
Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Guía de conceptos fundamentales para la gestión empresarial de las funciones básicas
en unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración en el Área
Metropolitana de Bucaramanga**

Carlos Fernando Díaz Menéndez

Sebastián Granados Abril

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magíster en
Administración**

Directora

Ludym Jaimes Carrillo

Magíster en Ingeniería Industrial

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

Bucaramanga

2017

Contenido

	Pág.
1. Planteamiento del problema.....	9
1.1 Sistematización del Problema	14
1.2. Justificación	14
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo General.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
2. Marco Referencial.....	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1 En el ámbito Internacional	17
2.1.2 En el ámbito nacional.....	18
2.1.3 En el ámbito Local	20
2.2. Marco Conceptual.....	22
2.2.1 Gestión	22
2.2.2 Funciones Básicas de la Empresa	23
2.2.3 Empresas familiares	25
2.2.4 Vulnerabilidad.....	27
2.2.5 Reintegración.	27
2.2.6 La Política nacional de reintegración social y económica	29
2.2.7 La oferta, creación y emprendimiento	32
2.3. Marco Teórico.....	32

2.3.1 Unidad Productiva Familiar	33
2.3.2 Prácticas de Gestión Empresarial.....	34
2.3.3. La Teoría Clásica	35
2.3.4. Las 4 Funciones Básicas	36
3. Metodología	38
3.1 Fases de la Investigación	39
3.2 Universo, población y muestra	40
3.3 Caracterización de la población objeto de estudio.....	41
3.4 Fuentes de Información.....	42
3.5 Técnicas de recolección de información.....	42
4. Resultados	43
4.1. Caracterización	44
4.2 Prácticas de Gestión Empresarial Exitosas	67
4.3 Conceptos de Gestión Aplicables a las áreas funcionales	72
5. Conclusiones	85
6. Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas	90
Apéndices.....	97

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Edad en años	45
<i>Figura 2.</i> Tipo de actividad del negocio	46
<i>Figura 3.</i> Razón social.....	47
<i>Figura 4.</i> Antigüedad del negocio	48
<i>Figura 5.</i> Jornada diaria de trabajo	49
<i>Figura 6.</i> Días en los que labora.....	50
<i>Figura 7.</i> Documentación legal	50
<i>Figura 8.</i> Se ha asociado con alguien	51
<i>Figura 9.</i> Cantidad de colaboradores fijos.....	52
<i>Figura 10.</i> Cantidad de colaboradores temporales	53
<i>Figura 11.</i> Tipo de pago	54
<i>Figura 12.</i> Rangos de pago diario.....	55
<i>Figura 13.</i> Registro de cuentas	56
<i>Figura 14.</i> Si lo registra dónde lo hace.....	56
<i>Figura 15.</i> Ingresos diarios del negocio	57
<i>Figura 16.</i> Tipos de crédito	58
<i>Figura 17.</i> Crédito con qué entidad?	59
<i>Figura 18.</i> Situación crédito actual.....	59
<i>Figura 19.</i> Subsidio para el negocio	60
<i>Figura 20.</i> Compra de insumos	61

<i>Figura 21.</i> A quién compra los insumos.....	62
<i>Figura 22.</i> Con qué frecuencia compra materia prima	62
<i>Figura 23.</i> Cuál es su modalidad de compra para los insumos	63
<i>Figura 24.</i> A Qué tipo de clientes va dirigido su producto	63
<i>Figura 25.</i> Con qué frecuencia realiza sus ventas	64

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Conceptos de las funciones básicas</i>	37
Tabla 2. <i>Diseño Metodológico</i>	39

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Proyecto Experance	97
Apéndice B. Banco de los Pobres	102
Apéndice C. Modelo Canvas	111

Planteamiento del problema

Esta investigación aplicada se realiza como aporte a la responsabilidad social que tiene la academia con su núcleo de influencia y sus sectores de referencia, así mismo como una estrategia de gestión de conocimiento hacia las comunidades en proceso de reintegración mediante el desarrollo de una guía de conceptos de gestión empresarial, que sirve como referencia para las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración y con la cual se pueda desarrollar la aplicación de dichos conceptos para que se puedan implementar, como una manera de apoyar la consolidación y supervivencia de las unidades productivas de este tipo y la calidad de vida de sus emprendedores.

Por otra parte, y de acuerdo con las revisiones hechas por los autores respecto al tema, se evidencia la carencia de planteamientos centrados en mejoras de las funciones básicas empresariales para unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración. Estas funciones son: mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas y gestión humana, y hacen referencia a las planteadas en la teoría neoclásica de la administración por los autores Peter F. Druker (1954), Ernest Dale (1952), Harold Koontz y Cyril O'Donnell (1968), Michael Jucius (1960), William Newman (1950), Ralph Davies (1951), George Terry y Morris Hurley (1953), Louis Hallen (1958).

Surge el interés por formular una propuesta de fundamentos de gestión empresarial de las funciones básicas en 20 unidades productivas familiares de una población en condición de vulnerabilidad presente en la región, con la característica particular de hacer parte de un proceso

de reintegración a partir de las propuestas hechas por el Gobierno Nacional a través de la Agencia Colombiana para la reintegración (ACR) en la ejecución de la estrategia red Unidos.

Según el Boletín de Prensa del DANE emitido el 2 de marzo de 2016 “*Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2015*”, Bucaramanga dentro de las 13 ciudades principales, fue la que presentó los menores índices de pobreza y de pobreza extrema en el país, tanto en 2010 como en 2011; la ciudad cuenta con una población bajo la línea de pobreza del 9,1% y bajo la línea de pobreza extrema de 1,3%, para el año 2015. La línea de base para la superación de la pobreza extrema, será la reportada por la Agencia Nacional para Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE – Red Unidos, que corresponde a 10.096 familias. Haciendo una caracterización de la población definida por el Departamento Nacional de Planeación, desde el año 2009, se ha identificado que las Comunas 1, 2, 4 y 14 (Norte, Nororiental, Occidental y Morrorrico, respectivamente) son las áreas más deprimidas dentro de Bucaramanga (Cáceres M. Rivero, Parra, & Gáfaro, 2012).

Esta situación evidencia que existe una necesidad de plantear alternativas de sostenibilidad para las unidades productivas de población en proceso de reintegración y sus familias. Se requiere que los emprendedores independiente de su situación, su idea de negocio o las características propias del emprendimiento, tengan fundamentos básicos empresariales hechos a la medida de sus condiciones y capacidades que les permitan mejorar su gestión y por ende, buscar la sostenibilidad en el tiempo; es el caso de estos empresarios que de manera empírica están gestionando sus organizaciones, sin embargo, la dimensión de su negocio y su capacidad productiva no les han permitido mejorar la situación de esas unidades productivas familiares y así garantizar su sostenibilidad a futuro, es por esto, que se hace pertinente este estudio para ayudar en las deficiencias que poseen estos empresarios, proponiendo una guía de conceptos

fundamentales para la gestión empresarial que facilite la transferencia de conocimiento desde la academia, para proponer opciones de mejora en las áreas funcionales de las empresas, de esta población en proceso de reintegración.

El Gobierno Nacional con su Política Social ha pretendido que a través de diferentes programas se logre la disminución en la brecha de desigualdad, uno de los puntos pendientes para la inclusión del país en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE. Se han creado entidades y organismos territoriales que permiten articular las políticas públicas encaminadas a erradicar la pobreza extrema. Por esta razón:

El presidente de Colombia luego de reunirse con la mesa de lucha de la pobreza extrema, reveló que se integrará una sola entidad a la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y el Departamento para la Prosperidad Social (DPS). De acuerdo con el jefe de estado el país se está convirtiendo en un país de clase media al que pertenece un 67.5% de la población motivo por el cual el gobierno está interesado en crear e implementar políticas a fin de que esta población no vuelva a condiciones de pobreza. El objetivo entonces de la nueva política del gobierno para la superación de la pobreza extrema está centrado en la focalización donde ya hay algunos departamentos que han cumplido la meta como Atlántico, Cundinamarca, Risaralda, Santander, Valle y San Andrés, y Bogotá D.C. La idea es trabajar a fin de mejorar los indicadores del índice de pobreza multidimensional. (EL UNIVERSAL, 2015)

Según Samuel Azout, Alto Consejero para la Prosperidad:

La estrategia del gobierno se concentra en focalizar la población más afectada y coordinar esfuerzos para llegar efectivamente a ellos con políticas de alto impacto a través de la estrategia Red Unidos, que es la nueva fase de Red Juntos, del gobierno anterior, que identificó y caracterizó a las familias más pobres. (...) Hoy en día la pobreza no es solamente un problema de ingresos sino algo multidimensional. Esa es la esencia del nuevo indicador de pobreza que hoy hace parte del Plan Nacional de Desarrollo. El índice de pobreza multidimensional -IPM- que fue creado en la Universidad

de Oxford. Ahora, de lo que se trata también es de empoderar a las familias y a las comunidades para que ellos mismos sean protagonistas de su propio desarrollo, no estamos hablando de un sistema asistencialista puro sino un sistema de empoderamiento. La Red Unidos opera en 32 unidades territoriales con profesionales unidos y con 8452 cogestores sociales que hacen un acompañamiento familia por familia. (...) Hay una base de datos de 1 millón 425 mil familias que consideramos es un 70 por ciento de todas las familias en pobreza extrema en Colombia. (EL TIEMPO, 2011)

Así mismo el Gobierno Nacional ha desarrollado la Política Nacional de Reintegración Social y Económica, lineamiento estratégico para la absorción de la población en proceso de reintegración a la vida civil de integrantes de grupos armados al margen de la ley. En esta política se describe todo lo relacionado a la reintegración y quiénes pueden participar de este proceso.

De acuerdo con (Velasco C., 2010) es necesario propiciar el emprendimiento en las poblaciones más vulnerables por efectos de la pobreza con el propósito de mejorar las condiciones de vida y atenuar la desigualdad en términos de la repartición de riqueza. La autosuficiencia de las comunidades a partir de la generación de negocios, es una estrategia para luchar contra la pobreza.

Colombia no es ajena al contexto mundial, aproximadamente el 70% del inventario de empresas son de carácter familiar, esto de acuerdo con datos suministrados por la superintendencia de sociedades (13.277 sociedades al año 2005) (Superintendencia de sociedades, 2006). El Instituto de la Empresa Familiar afirma que en otras regiones del mundo como en la Unión Europea, existen registradas 17 millones de empresas familiares, la cuales generan empleo para 100 millones de personas, constituyen el 60% del tejido empresarial de la Unión y de las 100 primeras empresas más relevantes, el 25% son empresas familiares. En

Estados Unidos este tipo de empresas representan el 80% del tejido empresarial, y generan el 50% del empleo en este país. (Instituto de la empresa familiar, 2015)

Debido a esta situación, es relevante enfocarse en posibles soluciones al problema de permanencia de estas empresas, determinantes en el aporte socioeconómico, que influye en el desempeño general de todo el país, así mismo, como una manera de dar relevancia al quehacer universitario en términos de gestar conocimiento útil para los grupos de referencia.

Entendiendo la preocupación de los diferentes países y organismos multilaterales en disminuir la pobreza extrema en las diferentes regiones, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera apropiado utilizar para el Monitoreo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de la Organización de las Naciones Unidas, en la región una medida de la pobreza extrema y la pobreza total basada en el costo de adquirir canastas básicas específicas a cada país, en lugar de la línea de "1 dólar por día".

Es por esto, que se ha considerado necesario seleccionar los conceptos de gestión empresarial que puedan ser aplicados en las unidades productivas familiares, a fin de aportar componentes que contribuyan a la continuidad en el tiempo y mejora de las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración, como una manera de apoyar en la superación de problemáticas sociales y económicos. Así mismo esta selección de conceptos de gestión empresarial que puedan servir para mejorar el desempeño funcional en las Unidades productivas familiares fundamentados en las cuatro áreas básicas de la empresa.

Los conceptos de gestión ofrecen un aporte para mejorar el desempeño de las unidades productivas familiares, quiénes al hacer uso de componentes conceptuales podrán contar con una guía para la toma de decisiones propias al interior de un emprendimiento, por esto surge la

siguiente pregunta que servirá de base para desarrollar la presente investigación y dar solución al problema inmerso en este tipo de emprendimientos una vez se inician.

Pregunta Problema: ¿Cuáles son los conceptos fundamentales a incorporar en una guía para la gestión empresarial de las funciones básicas de las unidades productivas familiares de la población en proceso de reintegración en el AMB?

1.1 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las características actuales de las unidades productivas familiares objeto de estudio?
- ¿Qué prácticas de gestión empresarial han sido exitosas en unidades productivas familiares?
- ¿Cómo estructurar una cartilla adecuada de conceptos básicos de gestión empresarial que se deben aplicar en las áreas funcionales de las unidades productivas familiares objeto de estudio?

1.2. Justificación

El presente proyecto pretende aportar elementos de gestión empresarial que permitan mejorar la gestión organizacional en las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración. Esta propuesta pretende aportar a las familias elementos que les permitan gestionar el quehacer diario de sus unidades productivas familiares, a través de herramientas

conceptuales aplicadas en las funciones de mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas y gestión humana.

Las empresas familiares en Colombia al igual que en el resto del mundo constituyen una parte fundamental del desarrollo de las economías. El hecho de ser relevantes y ser generadoras del PIB, esto de acuerdo con el Portal Colombia.com, el cual reporta que las empresas familiares representan el 70% de la Industria Colombiana y aportan entre el 45% y el 70% del PIB (Colombia.com, 2014). Sin embargo, esta condición no garantiza su supervivencia debido al escaso conocimiento en el proceso de gestión.

Según cifras de COMPITE 360, entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de marzo de 2016 estaban activas 43328 microempresas en el área metropolitana de Bucaramanga, que representan aproximadamente el 62.6% del PIB, además para ese mismo período se crearon 2251 nuevas sociedades y de ellas, han cancelado matrícula 295. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2015), datos que muestran la relevancia para el desempeño económico de la región.

En las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración aumenta el riesgo de supervivencia, debido a que no sólo influyen los factores externos, sino que desde dentro de la misma organización se gestan situaciones generadoras de crisis que ponen en riesgo la sustentabilidad de la misma.

Así mismo, es importante determinar sí en las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración, conocen e implementan las funciones de mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas, y gestión humana, en el quehacer diario de sus actividades y, qué efecto puede llegar a tener el no realizar la aplicación de estos conceptos, con el fin de proponer conceptos básicos de gestión empresarial que mejoren el desempeño en las áreas funcionales y que permitan resultados en esta forma de economía familiar.

En este proyecto se propondrán conceptos de gestión empresarial que pueden ser aplicados en las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración, de igual manera haciendo uso de la caracterización de las mismas y del entorno en el cual se está ejerciendo la actividad empresarial conocer cuál es la situación actual de los emprendimientos.

La academia tiene la responsabilidad de contribuir a la transferencia de conocimiento en beneficio de sus zonas de influencia, así mismo la corresponsabilidad social con el estado de mejorar la calidad de vida de las comunidades, es por esto que la pretensión básica de esta investigación, es aportar una serie de conceptos de gestión empresarial que puedan aplicar las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración y que sean de utilidad para mejorar su desempeño futuro.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General. Proponer una guía de los conceptos fundamentales de gestión empresarial aplicables a las funciones básicas de las unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la situación actual de las unidades productivas familiares objeto de estudio.
- Identificar prácticas de gestión empresarial exitosas aplicadas en unidades productivas familiares.

-
- Diseñar una cartilla adecuada de conceptos básicos de gestión empresarial que sean aplicables en las áreas funcionales de las unidades productivas familiares.

2. Marco Referencial

2.1. Antecedentes

Acorde con la OCDE, la situación de pobreza extrema y vulnerabilidad económica que se vive una parte de la población de nuestro país hace parte de una realidad, que es alejada de la generación de riqueza que los países pretenden en su interior, es por esto que se deben buscar formas de contrarrestar esta situación para lo cual se ha efectuado una investigación sobre algunos referentes que servirán como punto de partida para la presente investigación y los cuales se referencian a continuación:

Para la presente investigación, es de interés conocer aspectos de gestión de unidades productivas familiares, a fin de caracterizarlas, de igual manera tener conceptos básicos de gestión empresarial que se puedan proponer para el mejoramiento de las condiciones propias de cada emprendimiento.

2.1.1 En el ámbito Internacional. Dentro del contexto internacional en Chile surge la preocupación por las empresas Familiares, tal y como lo plantea (Güenaga I. &., 2011), en su estudio “LA EMPRESA FAMILIAR”, se están generando unos estereotipos sobre las empresas

familiares y se tiende a estigmatizarlas como improductivas, estáticas, y de gobernanza empírica. Esta caracterización inadecuada de las empresas familiares puede desvirtuarse en la medida en que se analicen dentro de su contexto y sus particularidades.

Un género que tiene propia identidad, que le permite interactuar más íntimamente y lograr la lealtad de sus socios estratégicos, preocuparse más por los bienes y servicios generados, así mismo tiene un conjunto de dificultades como la resistencia al cambio, la profesionalización de su dirección, y las dificultades propias de la gestión familiar y la sucesión en la dirección.

Dando una mirada a preocupaciones similares en otros países, se ha encontrado que en México y de acuerdo con el estudio realizado por (International Cooperative KPMG, 2013), resulta relevante el tema de las empresas familiares, por esta razón se hace un recuento de los factores que influyen en la creación, desarrollo y permanencia de las empresas de familia. Reconocen que, en México, al igual que en el resto del mundo, las empresas familiares son generadoras de riqueza, empleo e innovación y dan cuenta de los conceptos generales de la dirección empresarial, para continuar con una estrategia de cómo llevar una empresa adelante teniendo en cuenta a la familia como los primeros trabajadores.

2.1.2 En el ámbito nacional. Dentro del ámbito nacional vale la pena destacar el estudio Exploratorio en Colombia sobre la “Dinámica de la empresa familiar” realizado por (Montes D. , 2008), en el que se pretende estudiar a fondo la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de familia para presentar en Colombia una investigación concentrada en las Mipymes, con un alcance significativo y formulando recomendaciones a los diferentes grupos de interés que giran alrededor de estas empresas de familia.

En este estudio se presenta información importante sobre la caracterización de las Mipymes familiares desde múltiples elementos como: el tamaño, los trabajadores, las actividades económicas, la clase de sociedad utilizada, los riesgos a que están expuestas, así, como se hace un diagnóstico sobre las prácticas y acciones que los directivos de estas unidades productivas familiares adoptan para garantizar que sus emprendimientos sean sostenibles y manejables.

A través de este estudio se pueden hacer inferencias, y caracterizaciones de las unidades productivas, así, como la aplicación de los conceptos básicos de gestión empresarial relacionadas con unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración.

Analizando el proyecto realizado por (Lamprea Roa M. &., 2009) denominado Plan Estratégico y Operativo de la Empresa Familiar, realizado en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta, en donde se utiliza una empresa familiar como objeto de estudio, se puede evidenciar que este tipo de emprendimientos se ven expuestos de manera permanente a cambios que generan situaciones de riesgo que las colocan en condición de salir del contexto de su actividad productiva; la mayoría no entienden la relevancia de profesionalizar su gestión, formar a sus directivos o sus equipos de trabajo en competencias administrativas que les permitan gestionar la visión y se pueda contribuir en la construcción de una ventaja competitiva. Estas unidades productivas poseen una mirada de corto plazo y no ven necesario invertir en desarrollo organizacional y planes de formación de personal si su negocio está funcionando de manera adecuada. Para la empresa familiar es básico construir un horizonte competitivo que le permita cumplir con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, así como gestionar sus procesos internos para aprovechar las relaciones con sus socios estratégicos en beneficio del emprendimiento generado.

Este estudio sirve de base para seguir una metodología de análisis funcional que se puede replicar en las unidades productivas familiares objeto de estudio; al hacer uso de la metodología planteada por el estudio en mención se opta por estandarizar la información a obtener como parte para la caracterización de las unidades productivas.

2.1.3 En el ámbito Local. Localmente se ha hecho un análisis sobre la vulnerabilidad y la economía del trabajo en comunidades en ésta situación, de acuerdo con el proyecto de grado (Franco Porras Y. &, 2010) se encontró que:

Los niveles de vulnerabilidad a que se ven expuestos millones de personas en el mundo es cada vez más preocupante. “La vulnerabilidad corresponde a una serie de variaciones macroeconómicas y estructurales, como la tercerización de la economía, el cambio de concepto del Estado quien deja el proteccionismo de lado, así mismo, los nuevos procesos de transformación organizacional de la economía y la sociedad.

Estos efectos de la economía de mercado generan consecuencias en los grupos poblacionales más pobres, de las principales capitales de los países en vía de desarrollo, llevándolos a situaciones de marginación, vulnerabilidad y desventaja, obstáculos frente a otros grupos sociales.

Como medio de resistencia y ante la precariedad del trabajo, han surgido estrategias de supervivencia al interior de los hogares denominadas unidades domésticas de producción, como solución que les permite suplir las necesidades de consumo básico y gastos del hogar, produciendo a pequeña escala algún tipo de bien manufacturado o prestando algún servicio en la vivienda.

Los autores de ese documento presentan un análisis del trabajo de las unidades domésticas de calzado y confecciones en dos barrios del AMB en el que se analizan las estrategias familiares y

sus acciones para lograr su supervivencia en condiciones de vulnerabilidad, que explicarían el surgimiento y dinámica de este tipo de producción doméstica como medio para superar la carencia de activos y recursos en el que se encuentran estos hogares.

Así mismo, se hace referencia al informe de Cáceres et al (2012), en el que se hace alusión al contexto particular del caso de la salud, desde una mirada general y caracterizando todos los posibles factores que influyen directa o indirectamente. De esta manera se define la situación de pobreza que influye en los asuntos de salud y en esta descripción se singulariza cuál es la población vulnerable del área metropolitana de Bucaramanga. *“Se ha identificado que las Comunas 1, 2, 4 y 14 (Norte, Nororiental, Occidental y Morrorico, respectivamente) son las áreas más deprimidas dentro de Bucaramanga”* (Cáceres Manrique, Rivero Rubio, Parra Prada, Gáfarro Rojas, & Vera Cala, 2012, pág. 17). Se obtiene de este proyecto información relevante que permite caracterizar la población vulnerable en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Se hace referencia a este tipo de estudios ya que permiten conocer, cuál es la caracterización de la población local en situación de vulnerabilidad, cuál es su ubicación geográfica y qué patrones comunes comparten, esto, con el propósito de unificar variables que sirvan de base para realizar una propuesta de conceptos de gestión empresarial que puedan ser utilizados por cualquier tipo de unidad productiva familiar en condición de vulnerabilidad.

A partir de estos estudios se podrá determinar algunas características de las unidades productivas familiares y las necesidades de conceptos de gestión empresarial que allí se puedan proponer.

2.2. Marco Conceptual

Todas las organizaciones gestionan sus actividades en 4 áreas de básicas de funcionamiento que son: Mercadeo, Producción y logística, Contabilidad, Costos y Finanzas, así como manejo del Talento Humano, esto les permite desarrollar su quehacer diario, a continuación se presenta la descripción de estos conceptos básicos, así mismo se describen conceptos que ayudan en la caracterización de la población objeto de estudio y su actividad dentro de la dimensión productiva.

