestructura, talento humano calificado y comprometido (Explicito)
- **Cliente objetivo:** los amantes del cine que lo valoran como un lugar o espacio de sana diversión y entretenimiento. (Implícito).
- **Actividad clave:** garantizar la excelencia en el servicio
- **Beneficios esperados:** la rentabilidad para el accionista, el bienestar del recurso humano y al desarrollo integral de la comunidad (Explicito)
- **Valores:** La vocación de servicio al cliente, la ética y la responsabilidad (Explicito).
- **Compromiso RSEA:** El desarrollo integral de la comunidad (Implícito)

- **Los deberes y/o derechos de sus colaboradores:** como Deber se tiene la búsqueda de la calidad del servicio al cliente (explícito) y como derecho se prioriza el bienestar del empleado. (explícito)
- **Propuesta de valor:** Acceder a momentos o experiencias inolvidables. (implícito): “...para que gocen de una sana diversión y entretenimiento”

Si bien, la misión empresarial de Royal Films parece algo extensa, realmente es muy completa, fácil de comprender y de cumplir.

La declaración de misión no tiene tamaño ideal, se trata es de contenido real, posible, fácil de interiorizar más que de memorizar, por ello para formular la misión del proyecto de emprendimiento, se recomienda identificar primero los diez componentes posibles y a partir de ellos redactar su declaración misional, recuerde que no todo queda explícito en ella.

*Recuerde: El comitente del proyecto debe sentir que la misión va a motivar al recurso humano interviniente a que se levanten diariamente a cumplirla con pasión.*

### **1.2.1.3 La Visión**

Para entender de qué se trata el concepto, veamos algunas definiciones muy acertadas, Serna (2008) define la visión como “...un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere es y quiere ser en el futuro” (p. 61)

De igual forma La visión fue definida por Fleitman (2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y

*aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 172)*

En el mismo sentido Mintzberg y Quiin (1998) ya habían señalado sobre el concepto de visión empresarial: “es la definición de la razón de ser de la organización” e indicaron que la visión se interpreta como una inspiración que proporciona un sentido de lo que necesita hacerse, provee entonces una idea orientadora, mostrando una especie de imagen o plan maestro.

Sin duda alguna entonces la visión de la empresa, representa una expectativa futura que debe ser interiorizada y aceptada por las partes que conforman la estructura orgánica humana, así lo debe ver el comitente del proyecto, la visión une entorno a todos los objetivos estratégicos de la empresa, por tanto, al formular la visión se debe tener en cuenta:

Componentes de la visión:

- **Un objetivo realista:** Lo que se proponga en ella debe ser alcanzable y medible, a la par que debe ser audaz, retador.
- **Temporalidad:** Una visión debe plantearse ubicada en la línea del tiempo, generalmente se acepta que 5 años es un buen lapso o valor máximo.
- **Integración:** La visión debe permitir visualizar como se integran los valores y principios más allá del proceso de producción del bien o servicio a tal forma que permita identificar nuestra intención de contribuir al desarrollo social de la humanidad.

- **Medios para el logro:** Una visión debe permitir comprender bajo que parámetros se concibe el cumplimiento del objetivo, es decir determina como se sabe que se está cumpliendo.

No hay formula o receta exacta para plantear una visión empresarial, pero podemos señalar algunas características de que el formulista o el emprendedor debe percibir de la visión empresarial de su proyecto:

- La visión debe ser motivadora, generar deseo de participar y pertenecer a la empresa.
- La visión debe ser comunicable, fácil de comprender, NO necesariamente de memorizar, se trata es de interiorizarla, por ello debe ser en lenguaje claro y conciso.
- La visión debe ser compartida, se trata que el logro de la empresa sea visto por cada colaborador, por el inversionista y la sociedad como un logro propio y colectivo.
- Visión amplia y detallada, no espere que se cumpla lo que no está escrito, por ello enuncie de manera clara los elementos que la conforman.

Podemos asumir que una visión empresarial esta aceptablemente planteada en la medida que permita a quien la lee responderse como mínimo al menos cinco preguntas desde los contenidos explícitos o implícitos que contenga:

- ¿Cuál es el marco competitivo?
- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Quiénes se benefician?:
- ¿Cómo se obtiene el logro?
- ¿En qué tiempo se propone hacerlo?

Veamos unos sencillos ejemplos:

❖ Visión de la empresa Cosechas:

**“En 2019 Cosechas ratificará el liderazgo en el mercado de batidos preparados en punto de venta y contará con 800 tiendas en el territorio nacional.”** (Cosechas Express, 2017)

- **Marco competitivo:** Mercado de batidos preparados en puntos de venta. (explicito)
- **¿Qué se quiere lograr?:** Ratificar el liderazgo (explicito)
- **¿Quiénes se benefician?:** no especificado.
- **¿Cómo se obtiene el logro?:** con 800 tiendas en el territorio nacional (explicito)
- **¿En qué tiempo se propone hacerlo?:** al 2019. (explicito)

En el caso de Cosechas se responden cuatro de las cinco preguntas, es una visión bien planteada.

❖ Visión de Pan Bimbo:

*En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a los consumidores. “Somos una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”.*(Bimbo, 2017.)

- **Marco competitivo:** Industria de la panificación. (explicito)
- **¿Qué se quiere lograr?:** Ratificar el liderazgo (explicito)
- **¿Quiénes se benefician?:** Clientes, inversionistas, la comunidad y el planeta...” *sustentable, altamente productiva y plenamente humana*” (implícito)

- **¿Cómo se obtiene el logro?:** Conservando el liderazgo (explicito).
- **¿En qué tiempo se propone hacerlo?:** al año 2020. (explicito)

Pan Bimbo tiene una visión empresarial muy bien planteada, fácil de comunicar y entender.

Ahora veamos una tendencia moderna de presentar la identidad corporativa mediante los elementos del presentar el perfil estratégico empresarial

#### ***1.2.1.4 El propósito empresarial***

Este es el primer elemento que compone la segunda forma moderna de presentar la identidad corporativa, el propósito empresarial transmite en una sola propuesta la visión y la misión, deja comprender el fin buscado y los medios para lograrlo, responde directamente la pregunta ¿Quiénes somos?, vemos ejemplos:

SpaceX diseña, fabrica y lanza cohetes y naves espaciales avanzadas. La empresa se fundó en 2002 para revolucionar la tecnología espacial, con el objetivo final de permitir que las personas vivan en otros planetas.

Fuente: (spacexcmsadmin, 2012)

- **Quiénes somos:** Una empresa que diseña, fabrica y lanza cohetes y naves espaciales avanzadas (Explicito).
- **Fin buscado:** Permitir que las personas vivan en otros planetas (Explicito)

- **Medios de logro:** Innovación mediante investigación y desarrollo de tecnología espacial (implícito)

## TRIVAGO

Somos un equipo diverso de más de 1,200 empresarios, equipados con la tecnología y la pasión para ayudar a nuestros usuarios a encontrar su hotel ideal, en 55 regiones globales y 33 idiomas diferentes

Fuente: (Trivago, 2018)

- **Quienes somos:** Somos un equipo diverso de más de 1,200 empresarios de presencia internacional (Explicito).
- **Fin buscado:** Bienestar al viajero mediante la ayuda a encontrar su hotel ideal (Explicito)
- **Medios de logro:** La tecnología y la pasión (Explícito)

## VIRGIN MOBILE

*Llevamos el rock en la sangre y con su espíritu rompimos barreras para entrar en la industria de las aerolíneas, autos, trenes, gaseosas, finanzas, teléfonos móviles y hasta en viajes al espacio*

*Con nosotros no solo tendrás datos y el servicio al cliente que mereces, también tendrás en tus manos el poder de cambiar todas esas cosas que no tienen sentido de la telefonía celular.*

Fuente: (Virgin Mobile INC., 2018)

- **Quiénes somos:** *Una empresa disruptiva de modelos de negocios con presencia en la industria de las aerolíneas, autos, trenes, gaseosas, finanzas, teléfonos móviles y hasta en viajes al espacio (Explicito).*
- **Fin buscado:** Rentabilidad financiera con trato justo para el cliente (Implícito)
- **Medios de logro:** Empoderamiento del cliente dentro de cada proyecto industrial en que se participa (Implícito).