2.2.1 Gestión. Según (Veiga C. , 2013) la gestión hace referencia a la aplicación secuencial del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar en cada una de las *áreas funcionales* de una empresa que son mercadeo, producción y logística, financiera y contable y de gestión humana.

El éxito de una organización está en la gestión gerencial, esta debe permitir tomar decisiones de manera rápida, eficaz y acertada, aprovechando las ventajas competitivas creadas a partir de un buen direccionamiento estratégico.

La gestión considera como base al género humano como parte del proceso de toma de decisiones vital para la supervivencia de un negocio, sobre todo de unidades de emprendimiento familiar en población vulnerable quienes tienen unas condiciones y una situación especial por su propia condición de vulnerabilidad (UNDP, Informe Sobre Desarrollo Humano 2013).

2.2.2 Funciones Básicas de la Empresa. Las funciones básicas son consideradas como un todo integrado y conforman la operación del negocio; dichas funciones son: mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas y gestión humana (Chiavenato I. , 2014). A continuación se explican en detalle los conceptos de las funciones básicas de la empresa desde la mirada de diferentes autores para hacer un acercamiento a los cuatro elementos en los que queremos profundizar.

2.2.2.1 Mercadeo: El mercadeo, según Philip Kotler, consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. (Vergara, 2016)

Por su parte la American Marketing Asociation (A.M.A.), define el marketing como una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes. (Vergara, 2016)

2.2.2.2 Producción y Logística. La Association for Operations Management define la logística como “el arte y la ciencia de obtener, producir y distribuir el material y el producto en el lugar y las cantidades apropiados” en términos simples la logística es la forma de analizar la ubicación de los almacenes y las plantas, y cómo evaluar el movimiento de los materiales a y desde esos lugares (Gestion logística, 2016).

Por su parte (Ballou, 2004) define la logística como:

La parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los cliente”.

Mentzer Johnt 2001 plantea que la logística es

La coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.

2.2.2.3 Contabilidad y Finanzas. (Ortiz Anaya H. , 2011) Define las finanzas como una parte de la economía y para comprender su alcance se deben tener en cuenta conceptos tanto de macroeconomía como de microeconomía. La primera suministra conocimientos amplios acerca de sistema institucional, bancario y económico en general, la segunda proporciona los principios a nivel de la empresa tales como oferta, demanda, riesgo entre otros, indispensables para el éxito financiero. Comprende tres funciones básicas: preparación y análisis de la información financiera, determinación de la estructura de activos y estudio de financiamiento de la empresa o estructura financiera.

2.2.2.4 Gestión Humana

El área de Recursos Humanos representa cómo las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que

ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas sino de administrar con personas (Chiavenato I. , 2011).

La Gestión del talento humano es entonces *“el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigirlos aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”*. (Chiavenato I. , 2011, pág. 21)

Por su parte, Eslava citado por (Quesada Quecan L. F., 2014) afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, habilidades y capacidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

2.2.3 Empresas familiares. Históricamente el hombre se ha desarrollado en torno a la unión con dos o más personas, su núcleo central se origina en la familia definida por la Constitución Política de 1991 en su artículo 42 como “...el núcleo fundamental de la sociedad...”, originándose la primera sociedad denominada conyugal, que es la suma de los bienes de los esposos; además algunas familias deciden construir sociedades comerciales, con el fin de buscar medios de sostenimiento en su interior y aparece el término de famiempresas las cuales las define la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) “las empresas familiares son aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutan de su control accionario y el manejo administrativo de la misma. El concepto de Empresa Familiar suele asociarse con el de Pequeñas Empresas, aunque esto no sea del todo cierto; pero se

consideran integrantes de la organización de Pequeñas y Medianas Empresas porque tienen los mismos problemas y padecimientos de las Pymes” (Federación Nacional de Comerciantes)

De acuerdo con el estudio sobre Dinámica de la Empresa familiar PYME estudio exploratorio en Colombia realizado por Fundes Internacional en el año 2.008, quienes analizan elementos de gestión que permiten la viabilidad y la gobernabilidad.

Términos como gestión del conocimiento, innovación y tecnología, cobran valor como aspectos necesarios a desarrollar en las organizaciones, así como lo que se refiere a los procesos de comunicación y gestión del factor humano, ya que de ellos dependerá el desarrollo, la flexibilidad y la adaptación que logren estas entidades económicas en el mercado. Conscientes de ello, la investigación apuntó a identificar cuáles de estos elementos son considerados, son vigentes y hacen parte del proceso de gestión gerencial en las Medianas, Pequeñas y Famiempresas (MPF) analizadas. (Vélez Montes D. , Holguín Lagos, De La Hoz Pinzón, Durán Bobadilla, & Gutiérrez Ayala, 2008)

Estos elementos pueden asociarse con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, es necesario profundizar en la presencia de otros elementos de las funciones básicas empresariales tales como mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas, y gestión humana, a fin de indagar sobre su aplicación en las MPF y la relevancia de las mismas dentro de la gestión empresarial y los resultados obtenidos con su aplicación.

Unidad Productiva Familiar: Fondemi Zulia define a la Unidad Productiva Familiar como la familia que se organiza en el marco del Sistema Económico Comunal para desarrollar actividades socioproductivas. (OSPZULIA.)

2.2.4 Vulnerabilidad. Muchas de las personas que se encuentran clasificadas dentro de los rangos de pobreza también se encuentran en situación de vulnerabilidad, la cual se enmarca dentro del siguiente contexto:

La vulnerabilidad puede definirse como la capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos. Es un concepto relativo y dinámico. La vulnerabilidad casi siempre se asocia con la pobreza, pero también son vulnerables las personas que viven en aislamiento, inseguridad e indefensión ante riesgos, traumas o presiones. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja, 2013)

La Agencia Colombiana para la Reintegración hace referencia a la vulnerabilidad como la falta de habilidades y competencias de la población que está inmersa en los grupos armados al margen de la ley, para insertarse en entornos productivos, así mismo por la estigmatización y los riesgos de victimización a los cuales está expuesta esta población por efectos de su actuar en la sociedad.

2.2.5 Reintegración. La Reintegración es una oferta de seis años y medio que el Estado colombiano, a través de la gestión que realiza la ACR, les ofrece a las personas desmovilizadas de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML), que no ha cometido delitos de lesa humanidad, y que quieren reintegrarse a la vida social y económica.

La Reintegración busca desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entornos. Al mismo tiempo, se propone propiciar espacios para la

convivencia y acciones de reconciliación, y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos.

La misión de la ACR es impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible. Por eso, a las personas desmovilizadas no solo se les brinda educación, formación para el trabajo y apoyo psicosocial, sino que también se les ayuda a impulsar sus proyectos productivos.

Al proceso de reintegración pueden acceder, de manera voluntaria, las personas desmovilizadas que hayan sido certificadas como tales por el Comité Operativo para la Dejación de las Armas (Coda)

El Estado colombiano les da beneficios jurídicos por los delitos políticos y conexos a las personas desmovilizadas de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML), siempre y cuando no vuelvan a delinquir después de su desmovilización.

Cuando una persona ingresa al proceso de reintegración, recibe apoyos económicos a la reintegración si asiste a por lo menos el 90 por ciento de las actividades programadas por la ACR. Cada participante en el proceso de reintegración se compromete a desarrollar por lo menos 80 horas de acciones de Servicio Social, fundamentales para generar espacios de reconciliación. (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR)

2.2.5.1 Familias en proceso de reintegración: La Agencia Colombiana para la Reintegración incluye a la familia en el proceso de reincorporación, es por esto que la política de Reintegración reconoce que el grupo familiar cumple un rol estratégico en el proceso, pues dependiendo del vínculo que tenga la persona en proceso de Reintegración con su familia, se puede generar

permanencia en la legalidad y la superación de la condición de población desmovilizada y otros factores que aumentan su condición de vulnerabilidad. Lo anterior es posible siempre y cuando la familia se integre a las diferentes ofertas estatales desde lo social y lo económico, lo que significa que la población desmovilizada y sus familias accedan a educación y salud, al mercado laboral, entre otras, lo que permite que sus condiciones mejoren en cuanto a su calidad de vida.

Por esta razón, la ACR, como garante del proceso de Reintegración, debe articular y promover, con las diferentes entidades encargadas de educación, salud y de otros servicios, la vinculación para las personas desmovilizadas y sus familias a las ofertas que se encuentren disponibles.

Estudios realizados por la ACR plantean que, no incluir de manera efectiva al grupo familiar dentro del proceso de Reintegración, podría disminuir las oportunidades económicas y sociales de las familias de los desmovilizados, promoviendo, en algunos casos, la reincidencia de las personas desmovilizadas en acciones ilegales, así como el inicio de una generación de violencia y prácticas ilegales por parte de los hijos de las personas desmovilizadas (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR)

2.2.6 La Política nacional de reintegración social y económica. La Política Nacional de Reintegración Social y Económica - PRSE, es un plan de Estado y de Sociedad con visión de largo plazo, que busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz y de su familia a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras. La Política busca asegurar la superación de su condición a través de: (a) la integración de la oferta social y económica del Estado; (b) el acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las

intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y de sus familias; y (c) la construcción de un marco de corresponsabilidad que por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y comunitario, y por el otro, lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

Para ello se busca que la población desmovilizada y sus familias accedan a educación y salud, al mercado laboral (promoviendo la capacitación o apoyando el emprendimiento) y a mecanismos escalonados de promoción social efectivos. Es decir, que la población en proceso de reintegración pueda generar y proteger los activos que promuevan su desarrollo personal y social.

Beneficiarios del proceso de reintegración: La PRSE enfoca su intervención en tres grupos poblacionales reconociendo las diferencias etarias, culturales, geográficas, étnicas y de género. Estos son:

Desmovilizados y desvinculados: son personas que han abandonado voluntariamente su GAI. La PRSE clasifica a los desmovilizados y desvinculados en: a) Adultos (mayores de 26 años), b) Jóvenes (18 a 25 años), c) Niños, niñas y adolescentes desvinculados (menores de 18 años), d) Líderes - Mandos medios, e) Personas en situación de discapacidad físico o mental.

- Grupo Familiar: se entiende como grupo familiar del desmovilizado(a), el (la) cónyuge o el (la) compañero(a) permanente, los hijos menores de edad o estudiando hasta los 25 años, y a falta de cualquiera de los anteriores, los padres. Los hermanos mayores o menores en condición de discapacidad siempre podrán ser incluidos como parte del grupo familiar.

-
- Comunidades receptoras: las comunidades donde se ubican o asientan los desmovilizados.

Pueden incluir la red social y los mercados productivos de esta comunidad o de las zonas vecinas. (Departamento Nacional de Planeación, 2008, pág. 8)

“En el objetivo 7 de la política de la PRSE se busca fortalecer y articular mecanismos de transición hacia la paz, para ello se plantea la estrategia 7.4 que busca el fortalecimiento del programa de reintegración a excombatientes, esta estrategia contribuye a la construcción de paz y el desarrollo a nivel nacional y local, contempla el apoyo a las personas en proceso de reintegración, mediante la inclusión de las mismas a las ofertas territoriales en temas de educación, salud, empleo, vivienda, formación ciudadana, emprendimiento y proyectos que contribuyen al encuentro comunitario y a la reconciliación, con el fin de aportar a la superación de situaciones de vulnerabilidad de estos sujetos, hacia el ejercicio autónomo de su ciudadanía en la legalidad”. La presente investigación estará centrada en el tema de emprendimiento que es una de las ofertas de la política territorial.

La estrategia de inclusión económica tiene como objetivo fundamental contribuir a la construcción de habilidades, destrezas y desarrollo de competencias laborales y para el emprendimiento, en la población en proceso de reintegración, que permitan su inserción exitosa en el mercado laboral legal, y la consecuente generación de ingresos.

El emprendimiento se concibe en este proyecto como la creación de Unidades Productivas Familiares y éstas a su vez según lo planteado por Fondemi Zulia (2001), es la familia que se organiza en el marco del Sistema Económico Comunal para desarrollar actividades socioproductivas. Independiente del tamaño, las características, los procesos, los tipos de mercado y las condiciones todas tienen en común las 4 funciones básicas empresariales; Mercadeo, Producción y Logística, Contabilidad y Finanzas y Gestión Humana.

2.2.7 La oferta, creación y emprendimiento

La Política busca asegurar la superación de su condición a través de: a) la integración de la oferta social y económica del Estado; b) el acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y de sus familias; y c) la construcción de un marco de corresponsabilidad que por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y comunitario, y por el otro, lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

Para ello se busca que la población desmovilizada y sus familias accedan a educación y salud, al mercado laboral (promoviendo la capacitación o apoyando el emprendimiento) y a mecanismos escalonados de promoción social efectivos. Es decir, que la población en proceso de reintegración pueda generar y proteger los activos que promuevan su desarrollo personal y social. (Departamento Nacional de Planeación, 2008, pág. 3)

2.3. Marco Teórico

Este estudio hará uso de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica – PRSE, que en uno de sus apartados centra su esfuerzo de trabajo en el fortalecimiento de los emprendimientos de los reinsertados. Estos emprendimientos se traducen en Unidades Productivas Familiares, las cuales se convierten en el medio de subsistencia de las personas en proceso de reintegración, toda empresa independiente de su tamaño, características función social, ejecuta funciones básicas en el área de mercadeo, producción y logística, contable y financiera, así como aspectos de gestión humana. La importancia de este proyecto, realizado con

el acompañamiento de la ACR, radica en el diseño de la guía de conceptos fundamentales de las funciones básicas empresariales descritas por los autores clásicos y validadas por autores neoclásicos y contemporáneos como Idalberto Chiavenato, Fred David, Harold Koontz, Don Hellriegel, Jean Paul Sallenave, Michael Porter y Peter Drucker entre otros, quienes coinciden en que estas funciones básicas son comunes a cualquier tipo de organización independiente del tamaño, del sector, de las características y del tipo de actividad productiva o comercial y todas la implementan en su gestión.

Se hará uso del concepto de Unidad productiva Familiar de la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, implementado por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, en lo referente al concepto de unidad productiva familiar, sus características, concepto fundamental para el desarrollo de la presente investigación, dado que permite construir la caracterización de las mismas aspecto base del desarrollo del presente proyecto, se considera que vale la pena dejar explícita la mención de porque ésta ley es importante o el concepto que se va a usar, independiente de la situación económica y política de Venezuela.

Esta ley presenta una definición de unidad productiva familiar que se ajusta a las características y condiciones actuales de la población objeto de estudio de esta investigación, así mismo permite hacer uso de los elementos de la definición en la caracterización empresarial que es uno de los objetivos a desarrollar por parte de la presente investigación.

2.3.1 Unidad Productiva Familiar. Tomando como base para el presente estudio la definición de (Morgado de Sáyago L. , 2010), La Unidad Productiva familiar es una de las 4 formas socioproductivas del Sistema Económico Comunal. La Unidad Productiva Familiar, es

una organización cuyos integrantes pertenecen a un núcleo familiar que desarrolla proyectos socioproductivos dirigidos a satisfacer sus necesidades y las de la comunidad; y donde sus integrantes, bajo el principio de justicia social tienen igualdad de derechos y deberes, de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, artículo 10.

Quienes se organicen como Unidad Productiva familiar deberán ser familia, unidos por un lazo de consanguinidad hasta el cuarto grado y de afinidad hasta el segundo grado. Parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado incluye padre e hijo, abuelo y nieto, padre y abuelo, primos hermanos, tío y sobrino. El parentesco por afinidad hasta el segundo grado. En este parentesco incluye al cónyuge quién se encuentra en el mismo grado de afinidad respecto de los parientes de sangre de su esposo. (Morgado de Sáyago L. , 2010)

2.3.2 Prácticas de Gestión Empresarial. Comprenden una serie de medidas prácticas que son aplicables fácilmente por un empresario, quien con su aplicación puede aumentar la productividad, reducir los costos, reducir el impacto ambiental de sus procesos productivos, mejorar la eficiencia del proceso productivo e incrementar los niveles de seguridad en el trabajo. Se trata de un instrumento utilizado para gestionar costos, efectuar gestión ambiental e iniciar cambios organizacionales. (Agencia de Cooperación Alemana GTZ, 2002)

Basados en el Modelo de Buenas prácticas, planteados por la Agencia Alemana para la Cooperación GTZ, se procederá a hacer una revisión documental de las mismas, esto con el fin de sugerir cuáles prácticas son aplicables a las unidades productivas en las áreas básicas de gestión.

Las buenas prácticas son aquellas acciones o procesos eficaces que mediante el uso de la innovación le permiten a la empresa dar respuesta a sus necesidades propias o a sus grupos de interés, o mejorar la eficiencia de sus procesos; estas se mantienen a través del tiempo incorporándose en la gestión empresarial diaria y se convierten en sostenibles y replicables en otros contextos. (Comfandi Valle del Cauca, 2014)

2.3.3. La Teoría Clásica. Siguiendo los lineamientos de la Teoría Clásica de la administración, la cual parte de la organización como un todo, y, de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, ya sea fueran órganos como: divisiones, departamentos, o personas como ocupantes de los puestos y, los ejecutores de las tareas. El interés de la teoría por la estructura de la organización como un todo significa, sin lugar a dudas una expansión sustancial del objeto de estudio de la teoría general de la administración. Henry Fayol, creador y mayor exponente de esta teoría, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa con lo que inauguró un enfoque anatómico y estructural que propende por una visión sistémica de la empresa. Fayol como autor de esta teoría subraya que toda empresa realiza 6 operaciones o funciones: funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad, funciones contables y funciones administrativas. (Chiavenato I. , 2014)

La perspectiva de Fayol respecto a las funciones básicas de la empresa está superada. Hoy en día las funciones esenciales de la empresa se denominan áreas administrativas: las funciones administrativas se conocen como área de administración general; las funciones técnicas hacen parte del área de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se relacionan

con el área de ventas o marketing; las funciones de seguridad han pasado a un nivel más bajo; hoy en día las funciones contables están subordinadas a las funciones financieras; y, por último, nació el área de recursos humanos o administración de personal. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2014)

2.3.4. Las 4 Funciones Básicas. El enfoque neoclásico sólo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada para enfrentar los problemas administrativos vigentes y el tamaño de las organizaciones de hoy. Ésta teoría centra sus esfuerzos en reafirmar los postulados de la teoría clásica y, hacer uso de conceptos de otras teorías para generar su formulación de lo que es la Teoría General de la Administración, igualmente hace referencia a las funciones básicas empresariales ajustándolas a las áreas de mercadeo y ventas, producción y logística, contabilidad y finanzas y gestión humana.

Es por esto que se hará uso de los conceptos de funciones básicas de gestión empresarial propuestos por los autores clásicos, actualizados por los neoclásicos y modernos de la administración formulados por autores como Idalberto Chiavenato, Fred David, Harold Koontz, Don Hellriegel, Jean Paul Sallenave, Michael Porter y Peter Drucker quienes consideran que, de la adecuada gestión que se haga de las mismas depende el cumplimiento del objetivo de las unidades productivas familiares objeto de estudio que en este caso será el mejoramiento de su desempeño.

Las 4 funciones básicas son igualmente relevantes y funcionan de manera sistémica independiente del tamaño, del tipo y de las características propias del emprendimiento.

A continuación, se relacionan algunos autores y conceptos de cada una de las funciones básicas que serán utilizados para la ejecución de la presente investigación:

Tabla 1.

Conceptos de las funciones básicas

Función Básica	Conceptos
Mercadeo	La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros. Kotler (1991, P.5)
Mercadeo	El marketing es el conjunto de herramientas de análisis, de métodos de prevención y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda. “Estos métodos, a menudo complejos, reservados a las grandes empresas, son inaccesibles para las pequeñas y medianas empresas. Consiste, frecuentemente en un discurso hecho de palabras americanas cuyo coste es elevado y su valor práctico poco evidente. Jacques (1995, P.2)
Producción y Logística	La administración de operaciones y suministros trata de cómo desempeñar el trabajo de forma expedita, eficiente, sin errores y a bajo costo. Operaciones hace referencia a los procesos que se emplean para transformar los recursos que utiliza una empresa en los productos y servicios que desean sus clientes. Por su parte Suministros se refiere a la forma de abastecer los materiales y los servicios que entran y salen de los procesos de transformación de la empresa. (Chase, Jacobs, Aquilano. 2009 P.4)
Producción y Logística	La parte de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionadas, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente. (Ballou, 2004 P.7)
Contabilidad y Finanzas	La contabilidad como un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama de la contabilidad es la que con sus diferentes tecnologías permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distingue de otras empresas. El análisis de todos los procesos, de las actividades que se llevan a cabo en ellos, así como los eslabones que las unen permite detectar áreas de oportunidad para diseñar una estrategia que asegure el éxito. (Ramírez Padilla 2013 P.4)
Contabilidad y Finanzas	La capacidad de la empresa para generar efectivo con el cuál cumpla sus obligaciones, con sus proyectos de inversión y expansión. El margen de utilidades muestra las ganancias que pueda generar la empresa sobre las ventas y permite tomar decisiones bien sea sobre precios, inversiones o proyectar futuros planes de expansión. León García, 2009 P.2

Continuación Tabla 1.

Función Básica	Conceptos
Gestión Humana	La eficiencia con la cual puede ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado. En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de solucionar las diversas situaciones que implica su rol. La administración efectiva del equipo de trabajo también requiere de la implementación de un programa que permita a los empleados ser elegidos y preparados para que ocupen puestos que se sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Chruden, Arthur W. Sherman, 1977 P. 11
Gestión Humana	La función de la Administración de Recursos Humanos consiste en reaccionar frente a las decisiones que toma la dirección de la empresa. Debe apoyar a la dirección administrando el componente humano de la organización contribuyendo a obtener y tener una ventaja competitiva. Para atraer y conservar a este tipo de empleados se requiere que la administración de recursos humanos aplique las políticas y prácticas que desean dichos empleados. Ser un colaborador estratégico también implica apoyar la estrategia de negocios. Esto quiere decir que se deben estudiar los diseños organizacionales, la cultura y los sistemas de desempeño, y recomendar e implementar cambios donde sea necesario. De Cenzo – Robbins, 2006 P.6
Gestión Humana	Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que comprende una estructura organizacional. Significa entonces conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armoniosos, positivos y favorable. Chiavenato 2011 P.96

3. Metodología

El tipo de investigación es no experimental transeccional descriptiva abarcando componentes teóricos y prácticos, recogiendo información tanto cualitativa como cuantitativa, mediante instrumentos diseñados para la recolección de muestras e información.

El diseño propuesto es exploratorio porque al hacer revisión del estado del arte no se han encontrado referentes iguales. Dentro de la indagación realizada se encontró que lo más parecido que se propone son modelos de gestión, pero no una propuesta específica para la mejora de las funciones básicas de gestión empresarial, así mismo no se han encontrado trabajos que se hayan

desarrollado con un enfoque en los conceptos de gestión en las funciones básicas de este tipo de emprendimientos. Es por esta razón que se considera esta investigación exploratoria descriptiva en el tema específico de unidades productivas de población en proceso de reintegración y sus familias.

3.1 Fases de la Investigación

La metodología de esta investigación se desarrollará en 3 fases secuenciales que darán respuesta a los objetivos específicos proponiendo la actividad y la herramienta de ejecución para cada una de las fases.

Tabla 2.

Diseño Metodológico

Diseño Metodológico		
Objetivo	Actividad	Herramienta de análisis
Fase 1 Caracterización		
Caracterizar la situación actual de las unidades productivas familiares objeto de estudio	Construcción base de datos a partir de la información suministrada por la ACR Visitas y trabajo de campo, acompañamiento guiado por el tutor de la ACR	Elaboración de diagramas de análisis descriptivos por medio de interpretación de gráficos.
Fase 2 Exploración		
Identificar prácticas de gestión empresarial exitosas aplicadas en unidades productivas familiares	Revisión y selección de los casos exitosos de características semejantes	Búsqueda sistemática de casos exitosos de prácticas de gestión empresarial en países de características similares publicadas en páginas e informes gubernamentales
Fase 3 Conceptualización		
Seleccionar los conceptos de gestión empresarial de forma comprensible para que sean aplicables en las áreas funcionales de las unidades productivas familiares.	Selección y adaptación de los conceptos seleccionados y desarrollo de la cartilla que contempla la propuesta de mejora	Realizar la selección y adaptación de conceptos de gestión empresarial para el diseño de la guía.

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Universo, población y muestra

El universo de la investigación está constituido por 100 Unidades productivas Familiares en el programa de reintegración coordinado por la ACR en Santander. En el marco del convenio suscrito entre la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR y la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, se propone realizar un proyecto de investigación en una población vinculada a la ACR, la cual cumple con el proceso legal de reintegración que fortalece y articula mecanismos de transición hacia la paz, para generar una propuesta de mejora en las condiciones de calidad de vida de los participantes, y con ello se apoya el programa de reintegración a excombatientes, todo esto descrito en una ruta especial para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo.

Muestra: 20 Unidades productivas Familiares designadas por la ACR. La muestra es no probabilística, dado que la información fue suministrada por la ACR, las unidades productivas fueron seleccionadas por la ACR porque estas han cumplido el proceso de reintegración y un proceso formativo de algún arte u oficio ofrecido por el SENA. Así mismo debieron presentar una propuesta de emprendimiento con el respectivo plan de negocio impartido por la ACR y manifestado su interés de fortalecer los procesos de apoyo a emprendimientos. Por estas razones se asignaron 20 unidades productivas que cumplen con los criterios anteriormente descritos y que voluntariamente decidieron participar en el proyecto de investigación.

La ACR gestiona en Santander 100 unidades productivas que hacen parte del ciclo de reintegración, y de estas han sido designadas 20 unidades productivas familiares ubicadas en Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta de acuerdo a los criterios considerados por la ACR, dadas las condiciones propias de esta población con respecto a su ubicación, seguridad, confidencialidad, disponibilidad y características del emprendimiento, así mismo porque son el

número de unidades de las cuales la ACR ha suministrado información que está interesada en que se desarrolle un trabajo colaborativo con ellas.

Este proyecto de investigación comprende varias fuentes de recolección de información, fuentes primarias y secundarias, y de nivel interno; las fuentes primarias internas son requeridas para identificar información concerniente a los procesos internos de cada área funcional, a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y las fuentes secundarias internas servirán como documentación para identificar comportamientos de mejora de los procesos por medio de una revisión de literatura sobre herramientas exitosas que han sido aplicadas en otros contextos para ayudar a mejorar las condiciones actuales de las unidades productivas familiares.

Etapas de pre investigación: Contacto con la ACR y autorización para trabajar en conjunto, suministro de la información de las Unidades Productivas Familiares. Delimitación de la población objeto.

3.3 Caracterización de la población objeto de estudio.

La formulación del plan de trabajo parte del análisis interno de las unidades productivas a fin de efectuar una caracterización de las mismas, a continuación, se evalúa el área geográfica a fin de conocer la problemática de las unidades productivas familiares llevando a cabo visitas a cada una de ellas con el fin de recolectar información de fuentes primarias y secundarias que permita identificar el estado actual de cada una de ellas. Estas visitas dan inicio al trabajo de campo, consistente en la realización de entrevistas individuales y la aplicación de encuestas a los emprendedores de las unidades productivas familiares. Los emprendedores son excombatientes que se acogieron de manera voluntaria al proceso de reintegración a la vida civil y tras haber

cumplido con los criterios del proceso de reintegración reciben un subsidio para la creación de una unidad productiva. Este proceso permitirá a los investigadores hacer la caracterización de las unidades productivas familiares.

De manera paralela se efectuará un proceso de indagación de herramientas de gestión empresarial exitosas que puedan ser aplicables a este tipo de unidades productivas a fin de recolectar información relevante que pueda ser sugerida a las unidades productivas familiares objeto de estudio. Se realizará el diseño de una guía que contendrá la selección de los conceptos fundamentales de gestión empresarial para las unidades productivas familiares.

3.4 Fuentes de Información

Las fuentes primarias son las unidades productivas familiares designadas por la ACR, así mismo la ACR se convierte en fuente primaria al ser el proveedor como laboratorio social para llevar a cabo esta investigación.

Por otra parte, las fuentes secundarias externas, como trabajos de investigación con cortes similares al presente, que funcionen como guía para la ejecución de informes y que sean utilizados como base metodológica para el desarrollo del presente trabajo.

3.5 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información propuestas para esta investigación son: observación, entrevistas no estructuradas y encuestas.

Se utilizarán técnicas de análisis de documentación, entrevistas y observación, con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del proceso.

Análisis de documentos: *“Es un método cualitativo que consiste en describir un documento en sus partes esenciales para su posterior identificación y recuperación de documentación”.*

(UNIVERSIDAD DE VALENCIA)

- Entrevistas: *“La entrevista puede ser de tipo científico, cuya intención es promover la investigación sobre algún tema de interés particular, y que supone la obtención de información en torno a la labor y experticia de un individuo o grupo para poder obtener información cualitativa de análisis fundamentado”.* (Mejía Medina)

En esta investigación, se utilizarán entrevistas con los dueños de las unidades productivas familiares, para identificar las necesidades de la misma en términos de información sobre los procesos de gestión empresarial, los cuales se describen a continuación.

Se pretenden evaluar aspectos relacionados con las variables claves en cada una de las áreas de gestión de las unidades productivas familiares en mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas y gestión humana. Estas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Técnicas de recolección de información

Función Básica	Conceptos
Mercadeo	Necesidades, deseos y demandas, productos, valor, costo y satisfacción, intercambio, transacciones y relaciones, mercados, mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción.
Producción y Logística	bajo costo, calidad de servicio, cadena de suministros, insumos, diseño del proceso, infraestructura, inventario, proveedores y suministros
Contabilidad y Finanzas	Contabilización, pérdidas, ganancias, presupuestos, costos y gastos, ingresos, financiación, rentabilidad, flujo de efectivo, análisis financiero, razones financieras, crédito y cartera,
Gestión Humana	Desempeño eficiente, incorporación, inducción, evaluación de desempeño, remuneración financiera y no financiera, prestaciones sociales, capacitación y desarrollo, mantenimiento de personal.

Fuente: Autores del proyecto

4. Resultados

4.1. Caracterización

El interés de los investigadores por generar una contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en condiciones de pobreza y situación de vulnerabilidad motivó a que se gestionara ante la Agencia ACR, un permiso para trabajar con la comunidad adscrita frente a esa entidad, que tuviese una unidad productiva en marcha a fin de hacer una caracterización de las mismas, posteriormente generar un guía de conceptos para el mejoramiento de las funciones básicas desde la perspectiva académica que apoyara el mejoramiento de sus funciones administrativas a través de la transferencia de conocimiento a los emprendedores.

Se partió de la idea de transmitir conocimiento en las áreas básicas de las unidades productivas en temas referentes a mercadeo, producción y logística, contabilidad y finanzas y administración de personal, llevando conceptos básicos a través de una manera sencilla y fácil de comprender por los emprendedores de los negocios, considerando su grado de formación escolar y el nivel básico de sus conocimientos empresariales.

La ACR decidió trabajar con 20 Unidades Productivas Familiares del AMB en condiciones de participar en la investigación y con la disposición de participar en el proyecto, se dio inicio a la caracterización de las mismas y se realizaron las visitas de campo, acompañados por el Semillero PROGEST adscrito al Grupo de Investigación GENIO, perteneciente al Centro de Investigación en Ciencias Económicas Administrativas y Contables DINÁMICA de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, que hace parte de la línea de investigación de Responsabilidad Social Organizacional.

Con estas visitas se aplicó una encuesta que permitió llevar a cabo la caracterización de todas las unidades productivas familiares. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta que fue efectuada en el 100% de la población objeto de estudio, la cual permite describir las condiciones actuales de las unidades productivas y dar continuidad al proyecto de investigación.

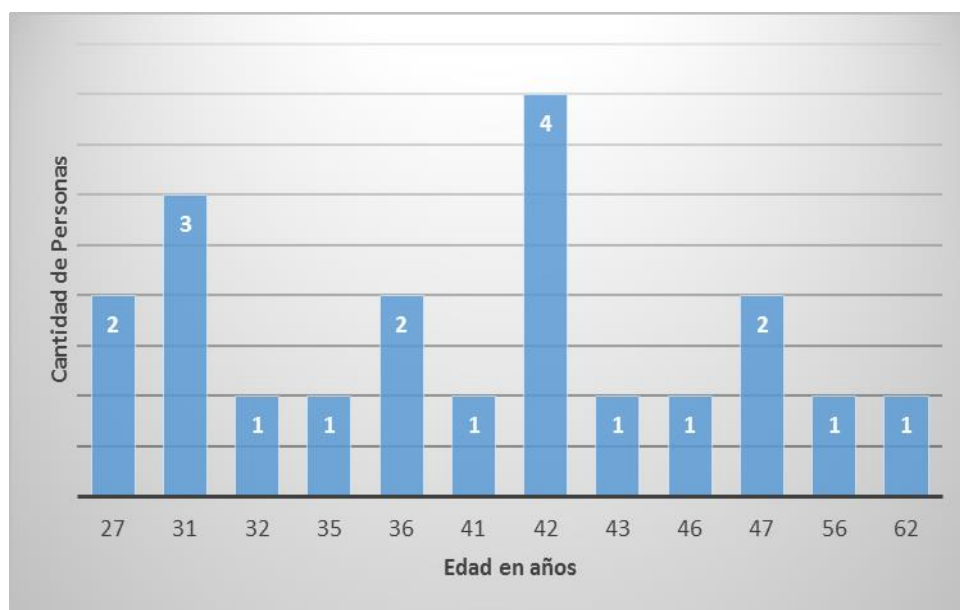


Figura 1. Edad en años

El 70% de los emprendedores de las unidades productivas analizadas se encuentran en un rango de edad entre los 27 y los 42 años, el 30% de la población se encuentra en un rango entre los 43 y los 62 años.

Se puede concluir que la mayoría de la población con emprendimientos pertenece a un rango de edad joven. Estudios relacionados con las características de los emprendedores (ELE y EME 2009) aseguran que la edad promedio es de 44 años lo que evidencia una amplia trayectoria pues en teoría cuenta con más de 20 años de experiencia como asalariado o emprendedor.

Para (Burton Malquiel 2015) existe una relación directa entre la edad, el estado civil, el número de hijos, la estabilidad laboral, el nivel socioeconómico, las necesidades de liquidez, los objetivos de largo plazo antes de tomar decisiones sobre generar un nuevo negocio.

Adicionalmente hay necesidad de evaluar factores psicológicos para determinar el factor de tolerancia al riesgo y diseñar una estrategia de inversión.

De acuerdo con estudios realizados por expertos, los emprendedores de las unidades productivas familiares objeto de estudio y frente a los factores de edad se encuentran dentro de los parámetros establecidos.

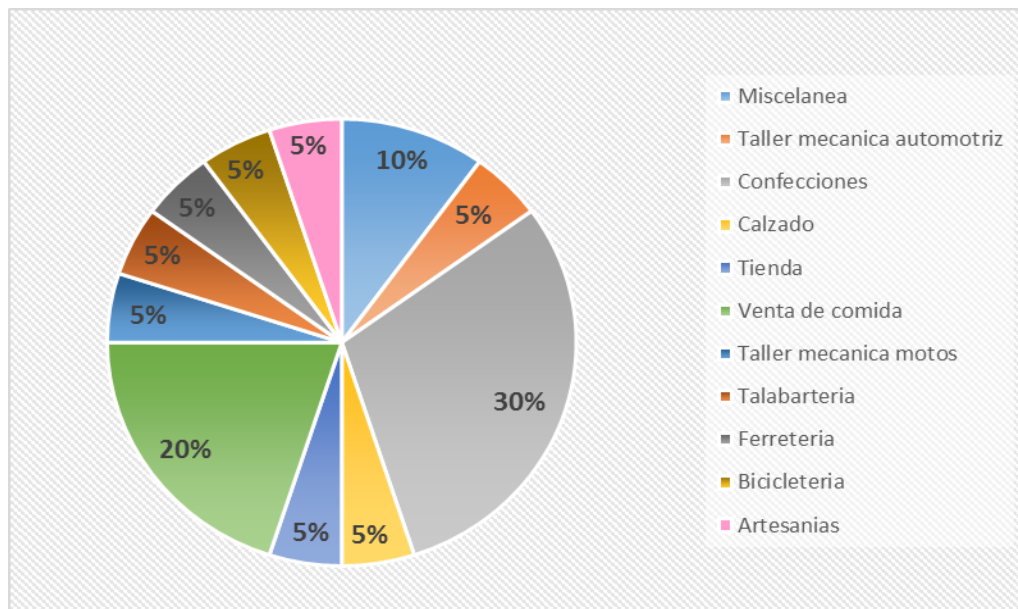


Figura 2. Tipo de actividad del negocio

El tipo de actividad más desarrollado por los emprendedores analizados es el de las confecciones con un 30%, le sigue las ventas de comida 20%, y misceláneas 10% y los otros que representan el 35% están destinados a otras actividades tales como calzado 5%, tiendas 5%, mecánica automotriz 5%, comercialización de elementos de tecnología de gama baja 5% y un taller de mecánica de motos 5%, talabartería 5%, ferretería 5% bicicletería el 5% y artesanías 5%.

Ejecutando la caracterización de la unidades productivas se pudo observar que las actividades desarrolladas por los emprendedores en cuanto a confecciones de prendas de vestir para

hombres, mujeres y niños y misceláneas que ofrecen servicios básicos de tienda de barrio con adición de papelería y otros elementos y ventas de comida rápida, ellos tienen un gran número de competidores que ofrecen el mismo tipo de bienes y servicios con precios y condiciones casi iguales, situación que dificulta el ejercicio de la actividad comercial, a menos que se generen ventajas competitivas desde los emprendimientos.

De acuerdo con (COMPITE 360, 2016) el crecimiento por actividades estratégicas de Santander coincide en que estas actividades a pequeña escala son las mismas que figuran como las principales actividades económicas en la región. Restaurantes 6.2%, servicios 5.2% y comercio 4.9%. Las confecciones en Santander representan el 2.4% del PIB nacional y el 8.7% del PIB local esto demuestra su relevancia en la economía de la región (IMEBU, 2016).

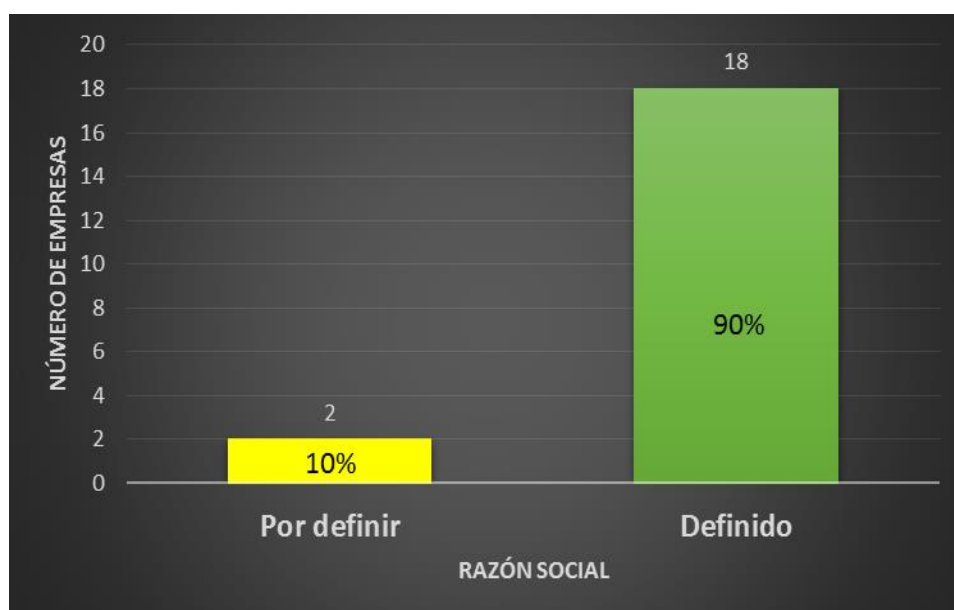


Figura 3. Razón social

El 90% tienen definido su nombre o razón social, el 10% está por definir. En su totalidad las razones sociales de estos negocios no tienen un estudio que les permita construir una marca que pudiese llegar a ser exitosa; (ACOTEX 2016) expresa que sí no existe diseño, creación de valores, atributos ni conceptualización de la marca; posicionamiento, construcción, creación de

la marca visualmente, nombre, colores, logo y por último la implementación que supone el diseño y puesta en marcha de planes y acciones comunicativas para la gestión de la marca, es muy difícil que se pueda tener éxito en la gestión empresarial haciendo un aprovechamiento de esta herramienta del marketing.



Figura 4. Antigüedad del negocio

El 40% de los emprendimientos se encuentran entre 0 y 1 año de haber sido creados. El 35% se encuentra entre 2 y 5 años, el 20% entre 6 y 9 años y el 5% entre 10 y 13 años. Estas cifras revelan que de acuerdo con estadísticas a nivel mundial indican que el 70% de las empresas de familia desaparecen en la transición de la primera a la segunda generación (Revista SEMANA 2017), porque se acaban o porque pasan a manos de terceros. Al 20% les sucede lo mismo cuando llega a la tercera generación y al 7% que logra arribar a la cuarta generación. Los datos más dramáticos demuestran que sólo el 3% de las sociedades familiares que superan la cuarta generación viven para contar la historia. De acuerdo con el panorama de las unidades productivas actuales se puede inferir que el 100% de las mismas están dentro de la primera generación por ende están en un alto riesgo de desaparecer.

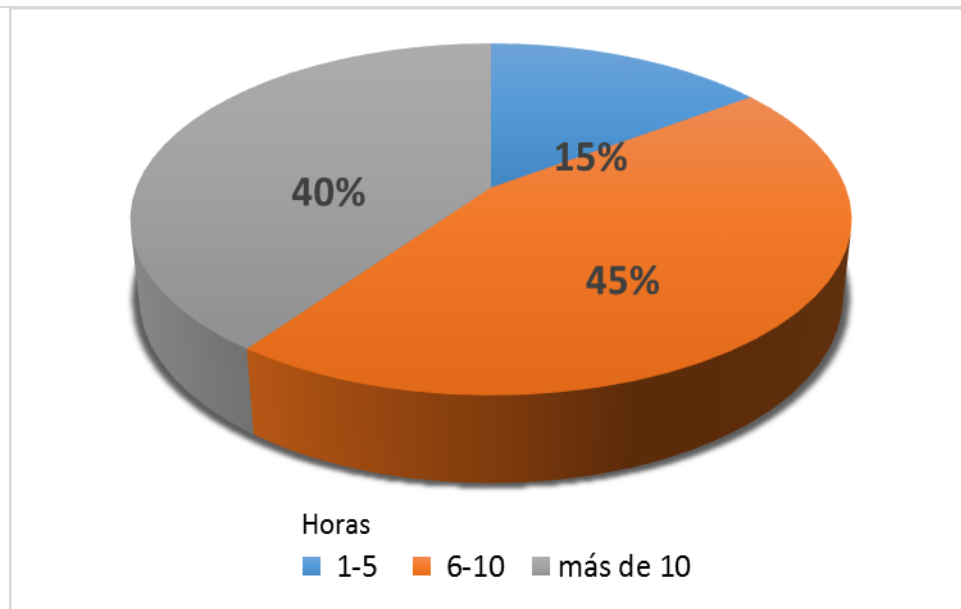


Figura 5. Jornada diaria de trabajo

El 15% trabajan jornadas diarias de 1 a 5 horas, el 45% jornadas de entre 6 y 10 horas y el 40% jornadas de más de 10 horas diarias.

Si revisamos de acuerdo con lo establecido por la legislación colombiana en el código sustantivo del trabajo la jornada máxima es de 48 horas a la semana, por lo tanto el 88% de los emprendedores supera por un amplio margen la jornada laboral establecida. Sí bien es cierto los emprendimientos jóvenes necesitan de impulso, tiempo extra y la presencia del empresario frente al negocio, esto les genera agotamiento por la sobrecarga laboral a la que se exponen, así mismo las extensas jornadas no reflejan un incremento de los ingresos económicos del emprendimiento, son más el resultado de las ineficiencias en la ejecución de las tareas administrativas por parte del emprendedor y sus colaboradores.

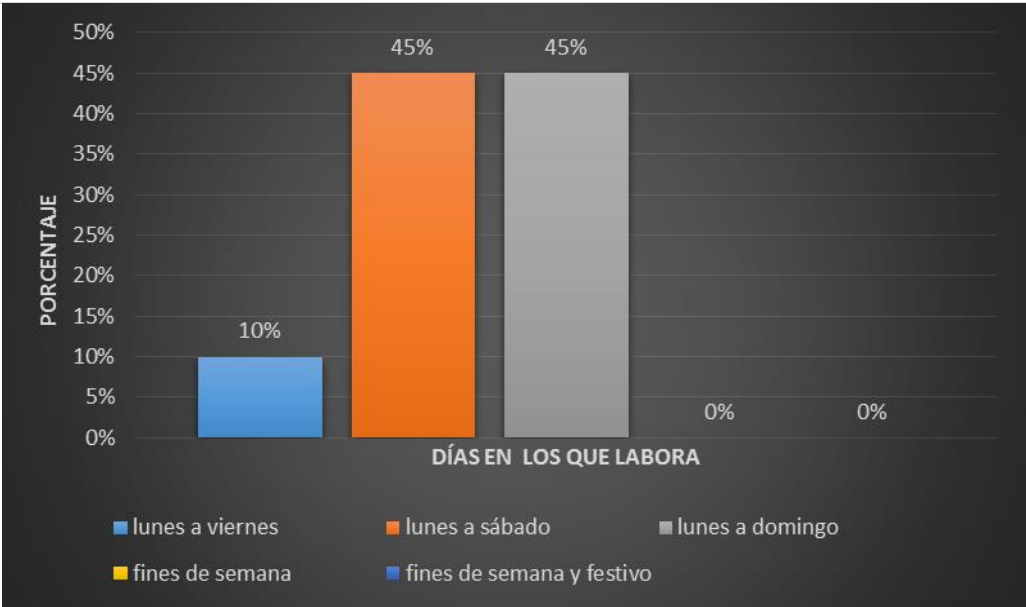


Figura 6. Días en los que labora

El 10% laboran de lunes a viernes, el 45% de lunes a sábado y el 45% de lunes a domingo. Esto evidencia que el 45% de los emprendedores trabajan toda la semana sin descanso, mientras que quienes sólo descansan un día, de acuerdo a lo manifestado, dedican este tiempo a hacer labores propias del negocio y otras actividades familiares.