Para redactar el propósito empresarial el proyectista debe basarse en la determinación de la propuesta de valor, (Tsiib Tsol Libro 1), ahí están los elementos fundamentales que la componen.

Se recomienda ser breve en la declaración del propósito, un promedio de 40 palabras es lo usual, recuerde no es la cantidad es la calidad de lo que se comunique.

### **1.2.1.5 Las políticas**

Son directrices maestras que sirven de vía para hacer operativa una estrategia. Una política representa un compromiso de la empresa; pues esta se despliega a través de todos los niveles jerárquicos que la componen. Ejemplo: Políticas de calidad, políticas de seguridad y salud en el trabajo, políticas de desarrollo sostenible, etc.

Las políticas empresariales tienen una gran relación a la normatividad nacional e internacional, puesto que en ningún caso una política empresarial puede transgredir una ley o disposición legal, por el contrario, aplican normatividades, normas técnicas, acuerdo multilaterales, en pro del beneficio global de las partes involucradas.

### 1.2.1.6 **La cultura organizacional**

Bajo este nombre se presentan de manera conjunta (no discriminada) los principios, valores y creencias que rigen el actuar del equipo humano involucrado en el proceso, cobija a proveedores de bienes y servicios, es decir que el enunciado deja claro que abarca a todos los involucrados en la cadena de valor.

Recuerde, se enuncian y se explican brevemente, pero de manera precisa, en algunos casos se pueden encontrar bajo el título de principios corporativos.

*Tras la pandemia de la COVID-19 oficializada en 2020 por la Organización Mundial de la Salud OMS, el estado colombiano declaró estado de emergencia el 11 de marzo del mismo año, a partir de esa fecha, la cultura organizacional de muchas empresas se vio afectada por los cambios en las modalidades de trabajo, durante este periodo muchas empresas pasaron al teletrabajo, trabajo en casa, presencialidad asistida por tecnología y otros nombres dados, pero lo cierto es que la interactividad humana en los sitios de trabajo cambio.*

*Como efectos de la pandemia algunas empresas comenzaron a modificar sus principios y valores incorporando conceptos de bioseguridad, protección de las personas, calidad de vida y similares, aunque a la fecha no es una generalidad.*

**Veamos un ejemplo:** La empresa colombiana Colanta ®, la Cooperativa láctea más importante de Colombia, comunica en su página web la siguiente información:

## **PROPÓSITO CORPORATIVO**

Garantizar la comercialización de la producción Agroindustrial del asociado, al mejor precio acorde con los mercados.

## **VALORES CORPORATIVOS**

**Solidaridad:** Nos sentimos comprometidos con el acontecer de La Cooperativa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.

**Participación:** Somos una organización democrática, donde cada asociado tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.

**Equidad:** Facilitamos el desarrollo integral del asociado y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios cooperativos.

**Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

**Lealtad:** Somos fieles a La Cooperativa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

**Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con La Cooperativa.

**Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

**Mística:** Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.

**Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

**Coherencia:** pensamos y actuamos en consonancia con los objetivos personales y laborales.

## **POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL:**

La Cooperativa COLANTA se compromete a generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de sucesos que puedan afectar: La calidad e inocuidad del producto, el medio ambiente, la seguridad y salud de los asociados y otras partes interesadas, a través de la promoción y protección de la salud, de la identificación de peligros y evaluación, valoración y control de riesgos laborales y demás riesgos asociados a la operación desde

todas sus sedes, considerando a todos los trabajadores independiente de su forma de contratación.

Con personal competente, productos y servicios que dan cumplimiento a los requisitos legales vigentes brindamos satisfacción y confianza a los clientes, asociados y a la comunidad en general.

Fuente: (COLANTA, 2018)

Obsérvese como Colanta® presenta su perfil estratégico de trabajo, inicia con el Propósito, Valores Corporativos, Política de Gestión Integral.

*En tiempos de postpandemia COVID19, la cultura organizacional igualmente debe reflejar el empoderamiento de los involucrados en las responsabilidades y cuidados de bioseguridad operativa para la empresa, la continuidad operativa empresarial esta ligada al autocuidado del talento humano por fuera de la empresa y su honestidad para comunicar cualquier anomalía en su salud.*

#### **1.2.1.7 El compromiso social**

Este último componente del perfil organizacional, de manera clara y directa indica que puede esperar la comunidad, el gobierno y la sociedad en general de la operatividad de la empresa, es una posición altruista que se basa en principios de honorabilidad y voluntariedad.

La revista Forbes (2017) publico la lista de las 7 compañías socialmente más responsables según el público, LEGO es la empresa que ocupo el primer lugar, veamos su compromiso social manifestado:

#### NUESTRA PROMESA DE IMPACTO POSITIVO

Todos los niños tienen derecho a experiencias de juego divertidas, creativas y atractivas. El juego es esencial porque cuando los niños juegan, aprenden. Como proveedor de experiencias de juego, debemos asegurarnos de que nuestro comportamiento y acciones sean responsables hacia todos los niños y hacia nuestros grupos de interés, la sociedad y el medio ambiente. Nos comprometemos a seguir ganando la confianza que nuestros grupos de interés depositan en nosotros y los niños siempre nos inspiran para ser lo mejor que podamos ser.

- Innovar para los niños
- Liderazgo ambiental
- Cuidados, éticos y transparentes

Fuente: (The LEGO Group, 2018)

Cuando se formula la identidad corporativa en un proyecto de emprendimiento se debe guardar total coherencia con la determinación de la propuesta de valor, sin importar si esta se hace de forma clásica (Marco estratégico) o moderna (Perfil estratégico), el origen de la identidad es lo que plantea la propuesta de valor, pues en esencia es lo que se hará y es el motivo de la formulación del proyecto como emprendimiento empresarial.

En la formulación de la identidad corporativa, lo primero que se debe racionalizar son los principios y valores (lo que necesito para cumplir la propuesta de valor), con ellos se puede generar la misión (lo que puedo y debo hacer día a día) y a partir de esta se proyecta una visión (una meta lograble a partir de lo que hago día a día).

Si la identidad corporativa se va a presentar de forma moderna, es decir, esbozando el perfil estratégico, lo primero es racionalizar los componentes de la *Cultura Organizacional* que se debe desarrollar, seguidamente fijar *El Propósito*, toda vez que este comunica directamente la propuesta de valor, ya con ello establezco *Las Políticas* y el *Compromiso Social* (lo que permite cumplir el propósito).