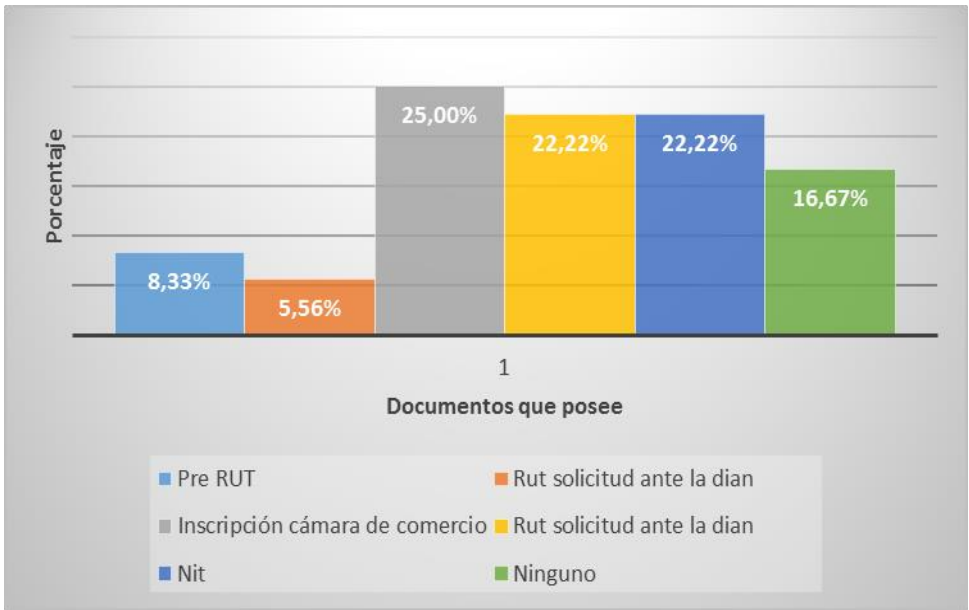


Figura 7. Documentación legal

El 16% no tiene ningún documento que permita la legalización del negocio, el 33% se encuentra en proceso de trámite bien sea de RUT o de solicitud de inscripción ante la cámara de comercio. El 47% está haciendo trámites para iniciar el proceso de legalización y tan sólo el 22% de los emprendimientos se encuentran debidamente legalizados.

El carácter informal de las unidades productivas hace que estas pierdan oportunidades de negocio con posibles clientes que como parte de sus políticas de negociación exigen el cumplimiento de las normas legales vigentes para sociedades comerciales, situación que influye en el crecimiento y desarrollo futuro.

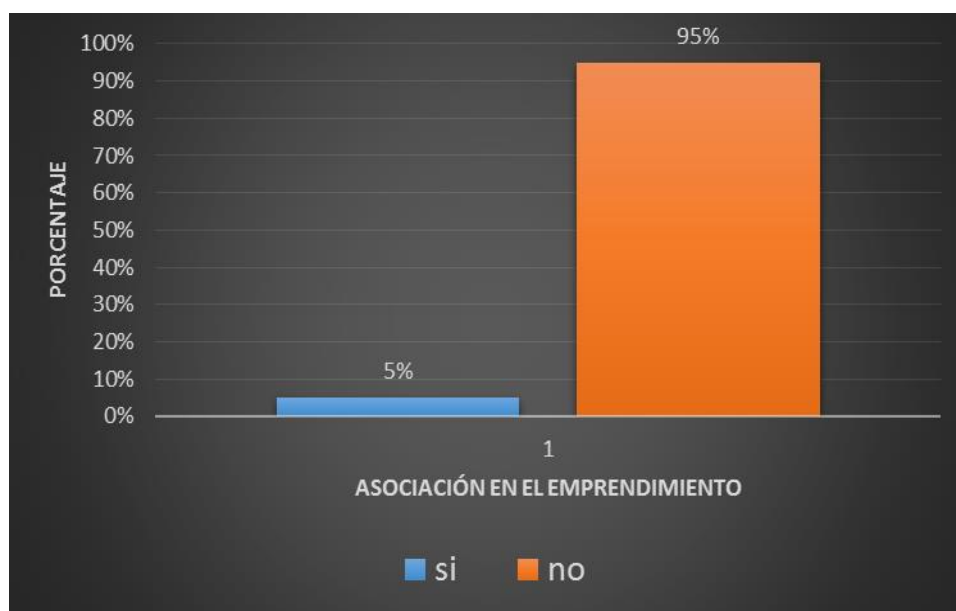


Figura 8. Se ha asociado con alguien es mejor el título que tienen en la figura

Tan sólo el 5% de los emprendedores se ha asociado con alguien para promover su negocio. El 95% restante ha decidido continuar de manera individual la explotación del negocio. La falta de asociación reflejada en este tipo de actividades productivas genera limitaciones a la cantidad de recursos disponibles para ejercer la actividad comercial. De acuerdo con (SIROLLI 2017) luego de trabajar en varios proyectos de desarrollo económico en África, concluyó que el principio de la ayuda no es la calidad sino respetar a las comunidades, escucharlas y

acompañarlas para que encuentren sus verdaderas pasiones. La mayoría de los proyectos de desarrollo económico que se basan en el asistencialismo fracasan porque no existe una convicción real por parte de las comunidades. La propuesta está encaminada a hacer alianzas, apoyos financieros y soporte profesional como parte de un modelo asociativo.

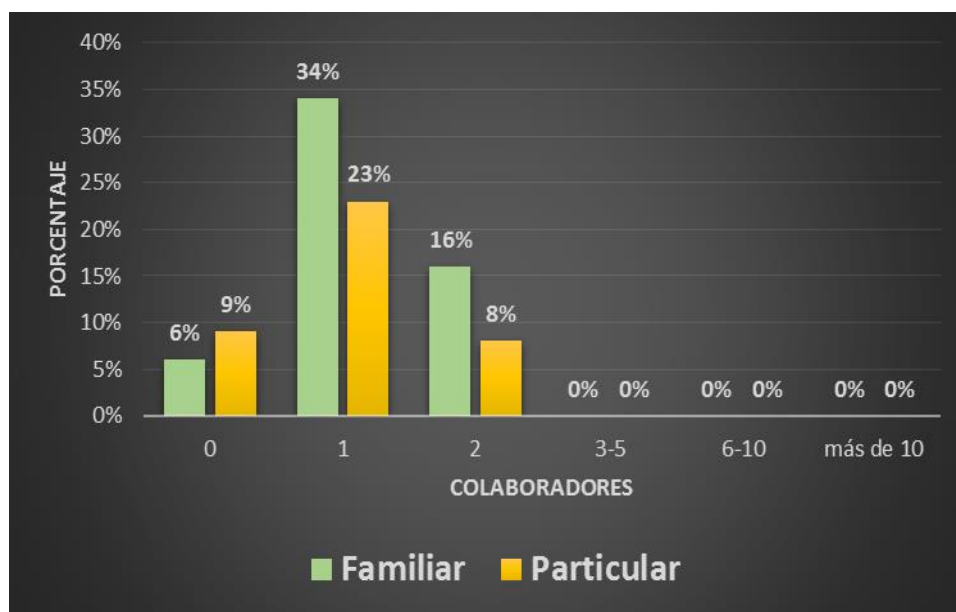


Figura 9. Cantidad de colaboradores fijos

Del total de las unidades productivas el 6% no cuenta con ningún colaborador fijo familiar y el 9% ningún colaborador fijo particular. Esto significa que el 100% de la carga laboral recae sobre el emprendedor directamente. El 34% de los emprendedores cuentan con un colaborador fijo de carácter familiar y el 23% con un colaborador de carácter particular. El 16% de las unidades productivas cuenta con 2 colaboradores de carácter familiar y el 8% con 2 colaboradores de carácter particular. El 8% cuentan con entre 3 y 5 colaboradores de carácter familiar y particular.

El 63% de los emprendimientos genera un empleo bien sea de carácter familiar o particular y el 37% genera dos o más empleos de carácter familiar o particular.

De acuerdo con la política de reintegración propuesta por el Gobierno Nacional, la idea es colaborar con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en proceso de reincorporación a la vida civil y su entorno, esto con el fin de evitar reincidencia por parte de las personas con deseos de desmovilización, sin embargo después de analizar las condiciones actuales de las Unidades Productivas Familiares objeto de estudio, se puede concluir que acorde con el estado actual de las mismas, no se está contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida del entorno de las personas en proceso de reincorporación a la vida civil.

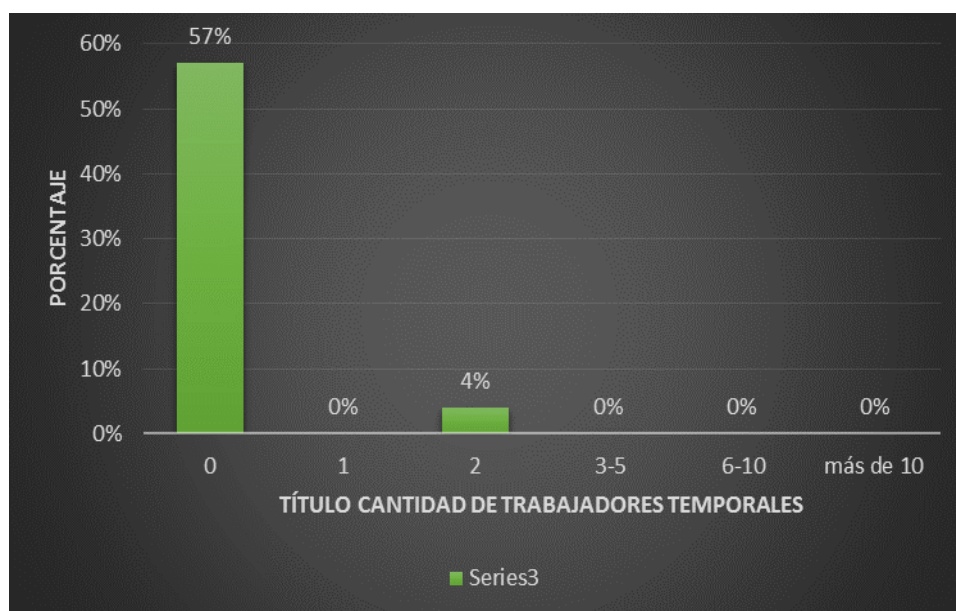


Figura 10. Cantidad de colaboradores temporales

El 96% de los emprendimientos no está generando ningún empleo temporal ni de carácter familiar ni particular. Tan solo el 4% genera dos empleos de carácter particular. Las unidades productivas familiares no son fuertes generadoras de empleo debido a las condiciones económicas actuales. Sólo están generando los ingresos necesarios para la subsistencia de los emprendedores y su núcleo familiar.



Figura 11. Tipo de pago

El 45% utiliza la modalidad de pago por obra o labor determinada, el 15% lo hace por el número de unidades producidas y el 10% por comisión y el 30% no tiene un salario. El 100% de los emprendedores no realiza el pago correspondiente a las prestaciones sociales de ley ni para ellos ni para sus colaboradores. Tampoco asumen el pago de los parafiscales, esto de acuerdo con el título 8 Prestaciones patronales comunes, capítulo 1 disposiciones generales, artículo 193, regla general: todos los empleadores están obligados a pagar las prestaciones establecidas en este título, salvo las excepciones que en este mismo se consagran.

El 100% de las Unidades Productivas familiares no asume su responsabilidad legal con el pago de la seguridad social de los empleados bien sean los emprendedores o personas contratadas de manera formal o informal, situación que los coloca en situación de riesgo y vulnerabilidad frente a posibles hechos futuros.

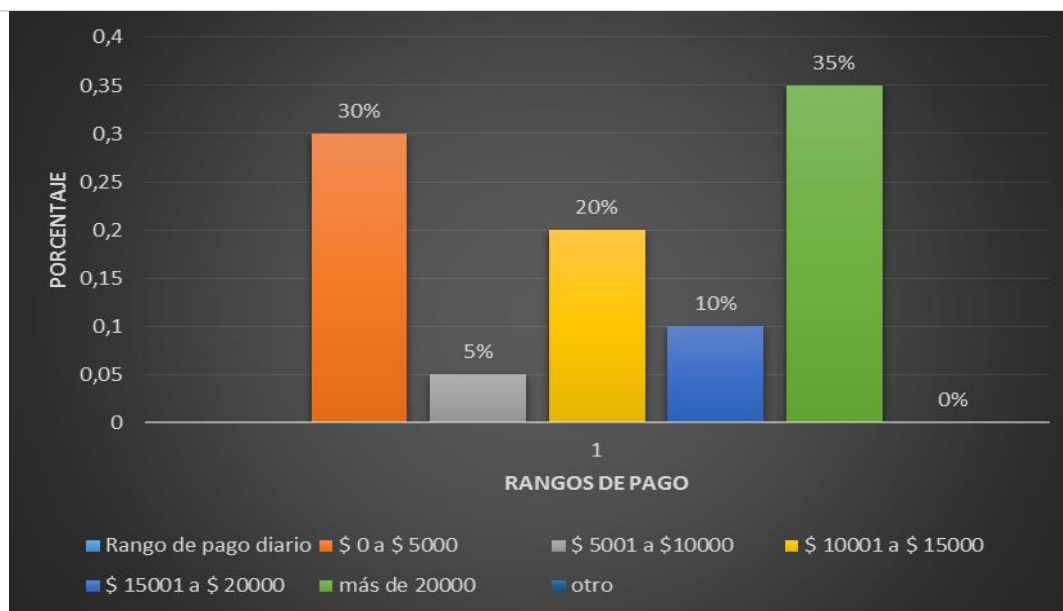


Figura 12. Rangos de pago diario

La frecuencia de pago en las unidades productivas familiares es de carácter diario, y los rangos de pago son: entre 0 y 5000 pesos el 30% de los emprendedores asigna este tipo de remuneración a sus colaboradores. Entre 5001 y 10000 el 5%, entre 10001 y 15000 el 20%, entre 15001 y 20000 el 10%, más de 20000 el 35% y otros el 70% que corresponde a que los emprendedores no se ha fijado una remuneración salarial a su trabajo, sino que hacen uso de los ingresos del negocio para sus gastos personales y asumen que este es el valor que deberían tener como compensación por su trabajo. Si nos regimos por el código sustantivo del trabajo en lo referente al salario mínimo mensual legal vigente que en la actualidad es de 737.717 pesos un trabajador debería devengar diariamente 24590 pesos aproximadamente, situación que tan sólo cumplen el 13% de los emprendedores. Esta situación permite inferir que se está generando empleo con características de subempleo tales como inexistencia de contratos de trabajo y remuneración inferior al salario mínimo, y sin pago de la seguridad social establecida por la ley para los empleadores.

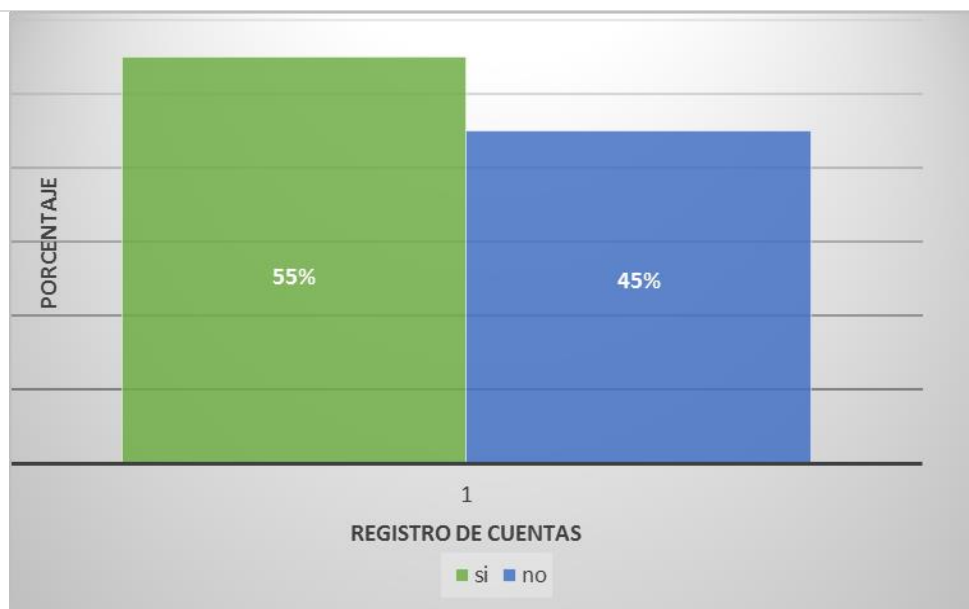


Figura 13. Registro de cuentas

El 55% de los emprendedores hace registro de cuentas, mientras que el 45% no lleva ningún tipo de registro de las actividades propias del negocio.

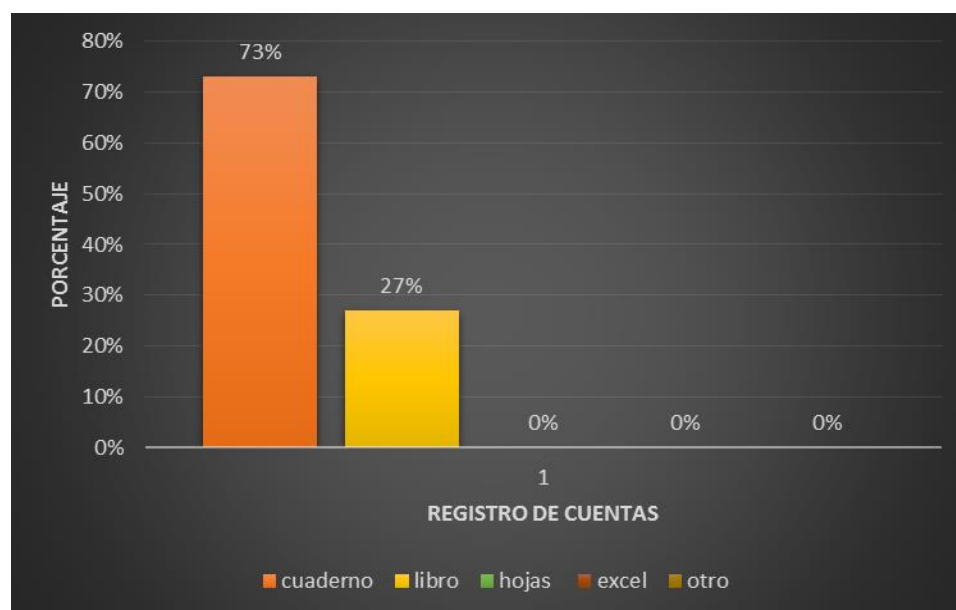


Figura 14. Si lo registra dónde lo hace

El 73% de quienes registran las cuentas lo hacen en un cuaderno. Por su parte el 27% de quienes las registran lo hacen en un libro. Esto evidencia el alto grado de informalidad en el

registro de los hechos contables, que no permite conocer a ciencia cierta la realidad financiera de los emprendimientos.



Figura 15. Ingresos diarios del negocio

El 15% de los emprendimientos genera entre 0 y 20000 pesos diarios. El 10% entre 20000 y 50000 pesos diarios. El 30% entre 50000 y 100000 pesos diarios. El 45% recibe más de 100000 pesos diarios. Esta generación de ingresos vista desde una perspectiva general resulta muy baja, debido a que si se convierten estos valores a mensuales, daría un ingreso mensual de aproximadamente 3 millones de pesos para el 55% de los emprendedores. A esto hay que descontarle los costos y los gastos propios del negocio que permiten generar los bienes y servicios tales como insumos, mano de obra y servicios públicos. Podemos inferir el porqué de la baja generación de empleo y las precarias condiciones del mismo.

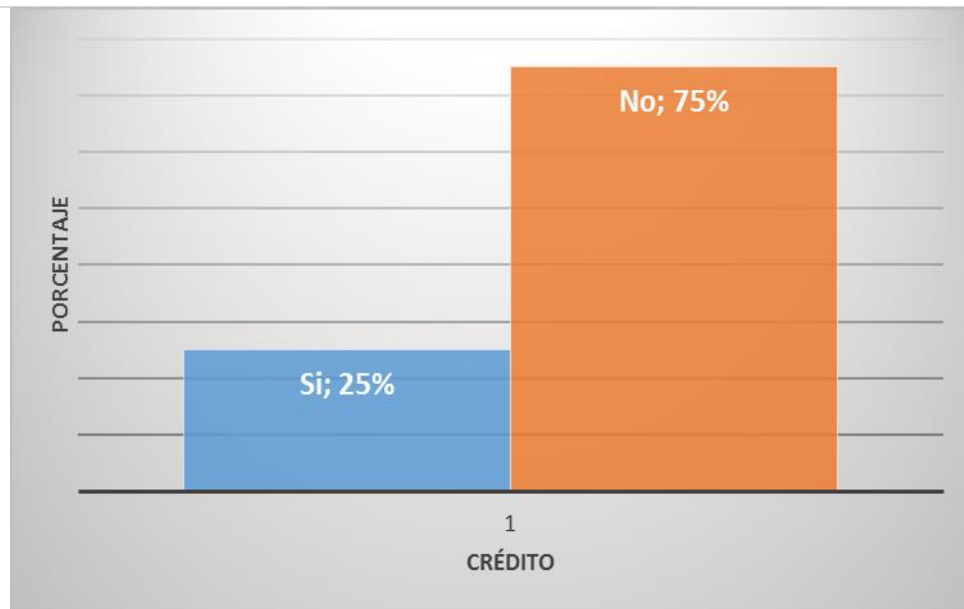


Figura 16. Tipos de crédito

El 75% de los emprendedores no ha realizado ningún tipo de crédito para financiar su negocio, tan sólo el 25% ha tomado alguna línea de crédito. Esto demuestra que los emprendedores están haciendo poca inversión al negocio y por ello están generando un bajo nivel de ingresos. Adicionalmente el 86% vende sus productos a detallistas y estos detallistas son personas relacionadas a su círculo de influencia, es decir, a personas que están consideradas dentro de los niveles de pobreza o pobreza extrema, por lo tanto podrían pagar precios bajos por los bienes y servicios ofrecidos al tener un nivel de ingresos bajo. Tan sólo el 14% de los emprendedores está vendiendo a mayoristas lo que le permitiría tener una mayor rentabilidad sobre sus productos.

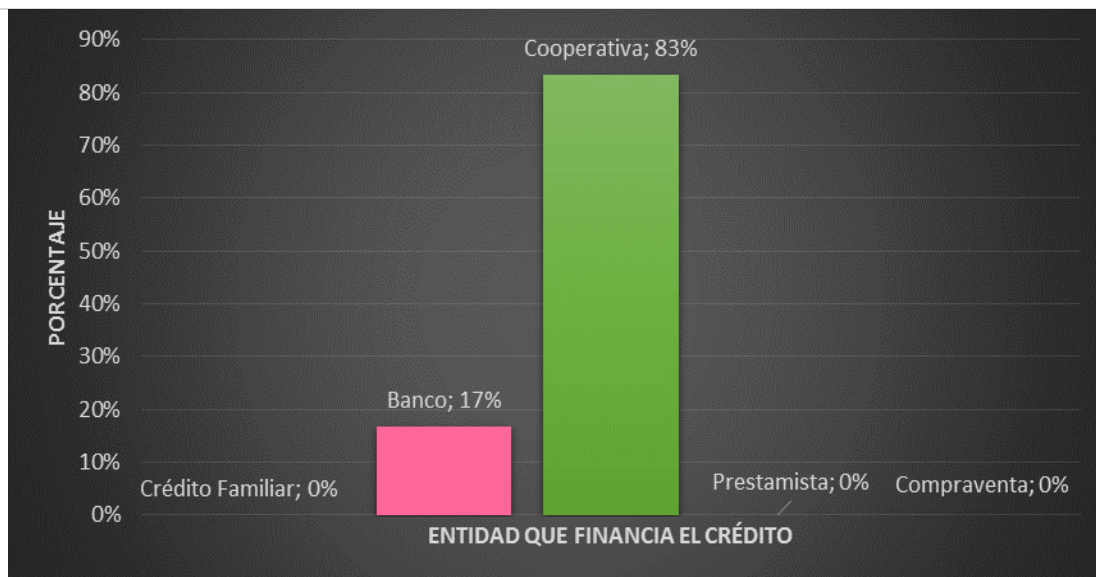


Figura 17. Crédito con qué entidad?

Del 25% de emprendedores que registran alguna actividad crediticia el 100% manejan créditos con cooperativa y hay un emprendedor que además tiene crédito con un banco. Situación que demuestra que por las condiciones actuales de los emprendimientos estos sólo pueden acceder al dinero ofrecido por el sector cooperativo el cual en la actualidad tiene tasas mayores a las que ofrece el sector financiero, situación que afecta la rentabilidad del negocio.

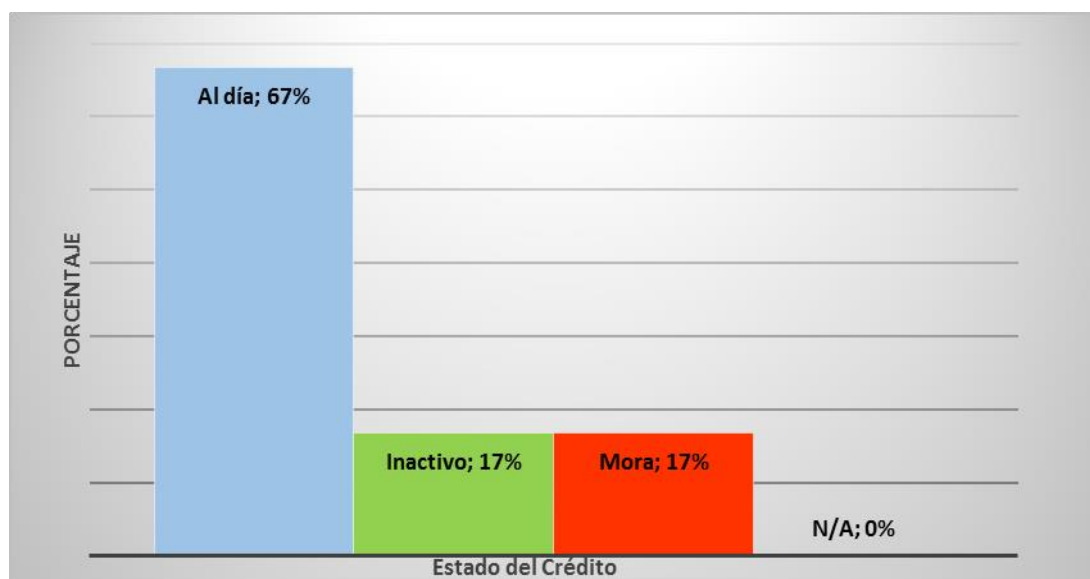


Figura 18. Situación crédito actual

El 66% de los emprendedores se encuentra al día en sus obligaciones con la entidad que le otorgó el crédito. El 17% se encuentra inactivos, es decir hicieron uso del crédito, finalizaron sus pagos y no hicieron solicitudes de crédito posteriores para financiar el negocio. El 17% se encuentra en mora de pago.

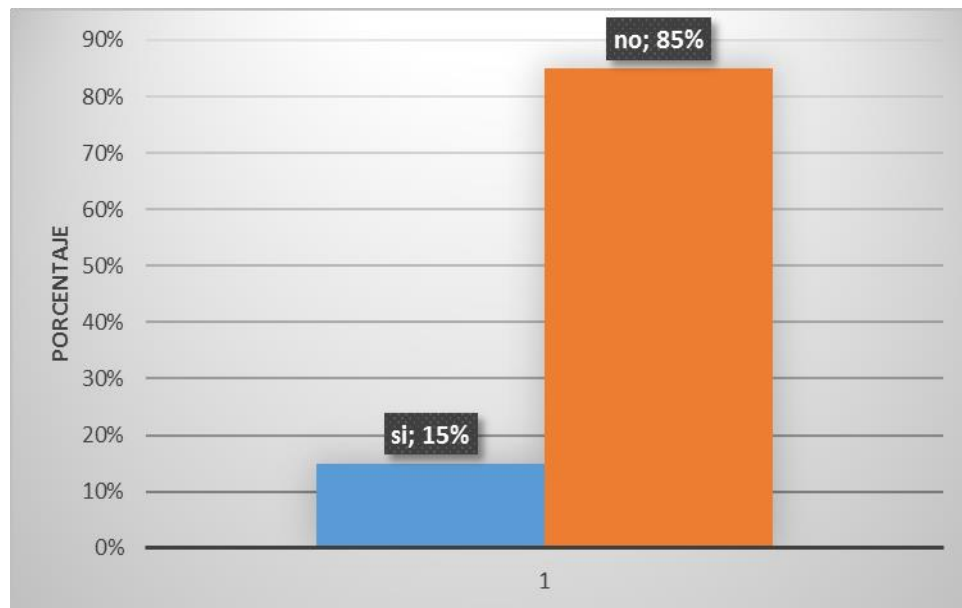


Figura 19. Subsidio para el negocio

El 85% de las personas no cuentan con subsidio distintos al ofrecido por la ACR, el 15% cuenta con subsidios diferentes a los ofrecidos por la ACR para la financiación de sus emprendimientos. Cabe aclarar que la ACR ofrece unos recursos para el inicio del negocio que están relacionados con el tipo de reintegración del emprendedor.

Este tipo de subsidios ha estado generando asistencialismo más no genera un uso eficiente de los recursos en pro del sostenimiento del emprendimiento, es necesario que este tipo de apoyos financieros por parte de las diferentes instancias estén bajo supervisión y se haga un acompañamiento de las unidades productivas a fin de verificar el grado de eficiencia de la inversión.

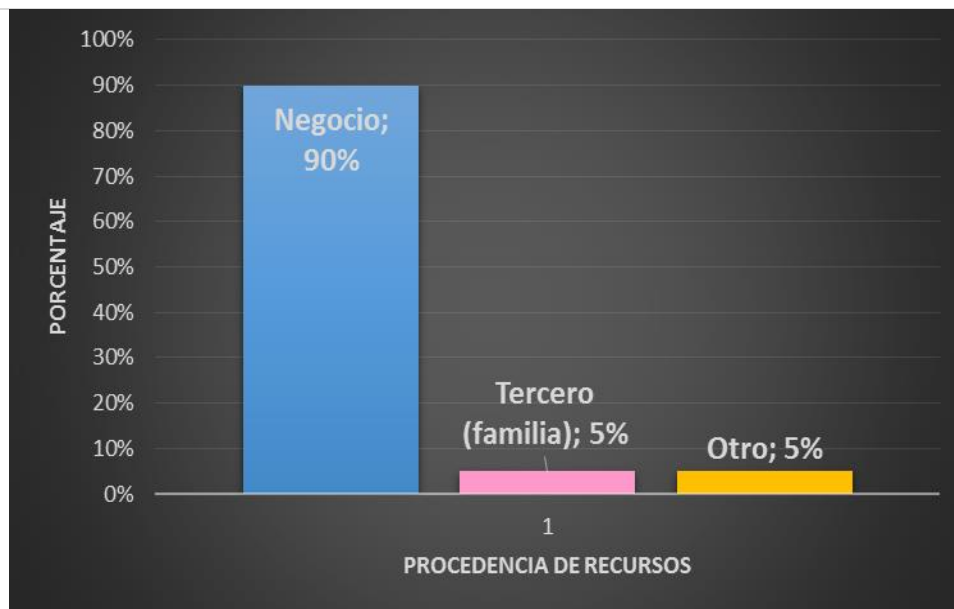


Figura 20. Compra de insumos

El 90% de los emprendedores adquiere los insumos con recursos propios del negocio, el 5% lo hace con recursos de terceros (familiares) y el 5% lo hace con otro tipo de recursos (créditos bancarios). Esto evidencia que la mayoría de los emprendedores utiliza su propio capital de trabajo lo que no les ha permitido un crecimiento importante al no tener un apalancamiento externo de financiación, que les permita mejorar las condiciones de compra por volumen y por precio.

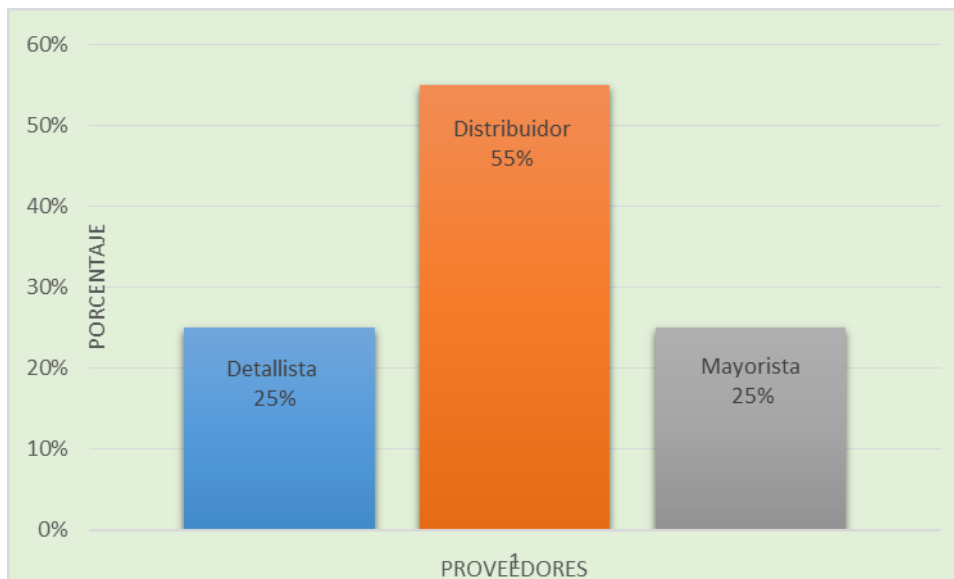
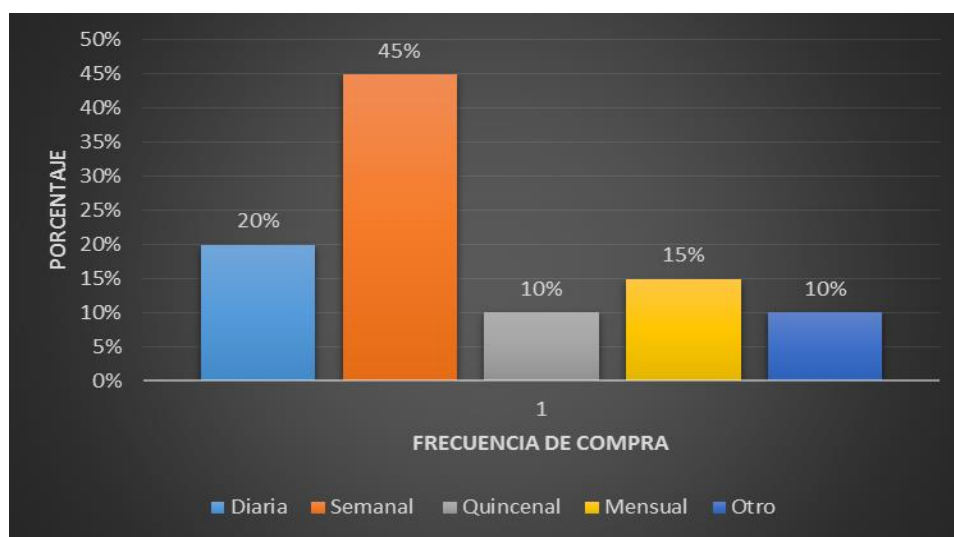


Figura 21. A quién compra los insumos

El 25% compra a detallistas, el 55% le compra a distribuidores, y el 25% compra a mayoristas. Más de la mitad de los emprendedores se ve forzado a comprar los insumos más costosos, asumen un sobre costo para la generación de su producto o servicio o para la comercialización de los insumos que adquieren para hacer una reventa, porque los precios de venta del detallista y el distribuidos siempre son mayores a los que proporcionan los mayoristas. Esto debido a la capacidad financiera de los emprendimientos o a la no utilización del apalancamiento para poder mejorar las condiciones de negociación.

*Figura 22. Con qué frecuencia compra materia prima*

El 20% de los emprendedores compran la materia prima diaria, el 45% lo hace de manera semanal, el 03% de forma quincenal, el 15% de manera mensual y el 10% lo hace de otra manera que en este caso es compra sobre pedido. Con información podemos inferir que las unidades productivas realizan sus compras de acuerdo con su capacidad adquisitiva, situación que no les permite manejar políticas de descuento por pronto pago, compras a proveedores que puedan otorgar mejores precios debido a su escaso poder negociador y descuentos por manejo de volumen.

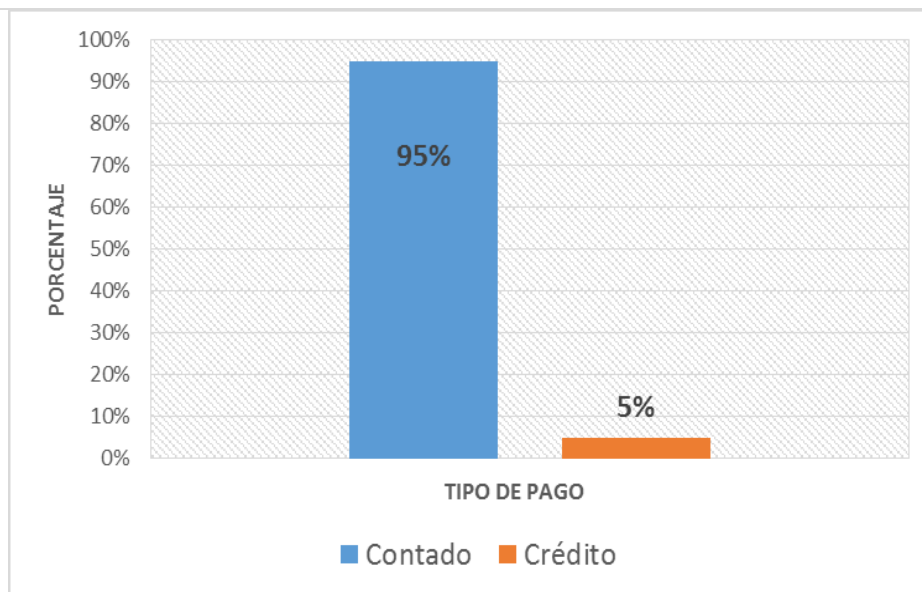


Figura 23. Cuál es su modalidad de compra para los insumos

El 95% de los emprendedores compran los insumos de contado, tan sólo el 5% lo hace a crédito. Esto refleja que por el tipo de proveedores de las unidades productivas y sus condiciones económicas actuales se dificulta el acceso a créditos por parte de los proveedores. Adicionalmente y como se verificó en la tabla 16 no se cuenta con un historial crediticio que permita mejorar a favor de las unidades productivas las condiciones de compra.



Figura 24. A Qué tipo de clientes va dirigido su producto

El 86% de los emprendedores dirige su producto a detallistas, el 14% lo hace a mayoristas. Estas respuestas están relacionadas con la tabla del tipo de ingresos, en el que las ventas están direccionadas a su propio entorno, con bajo poder adquisitivo y por consiguiente pocas posibilidades de crecimiento en volúmenes de ventas y precios. Adicionalmente al vender a detallistas impide tener un mayor poder de negociación de precios.

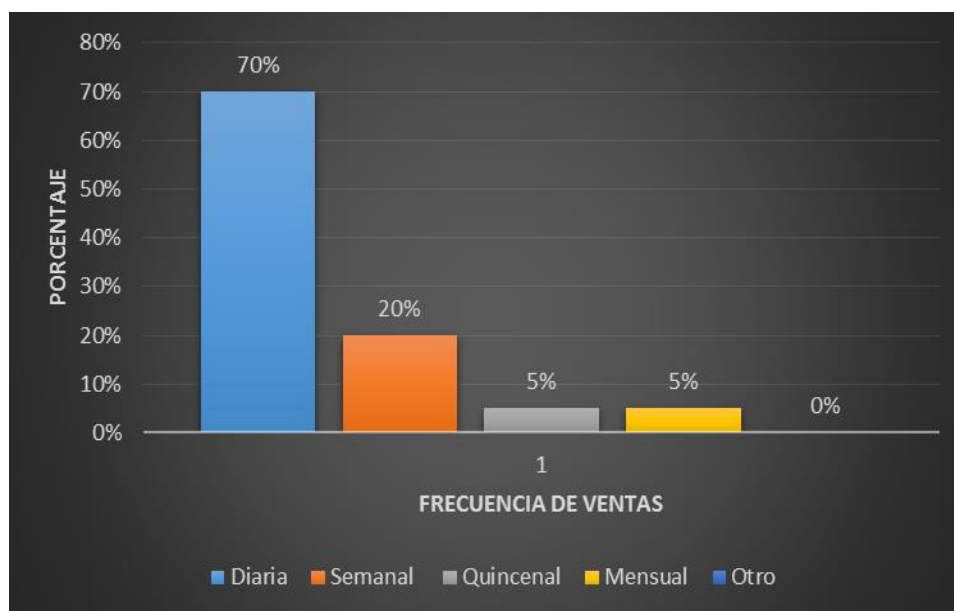


Figura 25. Con qué frecuencia realiza sus ventas

El 70% de los emprendedores realiza sus ventas a diario, el 20% realiza las ventas de manera semanal y tan sólo el 5% las realiza de manera quincenal y mensual. Esto evidencia que las unidades productivas están viviendo el día a día, con los ingresos diarios están generando el proceso de subsistencia, en cuanto a compra de insumos, pagos y ventas que permiten generar nuevos ciclos de efectivo.

De manera general se puede evidenciar que en las unidades productivas familiares existe una carencia de conocimientos básicos en administración que impiden la implementación de procesos en sus 4 áreas funcionales y que limitan las utilidades. Se evidencia que las jornadas laborales son extensas y que no cuentan con equipos de colaboradores permanentes que puedan

ayudar a afianzar el mismo negocio. La financiación resulta para estas unidades productivas una situación problema, debido a que en algunos casos el limitado flujo de efectivo generado por la modalidad de ventas, situación que impide la compra de insumos en grandes cantidades para reducir costos y, otras ventajas que permiten inversiones en volúmenes representativos. Otro aspecto que pone en riesgo la continuidad de las unidades productivas es la ausencia de procesos contables legítimos que ayudan al control estricto de los dineros de las unidades. Por su parte quienes si llevan este control lo hacen de manera informal. El carácter informal de las unidades productivas hace que éstas pierdan oportunidades de negocio con posibles clientes que como parte de sus políticas de negociación exigen el cumplimiento de las normas legales vigentes para sociedades comerciales, situación que influye en el crecimiento y desarrollo futuro.

Es por esto que los elementos básicos de administración permitirán a los gestores de las unidades productivas familiares mejorar su funcionamiento mediante la aplicación de estos, así mismo propender por un crecimiento de las mismas y, conseguir una sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo con el estudio efectuado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2016), se pudo concluir algunos aspectos sobre los emprendedores de negocios en Colombia tales como: la edad promedio para ser emprendedores nacientes en Colombia es entre 25 y 34 años. Aproximadamente el 36% de los empresarios nacientes tienen estudios básicos o técnicos, el 32% son profesionales y el 33% tienen nivel de formación en posgrado. El 58% tomaron decisión de emprender un nuevo negocio porque han identificado una oportunidad, el 29% lo hacen como una manera de generar independencia económica, el 13% emprenden básicamente por una necesidad; los colombianos emprenden porque buscan una mayor independencia, quieren aumentar su nivel de ingresos, otros prevén mantener su nivel de ingresos actual.

En contraste con la caracterización de las unidades productivas familiares objeto de estudio desarrolladas por los autores de la presente investigación con el estudio realizado por el GEM, se puede evidenciar que los empresarios entrevistados cumplen con algunos de los rasgos descritos en el estudio tales como edad de inicio del emprendimiento, el nivel de formación básico de los emprendedores, la motivación para emprender y los resultados que se buscan a través del emprendimiento. El 70% de los emprendedores de las unidades productivas familiares objeto de estudio están en un rango de edad entre los 27 y 42 años que, de acuerdo con el estudio realizado por GEM es la edad en la que más emprendimiento de nuevos negocios se genera por parte de los Colombianos en la actualidad, igualmente otro factor característico en los emprendimientos a nivel nacional es el bajo nivel de formación de sus gestores, que para las empresas objeto de estudio se ubicó en el 100%, dato lejano de la media nacional que está en un 36%, sin embargo hay que observar las características étnicas y socio culturales de la población objeto de estudio, la cual en su totalidad provienen del sector rural en donde la cobertura de la educación está dada en los niveles básicos.

Se puede evidenciar que en las unidades productivas familiares existe una ausencia de conocimientos básicos en administración que impiden la implementación de procesos en sus 4 áreas funcionales y que limitan las utilidades. Se demuestra que las jornadas laborales son extensas y que no cuentan con equipos de colaboradores permanentes que puedan ayudar a consolidar el mismo negocio. Por otra parte la falta de acceso a la financiación y el bajo nivel de ventas son problemas que limitan la disponibilidad de recursos, lo que impide la compra de insumos en cantidades para reducir costos y otras ventajas que permiten inversiones en volúmenes representativos. Otro aspecto que pone en riesgo la continuidad de las unidades

productivas es la ausencia de procesos contables legítimos que ayuden al control estricto de los dineros de las unidades.

El carácter informal de las unidades productivas hace que éstas pierdan oportunidades de negocio con posibles clientes que como parte de sus políticas de negociación exigen el cumplimiento de las normas legales vigentes para sociedades comerciales, situación que influye en el crecimiento y desarrollo futuro.

Cabe resaltar que las unidades productivas objeto de estudio se dedican a atender a su mercado natural, población en condición de pobreza o pobreza extrema, lo que dificulta el manejo de precios competitivos que ayuden a la sostenibilidad del negocio.

Así mismo su visión microscópica del negocio es una manera de suplir necesidades de corto plazo y no observan a la unidad productiva como una organización que les permita generar valor.

4.2 Prácticas de Gestión Empresarial Exitosas

De acuerdo con el estado actual de las unidades productivas familiares producto de la caracterización hecha por los investigadores, se procedió a hacer una selección de prácticas y modelos de gestión empresarial que pudiesen ser aplicados tanto por los emprendedores en su gestión, como por la ACR en su política de gestión, para la elección de los mismos se hizo uso de criterios tales como el reconocimiento del modelo o práctica, el grado de éxito en su aplicación y el aporte hecho a las comunidades en condiciones socio económicas similares a las objeto de estudio.

Los modelos o prácticas de gestión empresarial con reconocimiento a nivel internacional, que han demostrado ser exitosos en su aplicación y dentro de su desarrollo han aportado al

mejoramiento de la calidad de vida de población vulnerable con características similares a las de la población objeto de estudio.