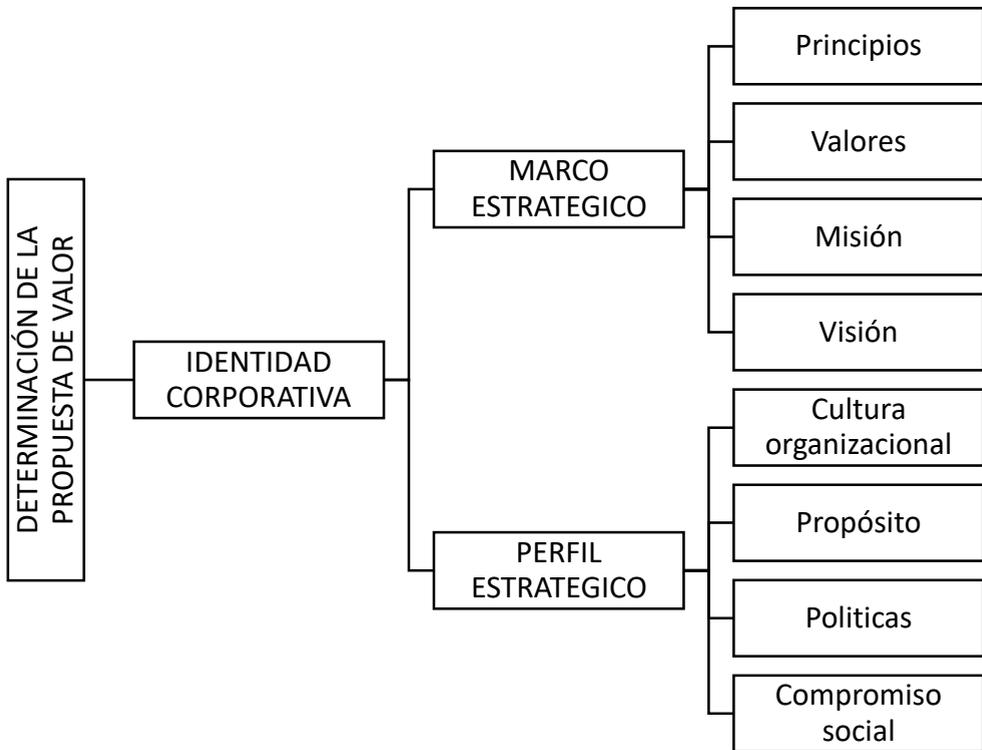


Figura 2. Formas clásicas de presentar la identidad corporativa

El orden en que se presentan en el documento los componentes de la identidad corporativa, serán de conformidad al protocolo institucional del comitente o evaluador del proyecto, de no existir, se presenta en el orden de formulación de esta forma se transmite mejor la cadencia estructural de la estrategia empresarial.

En la elaboración y presentación del propósito y del compromiso social es importante tener en cuenta que a partir del fenómeno de la pandemia COVID-19 en 2020, hay un renacer cultural de la sociedad en torno a los aspectos de salud, economía, turismo, producción alimentaria, por

tanto los ciudadanos valoran con más interés a las empresas que protegen el medio ambiente, generan empleo digno, realizan procesos seguros y evidencian una cultura organizacional orientada a lo sencillo pero seguro para todos.

## **1.2.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional hace referencia a la división de todas las actividades de una empresa agrupadas en áreas, departamentos, secciones y/o divisiones, en la cual se establecen autoridades y responsabilidades, que mediante la organización y coordinación buscan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

El formulista debe plasmar claramente cómo estará organizado estructuralmente el funcionamiento diario de la unidad de emprendimiento, para ello debe plantear al menos los siguientes elementos:

- Cadena de valor
- Organigrama
- Descripción de cargos
- Definición de funciones
- Perfil del cargo.
- Modelo de reclutamiento del personal
- Inducción y capacitación del personal

### **1.2.2.1 Cadena de valor**

La idea es original de Michael Porter (1985) en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; planteando la cadena de valor empresarial como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, en ella se ilustra

claramente las actividades estratégicas, las actividades operacionales y las actividades de apoyo.

Para el proyectista elaborar este modelo gráfico, debe tomar como insumos El Lienzo Canvas y la declaración estratégica de competitividad (puntos 3.5.4.3 y 3.5.4.4. de esta guía), teniendo claro que no se trata de un diagrama estético sino de una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica

En esta etapa de formulación del proyecto, el diagrama de la cadena de valor tiene como objetivo mostrar al comitente o evaluador del proyecto como la empresa a maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes.

Con la propuesta de la cadena de valor se perfila determinar las actividades, Core Business o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Desarrollar una ventaja competitiva corresponde a tener una rentabilidad relativa superior ante la competencia directa en el mercado que se participa, la cual debe ser sustentable en el tiempo.

El diagrama de cadena de valor contiene la presentación globalizada de los procesos claves mostrados en los diagramas de flujo de procesos (3.6.6) a la par con las actividades claves mostradas en el lienzo Canvas, no es la repetición de contenidos, es la articulación de la estrategia de mercado y la ingeniería del proyecto vista desde el campo operativo y organizacional.

Debido a lo anterior **No hay modelo o formato gráfico único** para presentar la cadena de valor, aquí la creatividad del proyectista también juega su rol innovador, pero si hay una forma básica de presentarla:

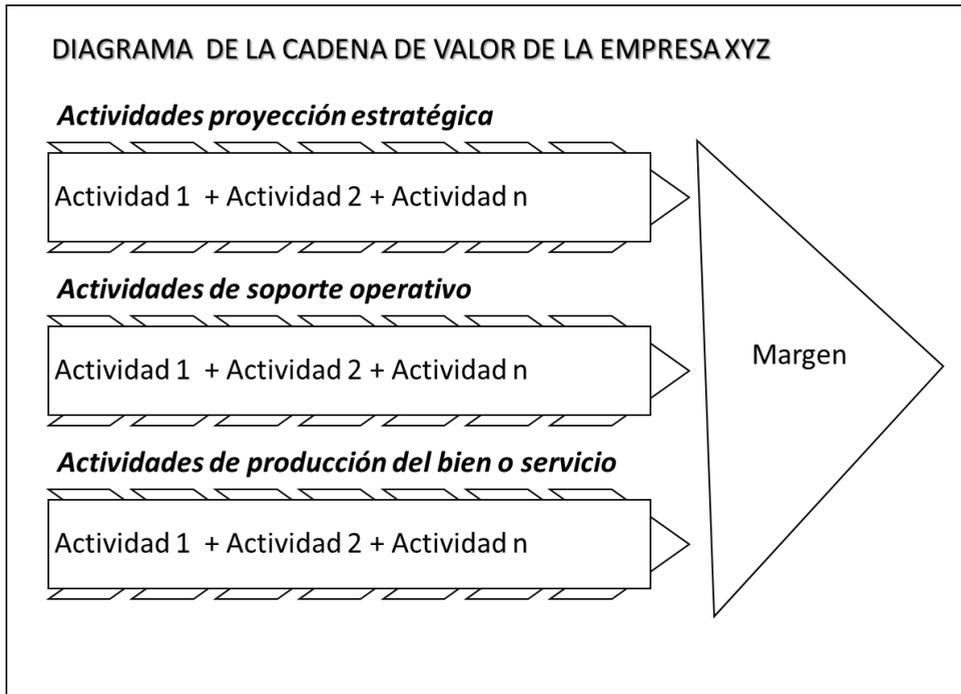


Figura 3. Ejemplo de diagrama cadena de valor. A partir de Porter (1989).

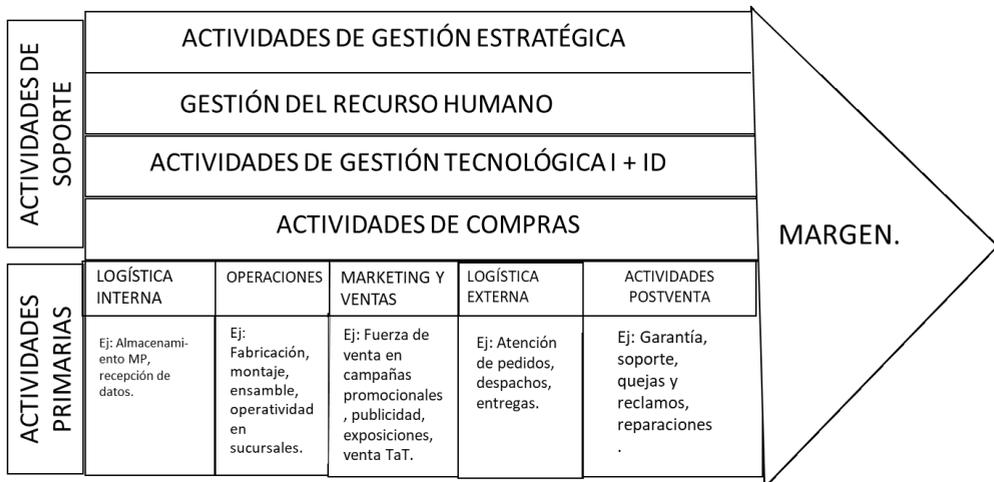


Figura 4. Ejemplo 2 diagrama de cadena de valor. A partir de Porter (1989)

Los dos ejemplos anteriores son figuras básicas que ilustran los contenidos que pueden componer una presentación de la cadena de valor, recordando que lo importante no son los títulos que se coloquen, sino la coherencia de las actividades presentadas con la propuesta de valor.