Dentro de la caracterización de las unidades productivas familiares se encontraron factores que son determinantes en el momento de la continuidad del negocio, en primer lugar que estos negocios dependen en gran medida de su relación con el entorno más próximo que es su mercado natural y su zona de influencia, es ahí donde el modelo “Esperance” toma relevancia, pues en este se involucra a la comunidad para que sea ella quién participe apoyando la formalización y crecimiento de las unidades productivas que se gestan al interior de ellas mismas, un aspecto que es muy relevante para este tipo de negocios.

El segundo aspecto que se resaltó en la caracterización de las unidades productivas familiares es la dificultad de conseguir financiación por parte de algunas, así mismo los reducidos flujos de efectivo generados por estas, situación que llevó a los autores del proyecto a investigar sobre el Modelo del Grameen Bank o también conocido como el Banco de los Pobres, pues este plantea una estrategia de financiación comunitaria que puede servir de ejemplo para este tipo de negocios a fin de que exista una entidad que les pueda apoyar en sus necesidades básicas en lo que hace referencia a recursos económicos que les permitan solventar las demandas de dinero de las unidades productivas familiares.

Por último se pudo evidenciar a través de la caracterización de las unidades productivas familiares el alto grado de informalidad desde la creación, el manejo y gestión de las mismas, razón por la cual se decide proponer el uso de la metodología Canvas, la cual lleva implícito un modelo que permite conocer aspectos claves de los emprendimientos en lo que hace referencia a las 4 áreas funcionales básicas, las cuales son comunes a todo tipo de negocios independientemente de la actividad económica y del tamaño, es por ello que este modelo ha sido

considerado por los autores de la investigación como un elemento de apoyo previo a la gestión del negocio. Actualmente la ACR efectúa un acompañamiento a las unidades productivas familiares, antes de su materialización, apoyando la elaboración de unos planes de negocio las cuales son registrados en un módulo del sistema propio de la ACR, el cual no exporta el documento final. Este plan de negocio se cumple como requisito para el desembolso de subsidio ofrecido por la entidad, pero no se convierte en documento de apoyo para concepción ni la gestión de la unidad productiva.

El Primer modelo estudiado denominado “Esperance” está siendo ejecutado por la Fundación Sirolli y se procede a efectuar una descripción a continuación:

El 80% de los emprendedores que pasan por el acompañamiento del Instituto Sirolli y aplican el modelo propuesto por ellos sobreviven después del quinto año de operaciones. Esta cifra es un hito para la realidad colombiana en donde al primer año de operaciones solo sobrevive el 55% de los negocios y para el cuarto año solo queda el 23%, según un informe de la fundación Bavaria, la Universidad del Rosario y el Grupo Sura. (DINERO, 2017)

Un modelo exitoso seleccionado es el planteado por Ernesto Sirolli a mediados de 1980, consistente en un modelo de administración empresarial centrado en las personas que busca el desarrollo comunitario y económico basado en el apoyo a la pasión y las ideas de los empresarios locales, así como a facilitar la transformación de esas ideas en negocios viables que contribuyan a la sostenibilidad económica de esas comunidades. Se necesita que exista un grupo con liderazgo local fuerte y comprometido el cual debe ser capacitado y formado sobre el modelo y sobre asuntos más profundos de desarrollo comunitario. Conceptualmente el modelo se basa en la propuesta de Ernesto Sirolli sobre la trinidad de la administración que sostiene que la generación de un negocio exitoso requiere generar competencias en 3 años: capacidad técnica

para producir un bien o servicio, capacidad para comercializar un bien o servicio y capacidad para administrar las finanzas asociadas con la empresa.

Los 3 aspectos analizados por Sirolli como base de la gestión de un negocio son, de acuerdo con la caracterización hecha a las unidades productivas, las áreas donde existen debilidades u oportunidades de mejora en las que se podría trabajar a partir de la guía de conceptos básicos a proponer.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que este modelo involucra activamente a la comunidad en el proceso de concepción, fortalecimiento y desarrollo de las ideas de negocio.

Otro criterio para la selección de este modelo ha sido el éxito alcanzado a través de su implementación en varios continentes que ha garantizado la supervivencia del 80% de los negocios, ha beneficiado a más de 320 comunidades y ha creado más de 55 mil emprendimientos en todo el mundo a través de esta metodología.

El Banco de los Pobres:

El modelo del Grameen Bank o Banco de los Pobres fue elegido porque es un modelo de negocio aplicable en cualquier tipo de comunidad alrededor del mundo dadas sus capacidades para crear desarrollo económico y social desde la base de la pirámide.

Este modelo contribuiría a facilitar la consecución de recursos financieros por parte de las unidades productivas familiares, el cual es uno de los problemas observados en la caracterización hecha a las empresas objeto de estudio, dado que plantea un sistema que promulga que quien no tiene “nada” recibe la máxima prioridad a la hora de obtener un crédito. Así mismo funciona con un sistema de pagos a corto plazo de manera diaria y semanal que corresponde de alguna manera en la forma como las empresas objeto de estudio reciben sus recursos y les permitiría con intereses más bajos que los bancos comerciales fomentar los emprendimientos informales. Para

apoyar uno de los objetivos de la ACR que consiste en el fortalecimiento del tejido social de las personas en proceso de reintegración. Esta estrategia, se basa en la confianza, la ética, la solidaridad social y de género, y se orienta hacia la asignación de responsabilidades económicas a través de otorgar créditos a las personas más pobres a fin de que puedan suplir sus necesidades básicas de carácter diario, se puedan integrar al sistema financiero, tengan las responsabilidades de cumplir a estas obligaciones, que puedan solventar los proyectos de desarrollo, que se sientan miembros de su comunidad, que puedan sentir satisfacción en lo que hacen y que tengan la oportunidad de sobrevivir de una manera digna; esta estrategia permite también erradicar el paternalismo estatal, que de acuerdo con Ernesto Sirolli y Muhamad Yunus, es un gran problema para la financiación y sostenibilidad de los emprendimientos.

Metodología Canvas

Dadas las dificultades percibidas en las unidades productivas objeto de estudio en lo referente a temas como crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las mismas se ha seleccionado la metodología Canvas porque es un modelo de fácil aplicación, un método universal, de libre acceso, que contempla todas las áreas funcionales del negocio antes de su creación y que aporta elementos para tomar decisiones que apoyen su mejor desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

Canvas es un modelo de negocio que describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor. El diseño de negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y ordena los mismos a fin de que posteriormente se pueda planificar e implementar la estrategia. Un modelo de negocio debe contemplar los siguientes aspectos: cómo se seleccionarán los clientes, cómo definir y diferenciar las ofertas de producto – servicio, cómo crear valor para los clientes, cómo conseguir y conservar los clientes, cómo salir al mercado:

publicidad y distribución, cómo se definen las tareas a realizar, cómo seleccionar los recursos, cómo generar ingresos y beneficios.

Las variables que contempla este modelo son variables claves que no están correctamente concebidas y gestionadas por los emprendedores, situación que genera dificultades en la generación de valor por parte del negocio.

4.3 Conceptos de Gestión Aplicables a las áreas funcionales

Una vez hecha la caracterización de las Unidades Productivas Familiares, así mismo habiéndose explicado el porqué de la selección de modelos exitosos planteados por la presente investigación y, considerando que pudiesen ser aplicados bien sea por la Unidades Productivas Familiares objeto de estudio, o por las entidades gubernamentales que ejercen un apoyo a estas, se decide por parte de los investigadores desarrollar una herramienta que fuese didáctica para las unidades productivas objeto de estudio dadas las condiciones actuales de concepción y gestión de las mismas, así como el nivel socio cultural de los emprendedores, los cuales se pudieron evidenciar en cada una de las visitas realizadas, igualmente consultando con docentes expertos en el tema quiénes ayudaron en la selección de los conceptos fundamentales y básicos que debería saber cualquier persona o entidad que estuviese gestionando un negocio, se procedió a desarrollar la “Guía de Conceptos fundamentales para la gestión empresarial de las funciones básicas en Unidades Productivas Familiares”.

A continuación se presenta una selección de conceptos básicos de administración empresarial los cuales han sido tomados de autores tradicionales y, se ha generado una re-expresión en palabras sencillas, de acuerdo a las características propias de las personas que hacen parte de las

unidades objeto de estudio, entendiendo su bajo nivel de formación académica a fin de que cualquier persona que esté gestionando un negocio pudiese ponerlos en práctica. La puesta en marcha de estos no garantiza el éxito del emprendimiento pero sí brinda una orientación para dirigir el emprendimiento de una manera adecuada.

La re expresión de los conceptos fue validada con personas de características socioculturales similares a la población objeto de estudio, que a criterio de los investigadores no deben ser ni empresarios ni emprendedores, para evitar sesgos en las respuestas por conocimientos previos del tema, ya sea porque ejercieron algún emprendimiento o porque tomaron cursos de formación en el tema a tratar. El proceso consistió en permitirles leer los conceptos y que expresaran de manera libre y voluntaria señalando cuáles de los conceptos no entendieron o no resultaron claros en su significado, con el propósito que los autores de esta investigación pudiesen realizar los respectivos ajustes o modificaciones a los conceptos asegurando que estos fuesen comprensibles a cualquier persona.

La propuesta y la validación de conceptos fueron puestas a consideración en diferentes escenarios académicos, tales como el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2016 convocado por la Universidad Externado de Colombia, la Universidad del Valle y la Universidad del Magdalena, realizado en la ciudad de Santa Marta. Así mismo en el Quinto Encuentro de Investigadores y Segundo Encuentro de Semilleros de Investigación de la Red de Investigadores de ASCOLFA, Capítulo Oriente – RIACO. 2016

Los conceptos son propuestos para las 4 áreas funcionales de todo negocio que son Mercadeo, Producción, Operaciones y Logística, Contabilidad y Finanzas y Gestión Humana.

Para la selección de los conceptos en cada una de las áreas funcionales clave se efectuó una validación con docentes expertos en cada una de las áreas de conocimiento, así mismo

analizando los resultados de la caracterización de las unidades productivas una vez aplicado el instrumento de recolección de información que sirvió de base para la caracterización de las unidades productivas familiares objeto de estudio.

Los conceptos son propuestos para las 4 áreas funcionales de todo negocio, los cuales son Mercadeo, Producción, Operaciones y Logística, Contabilidad y Finanzas y Gestión Humana. Para la selección de los conceptos en las áreas funcionales clave se efectuó una validación con docentes expertos en cada una de las áreas de conocimiento.

A continuación, se presentan los conceptos seleccionados integrados en la guía:

Mercadeo: La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros. (Kotler, 1991. pág. 5)

Mercadeo: intercambio de productos o servicios para satisfacer las necesidades de las personas.

Necesidad: Es un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana. (Kotler, 1991. Pág. 5) (Lambin, Pág. 69)

Necesidad: Carencia o falta de algo para llenar un vacío y sentirse satisfecho.

Deseo: Son los satisfactores específicos para las necesidades. (Kotler, 1991 Pág. 5) En cuanto a las necesidades genéricas son estables y limitadas en número, los deseos son múltiples, cambiantes y continuamente influidos por todas las fuerzas sociales. Se traducen en demanda potencial de productos específicos cuando se acompañen de un poder y de una voluntad de compra. (Lambin, Pág. 69)

Deseo: Aspiración de algo particular para satisfacer un gusto algo que hace falta.

Estudio de Mercado: Es el proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de clientes, competidores, y el mercado. Que puede ser utilizado para determinar qué porción de la población comprará un producto o servicio, basad en variables como el género, la ubicación, la edad, y el nivel de ingresos. Revista Merca2.0.

Estudio de Mercado: Conocimiento de lo que ofrecen o necesitan otras personas o empresas y que permite definir qué es lo que se debe ofrecer en términos de productos o servicios.

Consumidor: Es una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición y que decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado. El consumidor es la etapa final del proceso productivo. (ECONOMIPEDIA, 2015)

Consumidor: Persona que hace uso de los bienes o servicios que ofrece una empresa.

Cliente: El cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios, no necesariamente el consumidor final. (The Chartered Institute of Marketing CIM)

Cliente: Persona que compra bienes o servicios que ofrece una empresa.

Demanda: Son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos. (Kotler, 1991 Pág. 5)

La demanda de mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes en un área geográfica dentro de un periodo de tiempo. (Kotler, 1991 Pág. 273)

Demanda: Cantidad de bienes o servicios que los clientes están dispuestos a comprar.

Producto: Es todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o deseo. Normalmente la palabra producto trae a la mente un objeto físico. (Kotler, 1991 Pág. 6)

Producto: Bienes o servicios producidos por una empresa.

Servicio: Constituye el conjunto de actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio es un bien no material (intangible), que suele cumplir con características como: la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se pueden almacenar), la heterogeneidad (dos servicios no pueden ser idénticos). (Definición de)

Servicio: Actividades que se desarrollan para satisfacer a los clientes o para apoyar el desarrollo de alguna tarea específica.

Precio: Es el dinero que paga un comprador a un vendedor por un producto o servicio en particular. Dwyer Roberts y Tanner John, marketing Industrial P.401

Precio: Cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio.

Plaza: Se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Esto incluye puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener posesión del producto. Ricardo Suárez Caballero - Instituto Internacional Español de Marketing Digital

Plaza: Lugar utilizado para ofrecer un producto o servicio.

Promoción: Es el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar directa o indirectamente sus productos y marcas al gran público a través de herramientas como la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas y las relaciones públicas. (Kotler y Kevin, Pág. 464)

Promoción: Manera de dar a conocer a los clientes el producto o servicio ofrecido.

Producción y Logística: Es la parte de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionadas, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente. (Ballou, 2004 Pág. 7)

Producción y Logística: Proceso de elaboración de un producto o servicio y las actividades necesarias para entregarlo a los clientes.

Eficiencia: Significa producir un bien o prestar un servicio utilizando la menor cantidad de insumos posibles a fin de hacerlo al costo más bajo. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2009 Pág. 6)

Eficiencia: Es hacer el producto o servicio lo más barato posible utilizando de la mejor manera todos los recursos disponibles.

Eficacia: Significa hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2009 Pág. 6)

Eficacia: Hacer lo correcto en un producto o servicio para obtener la mayor ganancia sobre el producto.

Calidad: es la aplicación de los principios y técnicas estadísticas en todas las fases de la producción dirigida a la fabricación más económica de un producto que es útil en grado máximo y tiene mercado. (Deming, 1988. Pág. 14)

Calidad: Hacer que el producto o servicio sea bueno, útil y que cumpla con lo que el cliente necesita.

Cadena de Valor: Es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el al adquirir y usar un producto o servicio. Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Porter, 1995 Pág. 150)

Cadena de Valor: Actividades que se hacen para mejorar el producto o servicio y que genera que el producto pueda costar un poco más.

Proceso de Transformación: Consiste en un conjunto de actividades que toma como entradas uno o más insumos y los transforma para obtener como salidas o resultado un producto o servicio. (Gestión de Operaciones, 2017)

Proceso de Transformación: Es la serie de todas las actividades a realizar para la fabricación de un producto o para la prestación de un servicio.

Recursos: Son todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a fin de alcanzar un fin determinado. Es posible hablar entonces de recursos humanos, económicos, intelectuales, técnicos, tecnológicos, renovables, recursos naturales.

Recursos: Son todos los elementos a utilizar como el dinero, equipos, maquinaria, enseres, personas, instalaciones físicas y procesos necesarios para elaborar un bien o prestar un servicio.

Capacidad: Se suele considerar como la cantidad de producción que un sistema es capaz de generar dentro de un periodo específico. En el concepto de los servicios esto se referiría al número de clientes que se pueden atender en un periodo específico. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2009 Pág. 122)

Capacidad: Cantidad de productos o servicios que una empresa puede fabricar para vender a los clientes.

Inventarios: Son las existencias de una pieza o recursos utilizados en una organización como parte del proceso de producción o de prestación de un servicio. Estos pueden ser de materia

prima, producto terminado, partes componentes, suministros y trabajo en proceso. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2009 Pág. 547)

Inventarios: Todos los insumos y elementos guardados que son necesarios para la producción de un bien o para prestar de un servicio.

Proveedores: Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. El proveedor puede ser una empresa o una persona que abastece a otras empresas o personas con existencias (artículos) los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad principal de la empresa que compra esos elementos. (DEBITOOR)

Proveedores: Personas o empresas que nos venden los insumos necesarios para producir bienes o servicios.

Compras: Hace relación a la adquisición de un producto o servicio que realiza el consumidor o cliente. Se refiere al acto de adquirir un producto o servicio que se encuentra para la venta pagando un precio estipulado por el vendedor. (Definición ABC, 2017)

Compras: Adquisición de lo necesario para la fabricación del producto o la prestación del servicio.

Cadena de Abastecimiento: es el proceso en el cual se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo un proceso productivo mediante la información y el movimiento de recursos y de bienes. El flujo de información es vital para poder entregar los insumos en el momento adecuado, tanto para no parar líneas de producción, como para tampoco crear un excedente de inventario y de esta forma entregar a tiempo el producto terminado al cliente final. (LOGISTWEB, 2008)

Cadena de Abastecimiento: Todas las actividades necesarias para comprar insumos, desarrollar el proceso de producción y llevar el producto al cliente.

Contabilidad y Finanzas: La contabilidad como un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama de la contabilidad es la que con sus diferentes tecnologías permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distingue de otras empresas. El análisis de todos los procesos, de las actividades que se llevan a cabo en ellos, así como los eslabones que las unen permite detectar áreas de oportunidad para diseñar una estrategia que asegure el éxito. (Ramírez Padilla D. N., 2008)

Contabilidad y Finanzas: Registro de las cuentas de negocio separado en ingresos y egresos que permiten conocer el dinero producido por la empresa.

Ingresos: son aumentos en los recursos económicos producidos a lo largo del ejercicio, bien en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, bien como decrementos de pasivos que originan aumentos del patrimonio netos y no están relacionados con las aportaciones de los accionistas. (Norma Internacional de Contabilidad - NIC formulada por el International Accounting Standards Board IASB)

Ingresos: Dinero producido por las ventas de un producto o servicio.

Costos: Erogaciones o gastos asociados directamente con la producción de bienes y servicios y de los cuales se generan ingresos. (Sinisterra V., Polanco I., & Harvey, 2011, pág. 101)

Costos: Todas las salidas de dinero necesarias para la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Gastos: Disminuciones patrimoniales causadas en las actividades de administración, comercialización e investigación que producen reducción en el activo o aumento en el pasivo o una combinación de ambos (Sinisterra V., Polanco I., & Harvey, 2011, pág. 101)

Gastos: Todas las salidas de dinero necesarias para administrar el negocio, las ventas y los créditos para producir un bien o prestar un servicio.

Utilidad: Beneficio o ganancia resultante de la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y, todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos. (Norma Internacional de Contabilidad - NIC formulada por el International Accounting Standards Board IASB)

Utilidad: Ganancia obtenida por la venta de un producto o servicio después de restar los costos y gastos.

Activo: conjunto de recursos, bienes o derechos, tangibles o intangibles controlados por la empresa, provenientes de un hecho pasado y que permitan generar un beneficio futuro. (Norma Internacional de Contabilidad - NIC formulada por el International Accounting Standards Board IASB)

Activo: Es el dinero, las máquinas, los muebles y enseres que son propiedad de una empresa y con los que producen ingresos por ventas

Pasivo: Son obligaciones presentes de la entidad generadas a raíz de sucesos pasados al vencimiento de las cuales espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. (Norma Internacional de Contabilidad - NIC formulada por el International Accounting Standards Board IASB)

Pasivo: Son todas las deudas o compromisos de pago que tiene una empresa.

Cuenta por Cobrar: Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto similar. (Norma Internacional de

Información Financiera – NIIF3 formulada por el International Accounting Standards Board IASB)

Cuenta por Cobrar: Representa el dinero que los clientes le deben a la empresa, generado de las ventas.

Cuenta por Pagar: Comprende las deudas de la organización con contratistas, acreedores, socios e instituciones gubernamentales. (Sinisterra V., Polanco I., & Harvey, 2011, pág. 98)

Cuenta por Pagar: Dinero que la empresa le debe a sus proveedores.

Gestión Humana: La función de la Administración de Recursos Humanos consiste en reaccionar frente a las decisiones que toma la dirección de la empresa. Debe apoyar a la dirección administrando el componente humano de la organización contribuyendo a obtener y tener una ventaja competitiva. Para atraer y conservar a este tipo de empleados se requiere que la administración de recursos humanos aplique las políticas y prácticas que desean dichos empleados. Ser un colaborador estratégico también implica apoyar la estrategia de negocios. Esto quiere decir que se deben estudiar los diseños organizacionales, la cultura y los sistemas de desempeño, y recomendar e implementar cambios donde sea necesario. (De Cenzo, Robbins, – 2006 Pág. 6)

Gestión Humana: Proceso relacionado con el manejo de los colaboradores que harán parte de las actividades de trabajo de la empresa.

Perfil del Cargo: Método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. (Pereda, y Berrocal, 7 febrero 2012.)

Perfil del Cargo: Requisitos y habilidades de una persona para desempeñar un trabajo.

Selección de Personal: Aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de Recursos Humanos, y que consiste en elegir siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto o vacante en una empresa. (Definición ABC)

Selección de Personal: Escoger a la persona adecuada para desarrollar una labor en la empresa.

Incorporación de Personal: determinar el perfil de la persona que se necesita para cubrir el puesto de trabajo en oferta, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneo, inducirlo y capacitarlo para que se adapte al nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible. (CRECE NEGOCIOS, 2017)

Incorporación de Personal: Contratar a la persona adecuada para hacer un trabajo que se requiere.

Contratación: Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene acuerdo, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada. (Definición ABC, 2017)

Contratación: Elaborar y firmar el contrato de trabajo de la persona seleccionada para una actividad en la empresa.

Inducción: Es el esfuerzo inicial para que los nuevos empleados conozcan información sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo, generalmente contiene la explicación básica de la

situación de empleo, el departamento, la empresa, las políticas y reglas, la compensación, as prestaciones de ley, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados. (Mondy, Noe, 2005. Pág. 219)

Inducción: Enseñar al nuevo empleado lo necesario para desempeñarse de manera adecuada en la empresa.

Compensación: Es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. En términos de salarios, tarifas por tiempo extra y prestaciones sociales incluidas dentro de la ley. (Mondy, Noe, 2005. Pág. 284)

Compensación: Pago del salario de un empleado por prestar sus servicios a la empresa.

Aportes Parafiscales: Toda empresa o unidad productiva que tenga trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo debe hacer un aporte de su nómina equivalente al 9% los cuales se distribuyen así: 4% para la caja de compensación familiar, el 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y el 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje. (GERENCIE)

Aportes Parafiscales: Pagos exigidos por la ley que y que debe hacer el dueño de la empresa a las cajas de compensación, el ICBF y el SENA.

Seguridad y Salud en el Trabajo: Está orientada a una adecuada administración de riesgos, de manera que permita mantener el control permanente de los mismos en los diferentes oficios y que contribuya al bienestar físico, mental y social del trabajador y al funcionamiento de los recursos e instalaciones. (UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, 2017)

Seguridad y Salud en el Trabajo: Normas que contribuyen al bienestar de los empleados en las instalaciones de la empresa disminuyendo los riesgos de accidentes.