Ejemplos aplicados.

En la figura 5 de la siguiente página, se aplica de forma académica muy básica el modelo de cadena de valor al caso del “Pan Digest” sobre el cual se desarrolló el lienzo Canvas (Ver libro 1 Tsíib Tsol), la cadena de valor estructura las actividades descritas en el lienzo, presentándolas ahora desde la perspectiva organizacional propuesta por Porter (1989), ya con esta presentación se ilustran organizativamente funciones humanas dentro del proceso de producción de la propuesta de valor, esta vista permite entonces avanzar a la elaboración del organigrama de la empresa.

Es importante recordar al lector que la realización de la cadena de valor, es un proceso de identificación de actividades claves en la generación de la propuesta distintiva que potencia a la empresa al desarrollo de la ventaja competitiva, por tanto, se recomienda al formulista estar coherente con lo expresado en la declaración estratégica de competitividad, toda vez que el diagrama de cadena de valor debe evidenciar la estrategia declarada.

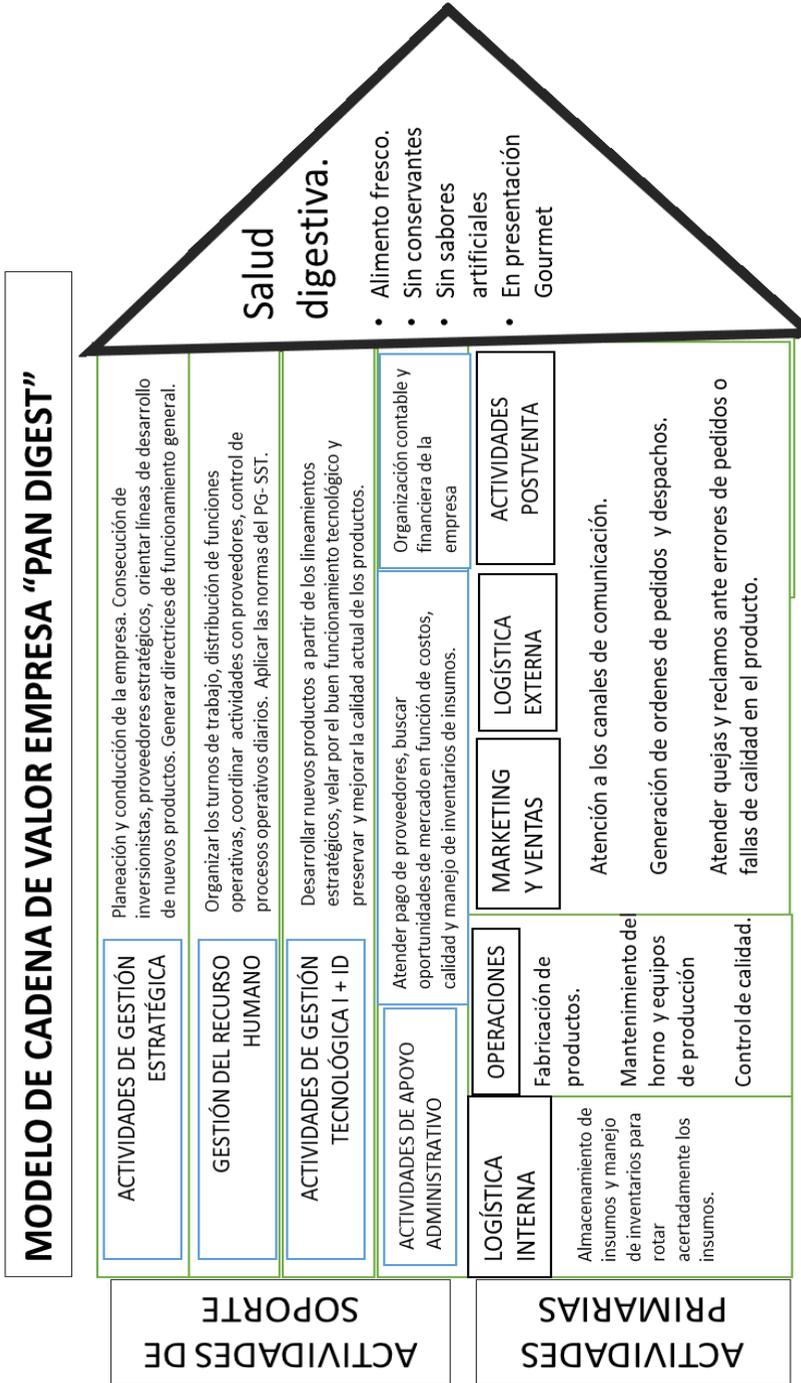


Figura 5. Ejemplo aplicativo de la Cadena de valor, caso proyecto "Pan Digest"

En el caso del proyecto “Pan Digest” en la figura 5 se puede evidenciar que este proyecto busca desarrollar una ventaja competitiva con un enfoque por diferenciación de producto basado en la calidad.

### ¿Pero basta solo con presentar la ilustración?

Pensemos por un momento desde lo académico, es decir viendo el desarrollo de este punto, como un producto que debe satisfacer al docente evaluador o director del trabajo de grado, e igualmente para el jurado en el momento de una sustentación; desde esa perspectiva, la sola imagen es como un cartel en una pared, ello significa que se debe explicar en sus aspectos más relevantes de la estructura organizacional competitiva que se ha presentado. Para el caso del “Pan Digest” una sencilla composición textual que puede ir bajo el diagrama sería:



*“La estructura recomendada para hacer posible el cumplimiento de la propuesta de valor del Proyecto Pan Digest, está contenida en una distribución organizacional de dos ejes principales, un primer eje de trabajo que comprende las actividades de soporte del proceso, el cual*

*abarca la conducción estratégica, el apoyo administrativo y al mismo nivel se destacan las actividades de I+D y calidad.*

*El segundo eje estructural está centrado en las actividades primarias, dentro de las cuales se destaca la dedicación de todas las áreas al cumplimiento de los estándares de calidad y servicio al cliente.”*

### **1.2.2.2 El organigrama**

El segundo elemento constitutivo de presentación de la estructura organizacional consiste en elaborar el organigrama empresarial, es decir, la figura que ilustra al comitente sobre la composición orgánica y funcional de la estructura humana de la organización, a continuación, se indican algunos elementos claves a tener en cuenta:

- El organigrama refleja la cadena de mando y jerarquía organizacional en torno a toma de decisiones.
- Permite identificar el sentido de la comunicación organizacional.
- Visualiza los niveles de responsabilidad estructural.
- Puede permitir según el caso, visualizar una correspondencia con los niveles salariales.
- Permite identificar las áreas, departamentos o secciones que componen la estructura organizacional.
- Contiene todos los elementos integrantes plasmados en la cadena de valor.
- Lo ideal es que Identifique claramente que actividades están realizadas por el personal fijo de planta y cual es por línea staff o servicios tercerizados.

En tal sentido Martínez, Chunga Hernández, & González Herrera (2014) definen al Organigrama como : *...La representación gráfica de tres aspectos muy importantes en la empresa, como son: La departamentalización, Los niveles jerárquicos y La distribución del poder*

*en la organización, lo cual brinda claridad frente a, conducto regular, autoridad y relaciones de subordinación, permitiendo de esta manera el normal funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de las funciones o tareas atribuidas a los cargos según su ubicación en el organigrama, pero al no existir este se puede generar en el trabajador confusión al momento de determinar a quién obedecer o reportarse o cual es el alcance de su puesto, generándose reprocesos o confusiones frente a la autoridad. (p. 1533)*

Por lo anterior, se recomienda tener en cuenta la clasificación propuesta por Franklin (2009) para los organigramas, quien propone cuatro criterios y con ellos diversos tipos, a saber:

Presentación de Organigramas	Por su naturaleza	Microadministrativos
		Macroadministrativos
		Mesoadministrativos
	Por su ámbito	Generales
		Específicos
	Por su contenido	Integrales
		Funcionales
		De puestos, plazas y unidades
	Por su presentación gráfica	Verticales
		Horizontales
		Mixtos
		De bloque

Figura 6. Clasificación de los organigramas. Elaboración propia a partir de (Franklin Fincowsky, 2009, pp. 140-146)

Aunque la clasificación anterior no es la única, puesto que al respecto Zuani (2005) propone que los organigramas pueden ser clasificados según su finalidad en *Informativo, Analítico, Formal e Informal*, o por su presentación gráfica en Verticales, Horizontales, Mixtos, De bloque y Circulares.

### **Recomendaciones generales:**

Para la correcta presentación del organigrama en el proyecto, se recomienda tener en cuenta:

- En cuanto a las formas geométricas contenedoras, escoger una sola, es decir, si son rectángulos, todos deben ser rectángulos, si son circunferencias, igual forma para todos los elementos.
- En cuanto al tamaño de la forma geométrica contenedora, se recomienda igualdad.
- Las líneas de conexión tienen significado de comunicación e interdependencia por tanto para cargos o áreas cuya modalidad contractual sea ocasional o por prestación de servicios no continuos (Línea Staff), se recomienda realizar la conexión con líneas punteadas o no continuas.
- La posición o nivel vertical en que se coloquen los contenedores, pueden comunicar nivel jerárquico y hasta nivel salarial.
- El texto descriptivo se recomienda presentarlo para lectura horizontal de izquierda a derecha.

- Las líneas de intercomunicación deben ser de grosor uniforme, pero se recomienda un grosor no inferior al contorno del contenedor. Ejemplos:

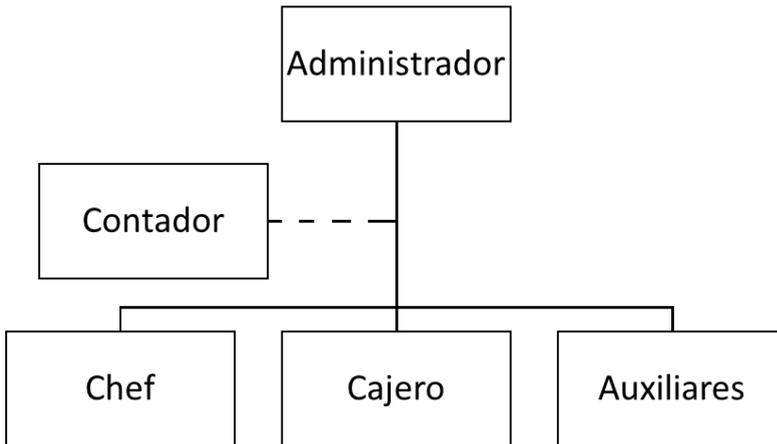


Figura 7. Organigrama ejemplo 1.

En la figura 7 se observan tres niveles operativos, un cargo ocupado por línea Staff (contador).

Sin embargo, las posiciones visuales de las cajas contenedoras pueden comunicar otras interesantes características de la empresa:

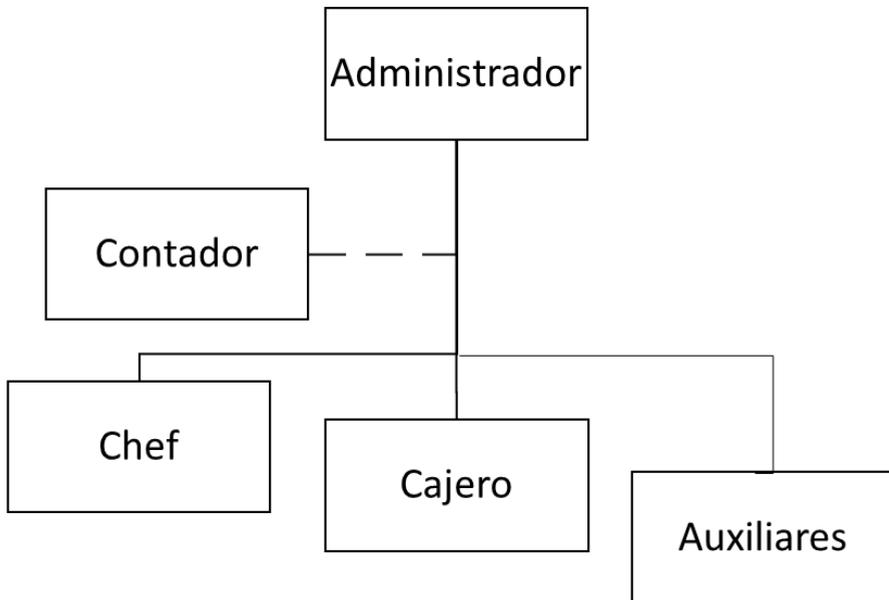


Figura 8. Organigrama ejemplo 2

En la figura 8 El organigrama ilustra una microempresa que genera cinco cargos operativos, se evidencia igual número de niveles jerárquicos, con un nivel superior denominado administrador, el cual tiene dirección y responsabilidad sobre los otros cuatro. Muy posiblemente existan en esta empresa cinco niveles salariales. El contador es por línea Staff, obsérvese que este organigrama indica el cargo, pero no el número de puestos de trabajo que existe en la empresa, hay algunos donde se incorpora el número o texto con dicho contenido, o simplemente se asignan más contenedores, ejemplo:

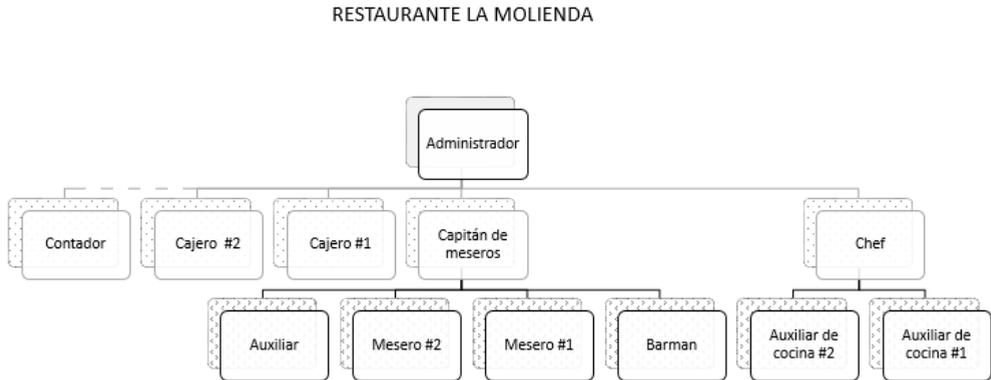


Figura 9. Organigrama ejemplo 3.

La figura 9 representa un ejemplo académico donde se utiliza un organigrama de contenido por plazas o puestos de trabajo, en el cual se observan tres niveles operativos, doce puestos de trabajo, tres cargos que tienen subalternos; el administrador, el capitán de meseros y el chef; igualmente se ilustra como el contador labora en la empresa por línea Staff y se observa que el chef en este caso, es considerado al mismo nivel de conducción media del recurso humano.