De acuerdo con el convenio suscrito entre la ACR y la UNAB, en una siguiente fase, la cual ya está definida y programada, contará con el apoyo del semillero de investigación PROGEST,

se socializará la guía y el acompañamiento de la aplicación de los conceptos fundamentales, como un mecanismo para evaluar el impacto en las unidades productivas familiares.

5. Conclusiones

Las cifras producto de la investigación, permiten concluir que es necesario formar a los emprendedores en conceptos básicos de administración que les permitan hacer más eficiente el manejo de su emprendimiento y les ayude a enfrentarse a un entorno competitivo, esto con el objetivo de a través de los emprendimientos se pueda mejorar la calidad de vida de las comunidades objeto de estudio.

Una vez desarrollado el trabajo de campo y la caracterización de las unidades productivas familiares, se encuentra que ellas están en un alto grado de informalidad en su concepción representada en el Plan de Negocio, en la organización estructural del emprendimiento, en la gestión orientada a prácticas exitosas y al manejo eficiente de los procesos y procedimientos por desconocimiento técnico de los mismos, situación que hace que los emprendedores no estén percibiendo los resultados económicos esperados. Las unidades productivas familiares sólo son autosostenibles, pero no están generando valor y riqueza para quienes hacen el esfuerzo y asumen el riesgo de la gestión de las mismas; así mismo que el esfuerzo representado en largas jornadas de trabajo durante los días de la semana no se está viendo compensado por el emprendimiento, situación que amerita la propuesta de fundamentos de gestión que apoyen el quehacer empresarial y ayuden en la mejora de los resultados del mismo.

El Mejoramiento de la calidad de vida es una de las apuestas que hace la ACR para su población en proceso de reintegración a la vida civil, estrategia que necesita apoyarse y

articularse en la buena gestión de los recursos en pro de atender las necesidades de dicha comunidad. Uno de los pilares de ejecución de la estrategia es el apoyo económico a la generación de emprendimientos productivos por parte de las comunidades a su cargo y el acompañamiento hasta generar el despegue propio, sin embargo se pudo observar que las nociones básicas sobre las cuales se fundamenta la toma de decisiones al interior de una unidad productiva no tienen fundamentos en administración, debido al escaso nivel de formación tanto académica como de administración de negocios, por lo que es necesario promover herramientas que provean de un conocimiento básico y real sobre las necesidades que se deben suplir con este tipo de negocios a partir de los productos o servicios generados por la unidad, el público objetivo que se va a atender, los mejores procesos a ejecutar, el uso eficiente de recursos financieros, el aprovechamiento del talento humano, así como la generación de valor para el entorno social y el núcleo familiar del empleador. Producto de esta investigación se pudo observar que el 96% de los emprendimientos no están generando ningún empleo, basándose únicamente en la subsistencia de los miembros de la familia, observándose que el 70% de los emprendedores hacen uso de los ingresos del negocio para los gastos personales y no para generación de riqueza, que el 55 genera ingresos por debajo de los 100.000 pesos diarios para cubrir las necesidades propias del negocio y la subsistencia de su entornos familiar, que el 45% trabaja jornadas de Lunes a Domingo y que el 40% trabaja más de 10 horas días, se puede concluir que no se está cumpliendo con uno de los objetivos de la política de reintegración que es mejorar la calidad de vida de las comunidades en proceso de reintegración y su entorno familiar.

El alto grado de informalidad de las unidades productivas familiares objeto de estudio se representa en la ausencia de registro de las cuentas que es un factor importante para conocer lo que se invirtió en la generación de un producto o servicio y calcular de manera exacta su valor, la

legalización de cuentas se percibe como una actividad informal donde el 55% de los emprendedores no tienen un conocimiento real de la situación financiera del emprendimiento, siendo un factor importante ya que esto les permitiría determinar sí su actividad económica, esfuerzo, motivación y orientación se ajustan a la contraprestación que se debe percibir. Adicionalmente el 95% de los emprendimientos no cumple con los requisitos exigidos por la Ley para la formalización de un negocio, situación que no les permite realizar negocios con otras empresas donde este es un requisito para tal fin, así mismo esta situación tampoco les permite acceder con facilidad a recursos del sistema financiero para fortalecer los emprendimientos.

Los modelos exitosos seleccionados son aptos para replicar en la población objeto de estudio porque han sido implementados en emprendimientos de características similares en diferentes partes del mundo y han conseguido la sostenibilidad empresarial, factor que contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su entorno a través de generación de riqueza. Estos modelos exitosos enfocados en la generación de ideas, el acompañamiento y fortalecimiento como comunidad aportan a cumplir con uno de los objetivos de la política gubernamental de reintegración que busca a través de la creación de tejido social mejorar las condiciones de vida de las personas beneficiarias del programa de reinserción. Si bien es cierto la concientización de los beneficiarios no es un aspecto medible, en los modelos se evidencia que quienes hacen parte del proyecto se benefician de los recursos, entienden los beneficios, se comprometen a ejecutarlo las propuestas contenidas en ellos, cumpliendo con los compromisos adquiridos obteniendo los resultados esperados.

Otro aspecto a resaltar de los modelos exitosos es que no proponen una única forma de gestión de recursos o de información como verdad absoluta. Son proyectos versátiles que se ajustan a las necesidades de la población beneficiaria, al entorno e incluso a las condiciones

cambiantes del mismo tales como fenómenos naturales, fenómenos sociales entre otros, dejando a un lado las políticas rígidas de las instituciones tradicionales como bancos y gobiernos. La importancia de estos modelos aplicados al caso local es que permiten la mejora de las funciones básicas empresariales en aspectos tales como: la financiación y manejo de recursos económicos, el involucramiento de la comunidad como parte del proceso de fortalecimiento de los emprendimientos y en la descripción de las áreas funcionales del negocio.

Una guía de conceptos fundamentales diseñada a la medida de las necesidades de gestión emprendimientos en sus áreas funcionales, puede permitir una mejor implementación de procesos y procedimientos, así como una mejor calidad en la toma de decisiones en las diferentes áreas funcionales, esto con el objetivo de aportar al aumento en la productividad y rentabilidad de las empresas familiares objeto de estudio que es en este momento un factor preponderante para la continuidad y sostenibilidad de los mismos en el tiempo.

Un aspecto interesante para el análisis, es que durante el trabajo de campo y la recolección de información, se evidenció que los emprendimientos operan en la mayoría de los casos sin aplicar los conceptos fundamentales de gestión empresarial. Al concluir la etapa de análisis, se evidencia que al omitir la aplicación de estos conceptos, se obtienen resultados económicos limitados en las unidades productivas familiares demostrados en el nivel de ingresos. Esto impide el mejoramiento de la calidad de vida de su entorno. Con ello queda expuesto que aunque pueden funcionar de manera empírica, es necesario proponer conceptos de gestión que apoyen a los empresarios en su quehacer y aporten elementos para los procesos de toma de decisiones a fin de mejorar los resultados de administración de un negocio en todas sus facetas.

6. Recomendaciones

1. Generar en los emprendedores una conciencia de no asistencialismo para que su impulso no sea proporcional o limitado a lo que recibe por parte del gobierno, se hace necesario cambiar la concepción del estado paternalista, por un estado proveedor de mejoramiento hacia el capitalismo.

3. En cuanto a la educación básica de los conceptos fundamentales para la gestión empresarial, es necesario hacer énfasis en la legalización de la conformación de los emprendimientos, de la contratación de los colaboradores y sobretodo en la observancia de la ley en la toma de decisiones.

4. Una guía de conceptos fundamentales puede ayudar a interpretar de una mejor manera la teoría de la administración y a que la población objeto de estudio la pueda poner en práctica, para intentar mejorar la rentabilidad de los emprendimientos.

5. Es recomendable que la guía tenga un adecuado proceso de divulgación para aprovechar la experiencia del análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo. Para ello es necesario que el semillero de investigación continúe haciendo acompañamiento a las empresas familiares garantizando que el proceso de instrucción y apropiación de los conceptos sea el adecuado.

6. Es recomendable que la ACR continúe el proceso de acompañamiento a las empresas familiares, desde la administración. Sabemos que el acompañamiento que reciben es de orden social, jurídico y psicológico, pero que resulta fundamental apoyar la rentabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos como parte fundamental del proceso de reintegración para garantizar el bienestar de los emprendedores. Así mismo es de vital importancia tejer lazos comerciales para asegurar la venta de los productos o servicios ofrecidos.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Colombiana para la Reintegración ACR. (s.f.). ¿Qué es la Reintegración? Obtenido de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/quees.aspx>
- Agencia de cooperación alemana GTZ. (2002). Obtenido de <http://red-lac-ee.org/autor-info-ee/agencia-de-cooperacion-tecnica-alemana-gtz/>
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, N° 28, 85-106.
- Algarra Lozano, E., & Sánchez Ramírez, N. (2004). Estado del arte de las empresas familiares. Chía : Universidad de la Sabana. .
- Alvarez Carmona, A. (s.f.). Sucesión de Empresas Familiares. Obtenido de http://www.alvarezcarmona.com/boletines/PDF_topico/DINAMICA%20FAMILIAR.pdf
- Álvarez, M. (2001). El desafío de la pobreza. Bogotá : Editorial Fundación Social.
- Aramayo, O., & Candia, R. (s.f.). Universidad de Chile. Obtenido de Universidad de Chile. Obtenido de http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
- Aronoff, C. (2000). La Sucesión en la Empresa Familiar, un nuevo líder, un nuevo héroe. Bogotá : McGraw Hill Interamericana.
- Ballou, R (2004) Logística, Administración de la cadena de suministros, Ciudad de México: Person Education.
- Cáceres Manrique, F., Rivero Rubio, C., Parra Prada, L., Gáfaro Rojas, A., & Vera Cala, L. (2012). Concejo de Bucaramanga. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Concejo de Bucaramanga. Obtenido de http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/CONTROL_POLITICO_1_SALUDAMBIENTE_2013.pdf

- Cáceres, M., Rivero, C., Parra, L., & Gàfaro, A. (2012). Análisis de la situación de salud. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Concejo de Bucaramanga. Obtenido de http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/CONTROL_POLITICO_1_SALUDAMBIENTE_2013.pdf
- Camara de comercio de Bucaramanga. (2015). Memorias Registro Mercantil y ESAL. Obtenido de <http://www.camaradirecta.com/secciones-emprendedor-131-s/compite-360.htm>
- Carlock, S , R., & Ward L. , J. (2002). La Planificación estratégica de la Familia Empresaria. Bilbao: Editorial Deusto.
- Colombia. (2 de mayo de 2014). Las empresas familiares representan el 70% de la industria colombiana. Obtenido de <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>
- Comfandi Valle del Cauca. (2014). Buenas prácticas en responsabilidad social empresarial, sistema de gestión responsabilidad social empresarial. Obtenido de www.comfandi.com.co/sites/default/files/docuemtos/docuemento-de-interes/2014/noviembre/buenas_practicas.pdf
- Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Administración de recursos humanos . Vol 2: McGraw-Hill.
- Daníes Lacouture, R. (2005). Sociedades familia en Colombia año 2005. Bogotá: Superintendencia de Sociedades grupo estadística.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México : Pearson Education.
- De Conceptos. (s.f.). De Conceptos. Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/vision-empresarial#ixzz3AJCd1dyW>

Departamento Nacional de Planeación. (2008). Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales. Bogotá. Obtenido de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%20l%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>.

El tiempo. (21 de agosto de 2011). La estrategia del Gobierno para combatir la pobreza extrema. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10195729>

El Universal. (16 de Octubre de 2015). Gobierno anuncia nueva estrategia para combatir pobreza extrema. Obtenido de www.eluniversal.com.co/colombia/gobierno-anuncia-nueva-estrategia-para-combatir-pobreza-extrema-208703

Farfán Hernández, A., Orjuela Corzo, G., & Triana regueros, M. (2014). Explicación de los factores que afectan la situación interna y externa actual de las empresas familiares de Santander en su ciclo de permanencia. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja. (2013). Obtenido de Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja. Obtenido de <http://www.ifrc.org/es/introduccion/disaster-management/sobre-desastres/que-es-un-desastre/que-es-la-vulnerabilidad/>

Federación Nacional de Comerciantes. (s.f.). microempresa. Obtenido de <https://saragaona.files.wordpress.com/2009/10/micro-y-famiempresa.docx>.

- Franco Porras, Y., & Gelves Acevedo, L. (2010). Tesis de Grado Análisis de vulnerabilidad y la economía del trabajo en los barrios Villa Rosa de Bucaramanga y Cabecera del Llano de Piedecuesta. Bucaramanga: UIS .
- Gestion logística. (2016). Obtenido de Course Hero, Inc. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/15118671/144564-I-1-LogisticaySCMpdf/>
- Ginebra, J. (1999). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. México : Panorama Editorial. .
- Gómez Ceja, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México : McGraw Hill. .
- Güenaga , I., & Riva, V. (2011). Universidad de la Republica. Obtenido de Universidad de la Republica. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>
- Hill, C. (1996). Administración estratégica un enfoque integrado. Bogotá : McGraw Hill.
- Instituto de la empresa familiar. (2015). La empresa familiar en cifras. Recuperado el 12 de marzo de 2008, Obtenido de http://prensa.iefamiliar.com/view_manager.html?root=391,397
- International Cooperative KPMG. (2013). Empresas familiares el desafio de crecer. Obtenido de <https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/33731/secme-18663.pdf?sequence=1>
- Kaplan S, R., & Norton P. , D. (2.008). The execution Premium Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitiva. Barcelona : Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). El Cuadro de Mando Integral, The Balance Scorecard Gestión . 2000.
- Klausewitz, K. (s.f.). De la Guerra, Libro III, Capítulo I.
- Kotler, P. (2003). Marketing. Pearson Educación.

- Lamprea Roa, M., & Mendoza Perdomo, L. (2009). Plan estratégico y operativo de la empresa de familia, ferretería del Meta ubicada en la ciudad de Villavicencio. Universidad de la Salle .
- Macias Ramirez, V. (2011). La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia .
- Montes, D. (2008). dinámica de la empresa familiar pyme. Obtenido de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>
- Morgado de Sáyago, L. (2010). Cuaderno Gestión Administrativa Contable en la Unidad Productiva Familiar (UPF) .
- Naciones Unidas . (2010). CEPAL. Obtenido de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/MDG/noticias/paginas/1/40211/P40211.xml&xsl=/MDG/tpl/p18fst.xsl&base=/MDG/tpl/top-bottom.xsl>
- Narváez, L. (2008). Diseño de una estrategia económica y social para superar la pobreza de las comunidades marginadas en Colombia. Bogotá : Editorial universidad la Gran Colombia.
- Nogales, F. (2008). La familia empresaria: Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades. Madrid : Editorial Díaz de Santos.
- Ogliastri, E. (1998). Planeación estratégica, estructura organizada y motivación personal. Bogotá : Editorial CERLALC. .
- Ortiz Anaya, H. (2011). Análisis financiero aplicado. Obtenido de 2a, Ed. Cengage. Obtenido de <https://issuu.com/cengagelatam/docs/ortiz>
- OSPZULIA. (s.f.). Unidad Productiva Familiar. Obtenido de <https://ospzulia.jimdo.com/unidad-productiva-familiar/>
- Quesada Quecan, L. F. (2014). Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional. Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada.

Ramírez Padilla, D. N. (2008). Contabilidad Administrativa, McGraw Hill Interamericana.

Rodriguez, Y. (2014). Gestion recursos humanos.

Romero , L. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes. Revista EAN No. 57.

Sinisterra V. Gonzalo, Polanco I. Luis Enrique, Henao G. Harvey – Contabilidad, Sistema de información para las organizaciones, Bogotá Editorial Mc Graw Hill 2011 Superintendencia de Sociedades. (2005). Superwas. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de Superwas. Obtenido de http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA_EN_COLOMBIA_1.doc

Superintendencia de sociedades. (2006). Sociedades de familia año 2005. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

Tzu, S. (2006). El Arte de la Guerra. Edaf.

Urrea, o. (2002). Visión y Gobernabilidad en la Empresa de Familia. Manizales: Centro Editorial Universidad de Manizales.

Veiga, C. (2013). Control de gestión empresarial. Esic Editorial.

Velasco, C. (3 de Marzo de 2010). Coyuntura economica. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de Coyuntura economica. Obtenido de www.coyunturaeconomica.com/economia/generacion-de-riqueza

Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., De La Hoz Pinzón, G., Durán Bobadilla, Y., & Gutiérrez Ayala, I. (2008). Dinámica de la empresa Familiar Pyme 2 Estudio Exploratorio en Colombia”. Fundes Internacional .

Vergara, C. (2016). Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>

Wayne Mondy R, Noe Robert M. – administración de recursos humanos, Editorial Pearson Prentice Hall Ciudad de México 2005.

World Trade Organization. (2014). Informe sobre el comercio Mundial. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report14_s.pdf

Apéndices

Apéndice A. Proyecto Experance

El modelo de facilitación empresarial es un enfoque “centrado en las personas para el desarrollo comunitario y económico” iniciado por Ernesto Sirolli a mediados de 1980. El modelo busca apoyar la pasión y las ideas de los empresarios locales y facilitar la transformación de esas ideas en negocios viables que contribuyen a la sostenibilidad económica de esas comunidades. Para que el modelo tenga éxito, se necesita que exista un grupo con liderazgo local fuerte y comprometido. El instituto Sirolli refuerza la capacidad local proporcionando capacitación permanente sobre el modelo y asuntos más profundos de desarrollo comunitario. El modelo de facilitación empresarial se basa en el concepto de Ernesto Sirolli sobre la trinidad de la administración, sostiene que la gestión de un negocio exitoso requiere generar competencias en tres áreas: capacidad técnica para producir un bien o servicio, capacidad para comercializar el producto o servicio y capacidad para administrar las finanzas asociadas con la empresa. Sirolli sostiene que pocos empresarios individuales tienen competencia en las tres áreas de gestión y, por lo tanto la constitución de un equipo empresarial multidisciplinar se vuelve muy importante para tener éxito, la comunidad debe entonces ser capaz de aplicar el concepto de la trinidad en el apoyo a los empresarios locales. En el trabajo de campo el modelo se basa en dos conceptos básicos: un facilitador de empresa individual y un consejo comunitario; el facilitador empresarial es la cara principal de la facilitación empresarial a nivel comunitario. Él o ella sirven a menudo como el punto de contacto para los dueños del negocio y los empresarios que aspiran a generar una idea de negocio. El facilitador ofrece servicios confidenciales y gratuitos a los potenciales empresarios de la comunidad sobre aspectos relacionados con la gestión de los negocios. La junta comunitaria compuesta entre 20 y 50 residentes locales quienes apoyan al facilitador

ofreciendo presentaciones a líderes comunitarios y clientes potenciales. Los miembros de la junta también proporcionan conexiones con proveedores de servicios y recursos. Dada la función clave que cada uno de estos juega en la implementación del modelo es necesario hacer una explicación adicional de cada componente. Las habilidades, pasión y compromiso del facilitador empresarial con el modelo son claves para su éxito. El temperamento puede ser igualmente importante como el conjunto de habilidades del facilitador. El facilitador no es un “experto” y no se espera que proporcione directamente asistencia técnica, el individuo contratado como facilitador de la empresa debe ser un buen oyente, que sea capaz de describir los sueños las ideas que tienen los emprendedores para crear una potencial empresa viable a fin de que quien lo escucha pueda descubrir lo atractivo del negocio, pasivo pero visible para que los empresarios puedan encontrar el facilitador cuando estos estén motivados y necesiten su ayuda; sin embargo, el empresario es quien identifica las oportunidades y toma decisiones sobre el futuro del negocio.

Confidencial para que los empresarios puedan compartir sus esperanzas y sueños en la comunidad más pequeña sin temor a que sus ideas se conviertan en combustible para la discusión local. Bien conectados y dispuestos a pedir ayuda para identificar los recursos y la asistencia necesaria para los empresarios que recurren a ellos. Bien preparados en la trinidad de Sirolli para que puedan evaluar las habilidades de un empresario y ayudar a encontrar los miembros del equipo que pueden completar la trinidad. Una de las claves para el éxito relativo del modelo en todas las regiones es la calidad y competencia del facilitador de la empresa.

La junta comunitaria es otra parte importante del modelo Sirolli. La junta local, debe incluir líderes empresariales y cívicos, profesionales del desarrollo económico y profesionales del sector privado, es responsable de contratar y apoyar al facilitador de empresas. Cada miembro del consejo recibe formación del Instituto Sirolli y se compromete a presentar el facilitador a los

actores clave y empresarios de la comunidad. Son estas introducciones, más que el marketing agresivo las que unen al facilitador con los empresarios. La junta también sirve como una pieza clave de la red de recursos del facilitador proporcionando asistencia al facilitador para satisfacer las necesidades de los empresarios individuales. La junta se reúne regularmente con una periodicidad mensual. Las reuniones de la junta cubren todos los temas relacionados con los proyectos a nivel macro, pero generalmente se centran en las necesidades de los empresarios locales. El facilitador de la empresa presenta los problemas que enfrentan los empresarios que forman parte del programa y la junta es quien determina la mejor forma de ayudar.

Estas sesiones confidenciales ofrecen un medio eficaz para apoyar al facilitador, permiten introducir nuevas perspectivas y nuevas alternativas sobre la mejor manera de apoyar a un empresario local. El trabajo de campo cuando se introdujo por primera vez el modelo de Sirolli en la década del 80 representó un significativo distanciamiento de los enfoques más tradicionales para el desarrollo de la comunidad rural. Muchas comunidades rurales estaban aplicando estrategias con énfasis en el desarrollo de productos básicos como por ejemplo agricultura, explotación maderera y minera, así mismo la fabricación de productos de bajo costo con cierto éxito. Sin embargo las experiencias sugieren que este tipo de estrategias no son sostenibles a largo plazo para la mayoría de las comunidades rurales. El camino hacia el desarrollo sostenible en el modelo Sirolli deriva de las motivaciones, las pasiones y el talento de los residentes de la comunidad en lugar del éxito de la comunidad para atraer empresas a ubicarse en su territorio. En los últimos años se ha acelerado el ritmo de la innovación en el ámbito de lo que ahora identificamos como emprendimiento o desarrollo empresarial, particularmente con relación a las comunidades rurales. A partir de 2002, el fondo para el Desarrollo Empresarial CFED, con recursos de la fundación Kellogg, realizó un estudio para identificar “las instituciones, los

programas y las actividades que apoyan el emprendimiento en las zonas rurales de América”. La investigación sobre emprendimiento rural se basó en entrevistas de expertos y visitas a los principales innovadores de la región que tuvieran espíritu de desarrollo empresarial rural. El CFED identificó 4 principios organizativos para el desarrollo del espíritu emprendedor basados en esta investigación:

El primer principio se denomina “conducido por la comunidad”: las comunidades, por muy definidas que sean proporcionan la cultura o el entorno en el que los empresarios prosperan o fracasan. Las comunidades necesitan construir sobre sus activos para desarrollar una estrategia única que permita apoyar a sus empresarios.

El segundo principio “orientado a nivel regional”: la colaboración regional es fundamental para ayudar a las comunidades a alcanzar la escala necesaria para el desarrollo empresarial exitoso. Las comunidades necesitan conectarse con los proveedores de servicios regionales y otras instituciones a fin de brindar el servicio adecuado a sus empresarios.