### **¿Cuáles son los insumos principales para iniciar la elaboración del organigrama?**

Hay insumo principal que es el diagrama de la cadena de valor, un segundo elemento útil para nuestro propósito es el Diagrama del Modelo Canvas, pues en estos dos elementos están todas las actividades que se deber realizar para el funcionamiento planeado del proyecto, veamos cómo quedaría un posible organigrama básico para el proyecto “Pan Digest”:

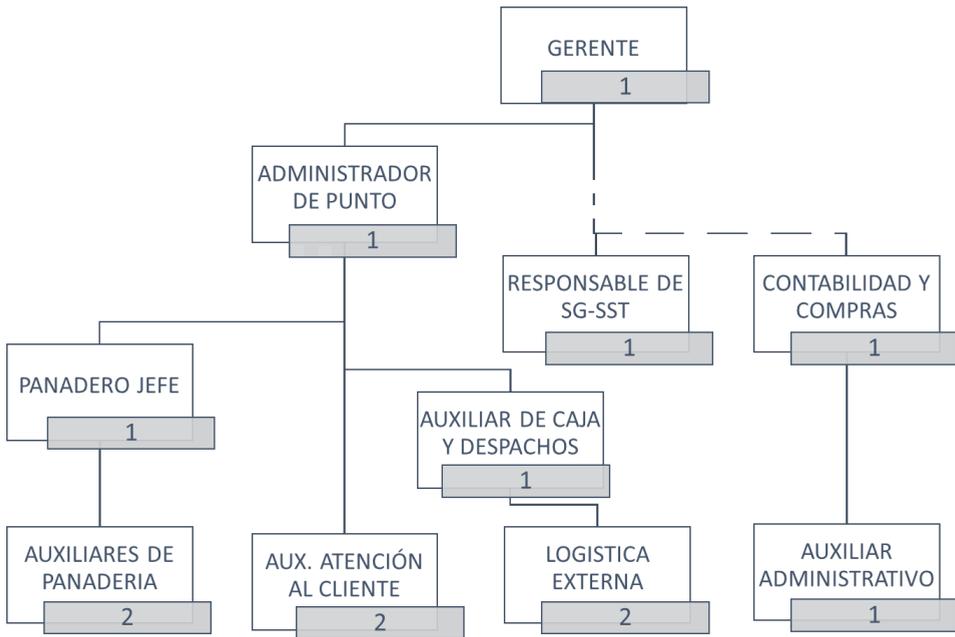


Figura 10. Ejemplo de organigrama para Pan Digest

Es necesario explicar siempre este tipo de figuras dentro de la propuesta, sobre todo cuando se trata de proyectos académicos como trabajos de grado, la figura anterior se puede explicar de la siguiente forma:

*La propuesta de Pan Digest se articula funcionalmente con una generación de diez (10) cargos los cuales permiten la creación de 13 empleos, dos de los cuales se vinculan a la empresa por línea Staff, se observa una cadena de mando vertical, en cabeza del gerente en la parte de la conducción estratégica, acompañado de un administrador de punto para articular la parte operativa.*

*El organigrama propuesto para Pan Digest evidencia siete niveles jerárquicos en conducción y aporte al proceso de generación de valor corporativo para todas las partes involucradas, refleja igualmente el escalamiento en nivel salarial, así como también la línea de comunicación y responsabilidad de personal a cargo*

*Igualmente se destaca en este organigrama que se tendrá una persona con vinculación directa en apoyo administrativo, pero que sigue instrucciones del contador por línea Staff, esto se hace para facilitar el proceso contable y reducción de costos operativos.*

*Finalmente, si se compara el organigrama con la cadena de valor, podrá notar que el organigrama no contiene un cargo específico para las actividades de GESTIÓN TECNOLÓGICA I + ID, toda vez que la parte de innovación se atenderá con un comité integrado por el gerente, el administrador y el panadero jefe, el mantenimiento de equipos se asume como costos operativos pagos por servicios requeridos.*

El anterior ejemplo de texto descriptivo para el organigrama aclara modalidades de contratación y aparentes faltantes de cargos para asumir actividades claves, lo cual evidencia claridad en la formulación de la estructura organizacional del proyecto.

### **1.2.2.3 Descripción de cargos y perfil del puesto de trabajo**

Una vez presentada en el organigrama la distribución orgánica y funcional del recurso humano vinculado al desarrollo misional de la empresa, es necesario ilustrar al comitente o evaluador del proyecto de la razón de ser de cada puesto de trabajo o cargo a crear, así como el perfil de la persona que deberá ocuparlo.

Una forma pertinente de hacer esta presentación en los proyectos de emprendimiento es condensar la información primordial en una ficha de descripción del cargo, de esta no hay un formato único validado, pero al respecto si se pueden señalar algunos contenidos básicos, a saber:

- **Identificación del puesto o cargo:** Elementos que permiten la correcta identificación del cargo en la estructura organizacional de la empresa, incluye: Nombre, código interno, área o departamento al que pertenece el cargo.
- **Misión del cargo:** Descripción general en función de lo manifestado en la cadena de valor.
- **Descripción de funciones específicas:** Relacionadas a la misión del cargo y especificadas al mayor detalle posible.
- **Especificaciones de responsabilidades:** De orden confidencial o de resultados.
- **Relaciones internas y externas:** Indicar ante quien responde y quiénes son sus subordinados.
- **Perfil del vinculado al cargo:** Contiene información de la persona que realiza las labores y funciones del cargo.
- **Experiencia en el cargo:** Mínimo tiempo en meses o años requerido para el puesto, se debe especificar si es el mismo o en cargos relacionados.
- **Formación académica:** Hace relación de los títulos de educación oficial, educación formal o continua que se hace necesario acredite el vinculado al cargo.
- **Competencias o conocimientos indispensables:** Identificar si son de orden técnico (Ej.: manejo de torno numérico, Software Auto CAD) u organizacionales (Ej.: Liderazgo, Trabajo en equipo).
- **Competencias y/o conocimientos deseables:** Identificar si son de orden técnico (Ej.: Herramientas estadísticas, Normatividad pública) u organizacionales (Ej.: Orientación a resultados,

Habilidades de negociación sindical o comercial, visión estratégica).

- 
- **Condiciones de trabajo:** Especificar claramente lo relacionado al puesto de trabajo.

Cuadro 1. Ejemplo de ficha de descripción y perfil del cargo

NOMBRE DE LA EMPRESA		Fecha: .
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo:		
Código interno del cargo:		
Área o departamento:		
Misión del puesto:		
Funciones específicas del cargo.	a) Función 1 b) Función 2 c) Función 3	
Responsabilidades:	<i>En supervisión de personal:</i> <i>En resultados:</i> <i>En activos o valores:</i>	
<b>Relaciones:</b>		
<i>Internas con:</i>	<i>Para:</i>	
1) Persona, área o instancia con la que se relaciona.	<i>Indicar para que...</i>	
2)	<i>Indicar para que...</i>	
3)	<i>Indicar para que...</i>	
n)	<i>Indicar para que...</i>	
<i>Externas con:</i>	<i>Para:</i>	
1)	<i>Indicar para que...</i>	
2)	<i>Indicar para que...</i>	

3)	<i>Indicar para que...</i>
n)	<i>Indicar para que...</i>
<b>2. PERFIL DEL VINCULADO AL CARGO</b>	
Experiencia en el cargo:	(años o meses)
Formación académica:	<i>Mínima aceptable:</i> <i>Ideal:</i>
Competencias o conocimientos indispensables:	<i>Técnicas:</i> <i>Organizacionales:</i>
Competencias y/o conocimientos deseables:	<i>Técnicas:</i> <i>Organizacionales:</i>
<b>3. Condiciones de trabajo</b>	
<i>Ambientales:</i> <i>Organizacionales:</i> <i>Requerimientos físicos:</i> <i>Requerimiento mental:</i> <i>Riesgos:</i>	
<b>OTRAS:</b> <i>(Se puede indicar horarios de trabajo, disponibilidad para viajar, rango salarial, lenguas o idiomas requeridos).</i>	

En cuanto al punto **3. Condiciones de trabajo**, obsérvese la importancia de indicar las condiciones medioambientales en que se desarrolla el cargo, las condiciones organizacionales hacen referencia a si el puesto de trabajo es aislado de otras personas, si tiene total autonomía o por el contrario responde a diversos mandos inmediatos o superiores, si cumple responsabilidades multi proyectos, etc.

Los requerimientos físicos y mentales son muy importantes dejarlos claros, toda vez que son elementos altamente incidentes en el desempeño real del vinculado al puesto.

Los riesgos son un elemento que no puede faltar, esto comunica al comitente o jurado del proyecto la correcta planeación que se está

llevando a cabo en cuanto a la parte organizacional, pues el riesgo tendrá siempre incidencia en lo financiero, recuerde que los riesgos en los proyectos *Se Asumen, Se Trasladan o Se Mitigan*.

#### **1.2.2.4 Selección y vinculación del equipo humano**

El sistema de selección y vinculación del equipo humano que conformará el engranaje organizacional es un tema determinante en la presentación del proyecto, debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, es muy importante que el proyectista comunique al comitente o jurado evaluador del proyecto, que se tienen claras las herramientas y técnicas que utilizarán, tales como:

- Convocatoria: Indicar si se hace pública por medios de comunicación o si se utiliza los servicios de una agencia de empleo.
- Solicitud de empleo: Indicar si se utilizara un formato o forma comercial para la Hoja de Vida del personal, o se diseña un formato exclusivo para la empresa, el cual se debe ajustar a las normas vigentes y no contener elementos que puedan percibirse como discriminatorios. En caso de optar por un modelo comercial, este se identifica, se indica por qué se toma ese modelo y se incorpora una copia del formato en la parte de anexos.
- Entrevista: Indicar quien la realiza, cual es el objetivo para dado cargo, presentar las preguntas y sus alcances dentro del perfilamiento del personal al cargo.
- Exámenes físicos y pruebas psicométricas: indicar quien los realizará y los alcances buscados.

- Proceso de inducción: Quien lo realiza, es general o cada cargo requiere de un proceso de inducción propio, hay que describir la esencia del proceso de inducción.
- Proceso de capacitación, adiestramiento o entrenamiento: Se debe indicar en que cargos se requiere capacitación propiamente dicha, en que otros es un proceso de adiestramiento o entrenamiento básico para el desempeño de la función, cuánto tiempo se requiere y quien tiene el proceso a cargo.

### **1.3 FACTIBILIDAD LEGAL**

La factibilidad legal tiene como propósito demostrar al comitente o evaluador del proyecto que la estructura organizacional propuesta en el punto anterior, tiene asidero jurídico, que es posible realizarla, que no hay impedimentos para concretar el modelo propuesto dentro del ordenamiento legal vigente.

En tal sentido, el formulista debe iniciar indicando el tipo de empresa que se constituirá para la actividad de emprendimiento, abordar la modalidad de vinculación del talento humano y especificar 'posteriormente el plan de compensaciones laborales con el cual se hace posible que el recurso humano cohesione con la identidad corporativa planificada, permitiendo el cumplimiento de las estrategias de mercado trazadas, la innovación constante y el desarrollo sostenible de la empresa, siendo así que la factibilidad legal debe contener la identificación de riesgos laborales y seguridad industrial, con un plan contingente que se adapte al modelo organizacional propuesto y el propósito de la empresa. En este sentido se recomienda abordar los siguientes elementos:

- Constitución jurídica legal
- Registro ante autoridad competente

- Régimen tributario
- Régimen laboral
- Registro y protección de patentes, marcas nombres comerciales, franquicias (si el modelo de negocio así lo plantea).
- Legislación ambiental
- Legislación de comercio nacional e internacional.

### 1.3.1 Registro legal de operaciones

Se refiere a la forma en que oficialmente se registrará la operación ante las autoridades regulatorias de la actividad comercial, en Colombia este proceso se inicia con el registro en la Cámara de Comercio de cada ciudad o región y se puede hacer dentro de una de las siguientes modalidades:

- **Como persona natural:** Hace referencia al ciudadano que ejerce una actividad comercial de manera habitual y profesional a título personal, el ciudadano asume todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que realiza.
- **Como persona jurídica:** Es considerada como una persona que nace a partir de un contrato y distinta de las personas que individualmente se unen para constituir la, es una figura que permite ejercer derechos y contraer obligaciones, la cual puede ser representada judicial y extrajudicialmente. Esta figura puede ser:
  - Sociedad por Acciones Simplificada
  - Sociedad Limitada
  - Sociedad Anónima
  - Sociedad Comandita Simple
  - Sociedad Comandita por Acciones
  - Sociedad Colectiva

- Empresa Asociativa de trabajo.
- **Como establecimiento de comercio:** De conformidad al artículo 551 del Código de Comercio al respecto señala La Cámara de Comercio de Bogotá (2019):

*Es un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona natural o jurídica podrá tener varios establecimientos de comercio, estos podrán pertenecer a uno o varios propietarios y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales. (párr. 1).*

### **1.3.1.1 Constitución de la persona jurídica**

En cada país existen diferentes formas dentro del derecho para constituir una persona jurídica orientadas a desarrollar actividades de explotación de recursos, producción y/o comercio de bienes o servicios, este punto del proyecto debe precisar la figura jurídica que adoptará la empresa resultante del proyecto de emprendimiento empresarial, en tal sentido es importante no solo indicar la tipología jurídica (sociedad de personas o de capital) y clase o denominación que se adopta, se debe justificar los motivos que dan lugar a su elección, él porque es la figura idónea, sus ventajas y pertinencia al proyecto.

Se recomienda presentar el formato de acta de constitución o modelo de escritura pública y adjuntarlo en anexos.

A continuación, se presentan algunos de los tipos de sociedades más utilizados por los emprendedores, sus características que permiten argumentar la forma en que se constituirá la empresa dentro de la modalidad de persona jurídica.

<b>SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S.)</b>	
<b>Constitución</b>	<p>Una S.A.S. Podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, responsables hasta el monto de sus aportes. Adquiere la personería jurídica con la inscripción y no con la constitución.</p> <p>Las S.A.S. se crean mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, debe inscribirse en el registro mercantil.</p>
<b>Sobre el capital social</b>	<p>El capital se divide en acciones. La suscripción y el pago del capital se harán condiciones pactadas. El plazo para el pago de acciones no debe exceder los dos años.</p>
<b>Asuntos referentes al capital aportado y los socios.</b>	<p>Las acciones no se pueden inscribir en registro nacional de valores. La colocación de acciones es únicamente por oferta privada. Las acciones pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Privilegiadas</li><li>Con dividendo preferencial sin derecho a voto</li><li>Con dividendo fijo anual</li><li>Acciones de pago.</li></ol>
<b>Número de socios</b>	<p>Mínimo 1 máximo ilimitado.</p>
<b>Denominación de los socios</b>	<p>Accionistas</p>
<b>Responsabilidad de los socios</b>	<p>Existe una división clara entre la responsabilidad de la sociedad y de los asociados. Los socios no son responsables de obligaciones laborales, tributarias, estas están a cargo de la persona jurídica</p>