Tercer principio “enfoque emprendedor”: el desarrollo empresarial es una estrategia de desarrollo de recursos humanos apoyada en una estrategia de gestión empresarial. Los empresarios pueden ser “hechos” cuando existen en un ambiente de apoyo que reconoce las habilidades de la comunidad y las habilidades únicas de cada empresario, así mismo cuando se puede acceder a una red coordinada de proveedores de servicios para satisfacer esas necesidades.

Cuarto principio “aprendizaje continuo”: la educación para el espíritu emprendedor debe llegar hasta el sistema escolar y extenderse a los empresarios existentes. Las redes empresariales forman parte de este sistema, donde los emprendedores sirven como compañeros y mentores para compartir su aprendizaje entre sí.

El enfoque de facilitación empresarial de Sirolli encaja dentro de la comprensión más amplia del desarrollo empresarial como una estrategia de desarrollo rural. El enfoque de Sirolli tiene elementos comunes con otras prácticas. El modelo es claramente comunitario, además la junta local y el facilitador empresarial constituyen la base de una red que cuando está bien articulada pueden aprovechar a gran escala los recursos regionales y mejorar la eficacia de la red. Una fuerza adicional del modelo es su enfoque en los empresarios, el modelo es “centrado en las personas” centrado en identificar las pasiones y necesidades de los empresarios individuales y correlacionarlos con los recursos que necesitan para tener éxito.

El facilitador de la empresa a través de las presentaciones al consejo tiene un papel muy visible en la comunidad y, cuando tiene éxito, se identifica como la persona a quien recurrir si se está interesado en iniciar un negocio. Se hace énfasis en la función de asistencia técnica: evaluar las necesidades de los empresarios y vincularlos para atender esas necesidades. Este modelo se diferencia de otros enfoques para el desarrollo empresarial porque no se adopta un enfoque sistémico para el desarrollo empresarial, lo que se adopta es un enfoque sistémico para el desarrollo comunitario. (Enterprise Facilitation in Kansas Report RUPRI Center for Rural Entrepreneurship, 2005)

Este modelo ha sido seleccionado de acuerdo con el nivel de éxito alcanzado a través de su implementación en varios continentes que ha garantizado la supervivencia del 80% de los negocios, haber beneficiado a más de 320 comunidades y crear 55 mil emprendimientos en todo el mundo a través de esta metodología.

Apéndice B. Banco de los Pobres

El Banco de los Pobres (Grameen Bank) fue elegido porque es un modelo de negocio aplicable en cualquier tipo de comunidad alrededor del mundo dadas sus capacidades para crear desarrollo económico y social desde la base de la pirámide. En la actualidad tiene 8.81 millones de créditos de los cuales el 97% son mujeres, ofrece 2568 tipos de créditos, proporciona servicios en 81392 pueblos que cubren aproximadamente el 97% de la población local de Bangladesh.

Su éxito ha inspirado proyectos similares en más de 40 países del mundo incluyendo una iniciativa del banco mundial para financiar esquemas que siguieran la estructura del Banco Grameen.

El premio Nobel de paz Muhammad Yunus, quien dictaba clases en una de las universidades de Bangladesh sintió la necesidad de dar sentido a las teorías económicas que enseñaba como una manera de poder resolver los problemas económicos de las personas pobres. Es así como en 1977 gestó el modelo de Banco de los Pobres Grameen Bank, una idea que hasta el momento no había sido implementada por ninguna entidad financiera en el mundo. Desarrolla el concepto de microcrédito, que es un préstamo de bajo monto que se hace a personas pobres que carecen de un aval, garantías, un empleo fijo o un historial de crédito verificable. “El ver cómo sufría la gente por no tener una cantidad pequeñísima de dinero, tener que pedir prestado el dinero a prestamistas, a usureros, los cuales se aprovechaban y convertían a estas personas, prácticamente en esclavos porque literalmente trabajaban para ellos. Lo poco que ganaban se lo quedaban los usureros y tenían muy poco para sí mismos. Si se les podía proporcionar este poco de dinero probablemente las cosas serían más fáciles” (Yunus 2006)

De acuerdo con Yunus este modelo está en contravía de los principios básicos que rigen el crédito en la mayoría de las entidades financieras. Los modelos de crédito se basan en la idea de otorgar créditos en la medida en que el deudor posea la solvencia financiera necesaria para hacer frente a la obligación contraída. Yunus también plantea que el fundamento de su idea reside en que si “el que no tiene nada, recibe nada, nada va a tener (Yunus 2006), por lo tanto el sistema crediticio convencional se equivoca al entregar más, entre más se tiene, *“ya que priva de esta manera a más de la mitad de la población mundial de los servicios ofrecidos por la banca convencional”* (Yunus 2006).

El modelo de negocio propuesto por Muhammad Yunus promulga *“que es un sistema en el que quien no tiene nada recibe la máxima prioridad a la hora de obtener un préstamo”* (Yunus 2006) se le debe dar prioridad a la población más pobre en especial a las mujeres, y la manera simple como funciona el sistema con pagos a corto plazo (diario y semanal) y con intereses más bajos que los bancos comerciales. El Banco de los Pobres se inspira en fomentar emprendimientos informales y se basa en la confianza, la ética, la solidaridad social y de género, se orienta hacia la asignación de responsabilidades económicas a través del otorgamiento de créditos a las personas más pobres a fin de que puedan suplir sus necesidades básicas de carácter diaria, se puedan integrar al sistema financiero y tengan la responsabilidad de responder a estas obligaciones, que puedan solventar los proyectos de desarrollo que se sientan miembros de su comunidad y que puedan sentir satisfacción con lo que hacen y tengan la oportunidad de sobrevivir de una manera digna.

En la experiencia alcanzada por el profesor Yunus a través de sus estudios de la situación económica de la aldea de Jobra en Bangladesh le permitieron concebir la idea del banco de los Pobres fundamentada *“en ofrecer préstamos destinados al autoempleo, es decir microcréditos,*

que mediante la ejecución de modelo se convierten en la base fundamental del Grameen Bank”.

(Yunnus 2006)

El proyecto inicia prestando 27 dólares a 42 personas, sin las condiciones que los usureros imponían, con este dinero las personas pagaron sus deudas y devolvieron la cantidad prestada demostrando que la idea resultaba viable. Es así que Muhammad Yunus se plantea la idea de hacer más de lo mismo a gran escala y es cuando en 1976 otorga el primer préstamo a la gente a través de un banco sirviendo el como garante. Luego presenta su propuesta al ministerio de Hacienda de Bangladesh la cual no es bien vista por cuanto existían muchos problemas del sistema financiero con las obligaciones no pagadas por las personas más ricas e influyentes de Bangladesh. Finalmente en 1983 se convierte en Banco Grameen con una constitución accionaria del 40% de participación estatal y el 60% de los prestatarios. Para ese momento el banco fundamentaba su idea básica de microcrédito para el autoempleo.

El desastre climático sufrido en 1998 en la India tuvo un impacto directo sobre el Banco Grameen, ya que sus clientes perdieron la mayoría de sus pertenencias, esta situación llevó al banco a implementar un plan de contingencia que se basaba en el ofrecimiento de nuevos créditos emergentes. Sin embargo el monto de las cuotas de los antiguos créditos y los nuevos resultó ser impagable para muchos de los clientes del banco, razón por la cual se dio una gran cantidad de incumplimientos en el pago de las obligaciones crediticias y en un efecto generalizado de poca credibilidad en el sistema. (Yunus 2002).

A raíz de esta situación, el banco se ve obligado a replantear el sistema de crédito con la intención de restablecer por una parte el nivel de confianza de los clientes y por otra continuar generando en las personas el sentido de responsabilidad y compromiso en le pago de las obligaciones base fundamental del modelo. Como resultado se da la segunda etapa del Banco

Grameen la cual tiene cambios en la aplicación de estrategias que le permiten superar las situaciones no previstas.

El nuevo banco adopta dos modelos: primero el crédito básico y segundo el crédito flexible o flexicrédito. El crédito básico es un modelo de microcrédito que se ofrece por primera vez a fin de fomentar el autoempleo bajo condiciones de pago establecidas previamente, y en segunda instancia se ofrecen para mejoramiento o construcción de vivienda y créditos educativos. Este tipo de crédito está diseñado por ciclos, es decir una vez que el deudor haya terminado de responder por sus obligaciones crediticias, se le concede un nuevo crédito que le permite mantenerse en dirección de las metas planteadas en su proyecto de autoempleo. (Yunus 2002)

El crédito por ciclos que permite alcanzar un desarrollo sostenible de los proyectos de autoempleo o la denominada “Autopista Grameen” no es el único tipo de crédito ofrecido por la institución, si el cliente no logra cumplir con sus obligaciones por dificultades personales, el banco le ofrece un crédito de apoyo, el flexicrédito, este crédito se ofrece en condiciones distintas al original contemplando mayores facilidades de pago en lo que a tasas y plazos se refiere, sin embargo disminuye la rapidez con la que el cliente puede alcanzar los objetivos propuestos en su proyecto de autoempleo, en palabras de Yunus el cliente toma un desvío para solucionar sus problemas contingentes, pero la meta es volver a la autopista. (Yunus 2002)

Los 10 principios bajo los que opera el Banco Grameen son:

1. Empezar con el problema más que con la solución: un sistema de crédito debe basarse en una encuesta sobre el origen social y no sobre una técnica bancaria preestablecida.
2. Adoptar una actitud progresista: el desarrollo es un proceso a largo plazo que depende de las aspiraciones y el compromiso de los operadores económicos.

3. Asegúrese de que el sistema de crédito sirve a los pobres, y no viceversa: los oficiales de crédito visitan las aldeas, lo que les permite conocer a los prestatarios.

4. Establecer prioridades de acción frente a la población destinataria: atender a las personas más pobres que necesitan recursos de inversión, que no tienen acceso al crédito.

5. Al principio, restringir el crédito a las operaciones de producción generadoras de ingresos, libremente seleccionadas por el prestatario. Hacer posible que el prestatario pueda pagar el préstamo.

6. Apoyarse en grupos de solidaridad: pequeños grupos informales formados por miembros cooptados procedentes del mismo entorno y que confían unos en otros.

7. Asociar el ahorro con el crédito sin que sea necesariamente un requisito previo.

8. Combinar una estrecha vigilancia de los prestatarios con procedimientos que sean sencillos y estandarizados como sea posible.

9. Hacer todo lo posible para asegurar el equilibrio financiero del sistema.

10. Invertir en recursos humanos: capacitar a los líderes les proporcionará una verdadera ética de desarrollo basada en el rigor, la creatividad, la comprensión y el respeto por el medio rural.
(Grameen Bank, 2017)

Características de otorgamiento del sistema de crédito del Grameen Bank

Hay un enfoque exclusivo en los más pobres de los pobres.

La exclusividad está asegurada por:

Establecimiento claro de los criterios de elegibilidad para la selección de la clientela objetivo y adoptando medidas prácticas para eliminar a quienes no los cumplen.

En la concesión de créditos, se ha asignado cada vez más prioridad a las mujeres.

El sistema de distribución está orientado a satisfacer las diversas necesidades de desarrollo socioeconómico de los pobres.

Los prestatarios están organizados en pequeños grupos homogéneos.

Tales características facilitan la solidaridad grupal, así como la interacción participativa. Organizar los grupos primarios de cinco miembros y federarlos en centros ha sido la base del sistema del Grameen Bank. El énfasis desde el principio es el fortalecimiento organizacional de la clientela Grameen, para que puedan adquirir la capacidad de planificar e implementar las decisiones de desarrollo a nivel micro. Los Centros están funcionalmente vinculados al Banco Grameen, cuyos trabajadores de campo tienen que asistir a las reuniones del Centro cada semana.

Condiciones especiales de préstamo que son particularmente adecuadas para los pobres.

Préstamos dados sin garantía

Préstamos reembolsables en cuotas semanales repartidas en un año

La elegibilidad para un préstamo subsiguiente depende del reembolso del primer préstamo

Individuales, auto elegidos, actividades de generación de ingresos rápidas que emplean las habilidades que los prestatarios ya poseen

Una estrecha supervisión del crédito por parte del grupo, así como del personal del banco

El énfasis en la disciplina del crédito y la solidaridad entre pares.

Seguros especiales a través de ahorros para minimizar los riesgos que los pobres enfrentan

Transparencia en todas las transacciones bancarias, la mayoría de las cuales tienen lugar en las reuniones centrales.

Elaboración simultánea de una agenda de desarrollo social dirigida a las necesidades básicas de la clientela.

Esto se refleja en las "dieciséis decisiones" adoptadas por los prestatarios de Grameen. Esto ayuda a:

Elevar la conciencia social y política de los nuevos grupos organizados

Se centran cada vez más en las mujeres de los hogares más pobres, cuyo impulso de supervivencia tiene una influencia mucho mayor en el desarrollo de la familia

Fomentar el monitoreo de proyectos de infraestructura social y física - vivienda, saneamiento, agua potable, educación, planificación familiar, etc.

Diseño y desarrollo de sistemas de organización y gestión capaces de entregar los recursos del programa a clientes específicos.

El sistema ha evolucionado gradualmente a través de un proceso de aprendizaje estructurado, que implica ensayos, errores y ajustes continuos. Un requisito importante para operacionalizar el sistema es la capacitación especial necesaria para el desarrollo de un personal altamente motivado, de manera que la autoridad decisoria y operativa se descentralice gradualmente y las funciones administrativas se deleguen en los niveles zonales hacia abajo.

Expansión de la cartera de préstamos para satisfacer las diversas necesidades de desarrollo de los pobres.

A medida que el programa de crédito general recolecta impulso y los prestatarios se familiarizan con la disciplina de crédito, otros programas de préstamos se introducen para satisfacer las crecientes necesidades de desarrollo social y económico de la clientela. Además de la vivienda, tales programas incluyen:

Crédito para la construcción de letrinas sanitarias

Crédito para la instalación de pozos tubulares que suministran agua potable y riego para huertas.

Crédito para el cultivo estacional para comprar insumos agrícolas

Préstamo para arrendamiento de equipo / maquinaria, es decir, teléfonos celulares comprados por miembros del Grameen Bank. (Grameen Bank, 2017)

Financiar proyectos realizados por toda la familia de un prestatario experimentado.

La premisa subyacente de Grameen es que, para salir de la pobreza y salir de las garras de los usureros y los intermediarios, los campesinos sin tierra necesitan acceso al crédito, sin el cual no se puede esperar que lancen sus propias empresas, por pequeñas que sean. En contra del tradicional postulado bancario rural en el que "ninguna garantía (en este caso, tierra) significa ningún crédito", el experimento del Grameen Bank se propuso probar con éxito que el préstamo a los pobres no es una proposición imposible; Por el contrario, da a los campesinos sin tierra la oportunidad de adquirir sus propias herramientas, equipo u otros medios de producción necesarios y emprender iniciativas generadoras de ingresos que les permitirán escapar del círculo vicioso de "bajos ingresos, bajos ahorros, , de bajos ingresos". En otras palabras, la confianza del banquero descansa en la voluntad y capacidad de los prestatarios para tener éxito en sus compromisos.

El modo de funcionamiento de Grameen Bank es el siguiente. Se ha establecido una sucursal bancaria con un gerente de sucursal y varios gerentes de centros y cubre un área de entre 15 y 22 aldeas. El gerente y los trabajadores comienzan visitando aldeas para familiarizarse con el medio local en el que se desenvuelven.

10 Indicadores de pobreza del Grameen Bank propuestos por Muhammad Yunus

Cada año, el personal de GB evalúa su trabajo y verifica si la situación socioeconómica de los miembros de GB está mejorando. GB evalúa el nivel de pobreza de los prestatarios utilizando diez indicadores.

Se considera que un miembro ha salido de la pobreza si su familia cumple los siguientes criterios:

1. La familia vive en una casa digna de al menos Tk. 25.000 (veinticinco mil) o una casa con techo de lata, y cada miembro de la familia es capaz de dormir en la cama en lugar de en el suelo.

2. Los miembros de la familia beben agua pura de pozos de tubo, agua hervida o agua purificada usando alumbre, comprimidos purificadores sin arsénico o filtros de jarra.

3. Todos los niños de la familia de más de seis años de edad van a la escuela o terminan la escuela primaria.

4. Cuota de préstamo semanal mínimo del prestatario es Tk. 200 o más

5. La familia utiliza letrinas sanitarias.

6. Los miembros de la familia tienen ropa adecuada para el uso diario, ropa de abrigo para el invierno, como chales, suéteres, mantas, etc., y mosquiteros para protegerse de los mosquitos.

7. La familia tiene fuentes de ingresos adicionales, como huertas, árboles frutales, etc., para que puedan recurrir a estas fuentes de ingresos cuando necesitan dinero adicional.

8. El prestatario mantiene un saldo promedio anual de Tk. 5.000 en sus cuentas de ahorro.

9. La familia no experimenta ninguna dificultad en tener tres comidas balanceadas al día durante todo el año y, ningún miembro de la familia pasa hambre en cualquier época del año.

10. La familia puede cuidar la salud. Si algún miembro de la familia se enferma, la familia puede darse el lujo de tomar todas las medidas necesarias para buscar atención médica adecuada.

(Grameen Bank, 2017)

Apéndice C. Modelo Canvas

El método Canvas o como se conoce mundialmente el “Business Model Canvas” fue creado inicialmente como tesis de doctorado de Alex Osterwalder, “quien como todo joven inquieto subió este documento a internet el cual comenzó a tener muchas descargas, y una empresa colombiana de comunicaciones lo invitó a dar un curso sobre este tema, es allí donde Osterwalder se da cuenta que esta propuesta tiene mucha acogida y lo mejor resulta sustentable para las empresas. Fue así que con su socio Yves Pigneur deciden escribir el libro Business Model Generation que ha sido un éxito a nivel mundial”. (Marketing y Finanzas, 2013)

Elaborar un modelo de negocio genera un valor agregado para cualquier empresa o proyecto de emprendimiento empresarial; aporta un mayor conocimiento y una visión global de la organización a partir de un enfoque sistémico que abarca todos los aspectos de esta y las actividades que realiza.

El modelo CANVAS es una herramienta que permite construir modelos de negocio, fue propuesta por Alexander Osterwalder donde describe de manera lógica y secuencial la forma en la que las organizaciones crean, entregan y generan valor. El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de este, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo funciona la empresa y al mismo tiempo conocer internamente cuáles son sus fortalezas y debilidades. El modelo Canvas es una herramienta que permite construir un modelo propio de negocio y contribuye a la validación de la viabilidad del mismo, no sólo desde el punto de vista económico, sino desde el planteamiento de todos los elementos que conforman el entorno de la empresa o proyecto de emprendimiento empresarial. El modelo en mención está basado en un diagrama denominado Canvas, el cual se basa en la formulación de 4 pregunta

clave que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera parte de la estructura de un modelo de negocio del proyecto de emprendimiento empresarial:

Primero se debe tener en cuenta cuál es la propuesta de valor, es decir qué se le va a ofrecer a los clientes, en segundo lugar se debe especificar a qué tipo de clientes se va a dirigir la empresa, en tercer lugar qué tenemos para hacerlo en términos de actividades relacionadas con la producción y por último se debe describir cuáles son los recursos económicos que se van a obtener a través de la venta del producto o servicio a los clientes y cuáles son los gastos que generan la materialización de la propuesta de valor.

El modelo Canvas implementado está conformado por nueve casillas que desarrollan las 4 preguntas planteadas anteriormente y que ayudan a validar la forma de hacer viable un proyecto de emprendimiento empresarial. Las 9 casillas son:

1. Segmento de clientes: define los diferentes grupos de personas o entidades a las cuales se dirige la propuesta de valor. Define para quién se crea valor, a qué segmentos de la población se dirige, cuál es el mercado meta, el nicho de mercado y el segmento de mercado al cual va enfocada la propuesta de valor.

2. Propuesta de valor: está conformado por el conjunto de bienes o servicios ofrecidos que generan valor para un segmento de mercado específico. El objetivo es proporcionar una solución a los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante bienes o servicios que constituyan una propuesta de valor. Con la oferta que se hace a los clientes qué problema se ayuda a solucionar, qué valor implícito hay en esa oferta; hay que plantearla desde la perspectiva de “qué quiere comprar nuestro cliente” frente a “qué vende la empresa”.

3. Canales de comunicación, distribución y venta: la empresa debe establecer de qué manera va a establecer contacto con los diferentes tipos de clientes y cómo va a hacer para proporcionar su propuesta de valor.

4. Relación con los clientes: la empresa debe definir los diferentes tipos de clientes y qué relación va a tener con cada segmento de clientes de manera que esta se establezca y mantenga de forma segura e independiente para cada segmento, adaptando siempre la comunicación en función de cada cliente.

5 Ingresos: la empresa debe describir la cantidad de ingresos de acuerdo con el número esperado de clientes que adquieren la propuesta de valor ofrecida por la empresa.

6. Recursos y capacidades clave: la empresa debe definir cuáles son los activos necesarios que le permitan desarrollar el modelo de negocio, incluidas las personas necesarias y las competencias que estas deben tener.

7. Actividades claves: deben definirse cada una de las acciones necesarias que deberán llevarse a cabo en la empresa a fin de contrastar si se cuenta con las capacidades necesarias y los recursos clave que permitan ejecutar cada una de las funciones básicas de la empresa.

8. Alianzas clave: la empresa debe definir qué tipo de alianzas y con quién deben hacerse a fin de lograr el éxito del modelo de negocio, estas alianzas incluyen socios, proveedores, instituciones gubernamentales entre otros. Es necesario revisar si algunas de las funciones básicas se pueden externalizar y también cuáles de los recursos se pueden adquirir fuera de la organización en mejores condiciones.

9. Gastos: la empresa debe definir todas las erogaciones que implica la puesta en marcha a fin de poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los diferentes clientes y segmentos, es decir se debe definir cuál es la estructura de costos.

MODELO CANVAS			DE:	PARA:	FECHA:
SOCIOS ¿Qué pueden hacer distintos colaboradores mejor que tú o con un coste menor y por lo tanto enriquecer tu modelo de negocio?	ACTIVIDAD Actividades CLAVE necesarias. Por ejemplo producción, distribución, publicidad...	PROPUESTA DE VALOR Propuesta de valor única para cada segmento: - ¿Qué problema solucionas? - ¿Qué necesidad satisfaces? - ¿Qué beneficios aportas? (Desde el punto de vista del cliente)	RELACIÓN ¿Qué tipo de relación esperan tus clientes que mantengas con ellos?	CLIENTES ¿Quiénes son? ¿Para quién estás creando valor? - Agruparlos por segmentos. - Establecer prioridades	
	RECURSOS Recursos CLAVE que requiere tu modelo de negocio.		CANALES ¿A través de qué medios contactarás y atenderás a tus clientes?		
COSTES Define la estructura de costes de tu modelo de negocio. ¿Cómo puedes minimizarlos para construir un modelo de negocio rentable?			INGRESOS ¿Cuánto están dispuestos a pagar tus clientes por tu propuesta de valor? ¿Qué formas de facturación consideran? ¿Qué márgenes obtienes?		

www.reinventatunegocio.com

Figura 26. Modelos Canvas gráfico. Adaptado de Reinventa tu negocio. Modelo Canvas.

Disponible en: <https://reinventatunegocio.files.wordpress.com/1970/01/reinventa-tu-negocio-modelo-canvas.png>