<b>Reserva legal</b>	No requiere de reserva legal
<b>Administración</b>	La administración de la sociedad está a cargo del representante legal que puede ser también el socio único de la empresa. Este modelo societario no requiere inicialmente de revisor fiscal
<b>Órgano supremo</b>	Asamblea general de socios, No está obligada a tener junta directiva, salvo la previsión estatutaria
<b>Decisiones</b>	Según la clase de acciones que se posea el voto puede ser singular o múltiple
<b>Disolución de la sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por vencimiento del término previsto en los estatutos.</li><li>• Por imposibilidad de desarrollo de las actividades previstas en su objeto social.</li><li>• Por iniciación del trámite de liquidación judicial.</li><li>• Por las causales previstas en los estatutos.</li><li>• Por orden de una autoridad competente</li><li>• Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito.</li></ul>

<b>SOCIEDAD LIMITADA (LTDA.)</b>	
<b>Constitución</b>	<p>Se fijan cuotas de igual valor, que se aportan al momento de la constitución de la sociedad, o al realizar una reforma que implique aumento de capital.</p> <p>Se pagará íntegramente cualquier aumento del capital al momento de solemnizarse el valor de incremento por cuota del mismo.</p> <p>Las cuotas no son títulos negociables, pero si cesibles.</p>
<b>Sobre el capital social</b>	<p>La sociedad llevará un libro de registro de socios, registrado la Cámara de Comercio.</p> <p>La cesión de cuotas implicará una reforma estatutaria. Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas, primero tendrán que ser ofrecidas a los demás socios por conducto del representante legal, se tiene 15 días para que se manifieste algún interesado, si no hay interesados por medio del representante legal presentara uno o dos personas que quieran adquirirlas si no se perfecciona la cesión, los socios puede disolver la compañía o excluir al cesante liquidándole las cuotas.</p> <p>Al momento de ocurrir a cesión de cuotas dicho proceso se debe registrar en Cámara y Comercio de la localidad local.</p>
<b>Asuntos referentes al capital aportado y los socios.</b>	<p>La sociedad llevará un libro de registro de socios, inscrito en la Cámara de Comercio.</p> <p>Toda cesión de cuotas implicara una reforma estatutaria.</p> <p>Todo socio tendrá derecho a ceder sus cuotas, primero tendrán que ser ofrecidas a los demás socios por conducto del representante legal, se tiene 15 días para que se manifieste algún interesado, si no hay interesados por medio del representante legal presentara uno o dos personas que quieran adquirirlas si no se perfecciona la cesión, los socios pueden disolver la compañía o excluir al cesante liquidándole las cuotas. La cesión de cuotas se debe registrar en Cámara y Comercio de la localidad</p>
<b>Número de socios</b>	Mínimo 2 máximo 25
<b>Denominación de los socios</b>	Socios
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Limitada hasta el monto de sus aportes, pero puede ser delegada en un gerente.

<b>Reserva legal</b>	La reserva legal debe ascender por lo menos el 50% del capital suscrito o pagado, formada por el 10% de las utilidades liquidadas de cada ejercicio.
<b>Administración</b>	La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponden a todos y a cada uno de los socios. Puede ser delegada en un gerente. Los socios deciden sobre cesión de cuota, retiro y exclusión de socios prestaciones complementarias o accesorias. Ordenan las acciones que corresponden contra los administradores, el representante legal, revisor fiscal y demás. Los socios eligen y remueven libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.
<b>Órgano supremo</b>	Junta de socios
<b>Decisiones</b>	Cuotas de igual valor, todos los socios tienen un voto, no importa el número de cuotas que posea.
<b>Disolución de la sociedad</b>	Por las causales generales por las que se disuelve una sociedad Por exceder el número de 25 socios Por tener pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a menos del 50% del capital suscrito.

<b>SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)</b>	
<b>Constitución</b>	Según el Art 49 ley 222/95. La sociedad anónima podrá constituirse por acto único o por suscripción sucesiva, sin perjuicio de las normas que regulen lo referente a la oferta pública.
<b>Sobre el capital social</b>	Está dividido por acciones y se estipula como:  Autorizado: El capital fijado por los socios, capital meta o programa.  Suscrito: la sociedad no podrá constituirse con menos del 50% del capital suscrito.  Pagado: no menos de la tercera parte del capital suscrito de cada acción de capital que se suscriba  Capital Art 376 Código de Comercio.
<b>Asuntos referentes al capital aportado y los socios.</b>	Con respecto a las acciones, los títulos se expedirán en series continuas, con las firmas del representante legal y el secretario, en ellos se indicará las clases de acciones a saber:  Acciones ordinarias, acciones preferenciales, acciones privilegiadas, acciones de goce o industria, son libremente negociables, con las excepciones previstas en el artículo 403 del código de comercio.
<b>Número de socios</b>	Mínimo 5
<b>Denominación de los socios</b>	Accionistas

<b>Responsabilidad de los socios</b>	Gestores: Solidaria e ilimitada  Comanditarios: hasta el monto de sus aportes.
<b>Reserva legal</b>	Las sociedades anónimas constituirán una reserva legal que ascenderá por lo menos al 50% del capital suscrito, formada con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio.
<b>Administración</b>	Los accionistas no pueden participar directamente en la administración, ya que esta corresponde exclusivamente a los administradores
<b>Órgano supremo</b>	Asamblea general de socios, seguidos de la junta de directiva.
<b>Decisiones</b>	Una acción un voto, las acciones son indivisibles
<b>Disolución de la sociedad</b>	Por las causales generales por las que se disuelve una sociedad, cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. (Artículos 457 y 459 del código de comercio.)  Cuando el 95% o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista.

<b>SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE (S en C)</b>	
<b>Constitución</b>	Una Sociedad en Comandita Simple se constituye a través de escritura pública: en la que aparecen las clases de socios gestores o Comanditarios. En la escritura pública puede haber la participación de los comanditarios, pero siempre se expresará el nombre, nacionalidad y domicilio de estos.
<b>Sobre el capital social</b>	Hay socios comanditarios y socios gestores, el capital se forma con los aportes de los socios.  El capital se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos negociables
<b>Asuntos referentes al capital aportado y los socios.</b>	Con respecto a las cuotas de los socios, se puede indicar que los gestores o también conocidos como socios colectivos otorgan su aporte en trabajo personal durante el tiempo que dure la sociedad.  Toda cuota se debe ceder bajo una escritura pública, la cesión de cuotas de un socio gestor requiere la aprobación unánime de los socios.  Cuando algún comanditario desea ceder sus cuotas se requiere del voto unánime de los demás comanditarios para que sea posible.  Toda cuota representa un aporte afectivamente pagado, las cuotas constituyen a su vez alícuotas del capital social, por lo que cada socio tendrá tantos votos como cuotas posea.  Las cuotas no se documentan en títulos, cada cuota otorga un voto y confiere los mismos derechos, las cuotas carecen de efectos circulatorios y no son divisibles, sin embargo, si

	pueden ser gravadas o dadas en garantía, pueden ser susceptibles de ejecución forzada.
<b>Número de socios</b>	Gestores mínimos 1 y comanditarios mínimos 1
<b>Denominación de los socios</b>	Pueden ser: Gestores y comanditarios.
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Gestores: Solidaria e ilimitada comanditarios: hasta el mismo de sus aportes.
<b>Reserva legal</b>	No se requiere reserva legal
<b>Administración</b>	Los socios comanditarios o también conocidos como capitalistas, no podrán ejercer funciones de representación de la sociedad.  La administración de las sociedades en comandita simple está ejercida únicamente por los socios colectivos a ejercicio directo o por intermedio de sus delegados.
<b>Órgano supremo</b>	La junta de socios
<b>Decisiones</b>	En la junta de socios cada gestor tendrá un voto y para los comanditarios los votos se computarán de acuerdo al número de cuotas de cada votante.
<b>Disolución de la sociedad</b>	Según el Artículo 342 del código de comercio de Colombia, la sociedad en comandita simple se disolverá, también, por pérdida que reduzca su capital a 1/3 parte o menos.