

Colombia sobre gerencia emprendedora, pero que no aparecía clasificado ni siquiera en la Biblioteca de Administración de Negocios, especializada en el tema de la iniciativa empresarial o capacidad empresarial, sino que está ubicado de pronto en los anaqueles como un tema más dentro de la administración de empresas.

Pienso que una de las urgencias es precisamente tratar de normalizar a través del ICFES las listas de encabezamiento de materias; la otra urgencia se refiere a la posible alfabetización por computadores, por ejemplo, y lo tercero sería la recuperación de las habilidades comunicativas básicas para que entremos a producir nuestros propios textos.

## El seminario aplicado: “Cómo montar y gerenciar su propia empresa”, una experiencia exitosa de capacitación de nuevos empresarios

Javier Orlando Gordillo L.

Fundador y socio de DESACOL.  
Actualmente consultor de la firma Nathan Associates Inc.  
en el Small Business II Project USAID/Honduras

Buenas tardes a todos ustedes. Para mí es un honor ser conferencista en este IV Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Aspiro a no defraudarlos en los minutos que vamos a compartir, y a que esta vivencia les dé algunas luces para llevar a feliz término su deseo de convertirse en empresarios.

Primero que todo, agradezco la invitación del ICESI y en particular a los doctores Rodrigo Varela y Jorge E. Jiménez. Asimismo, quiero agradecer al grupo de profesionales y empresarios vinculados a DESACOL por delegarme su vocería. En este grupo sobresalen los doctores Jaime Alberto Cabal S., Diego Fernando Ramírez y Hernán Ortiz Ch. y los empresarios Guillermo Rodríguez Palau, de “Tubos de Cartón de Colombia”; Jonás Cardona, del “Rancho de

Jonás”; Alberto Fenger, de “Helados Naturalito” y Manuel Orozco, de “MAO Publicidad”.

En esta charla vamos a mostrar una experiencia de capacitación de nuevos empresarios que se inició en 1984, y que a partir de ese momento ha jugado un papel muy importante en el desarrollo del espíritu empresarial en el país. Nos referimos al seminario aplicado “Cómo montar y gerenciar su propia empresa”, que es en esencia un producto educativo de alta demanda y aceptación en el mercado colombiano.

Inicialmente describiremos el seminario en sus aspectos fundamentales tales como sus objetivos, el enfoque metodológico utilizado en su ejecución y el contenido que se desarrolla.

Posteriormente les daremos una visión de su trayectoria en el periodo 1984-1990 y les compartiremos las conclusiones de un estudio que DESACOL contrató recientemente con el fin de medir el impacto del seminario entre sus asistentes.

### ¿QUIENES SOMOS?

Desarrollo Empresarial de Colombia, DESACOL, es una organización de carácter profesional orientada a prestar servicios de apoyo gerencial y empresarial a quienes lo requieran. DESACOL es una empresa colombiana con proyección internacional cuyo rol más importante es el apoyo para la creación y consolidación de nuevas empresas prestando diferentes servicios, especialmente en las áreas de capacitación, asesoría y consultoría empresarial.

Aunque no es su único radio de acción, DESACOL enfatiza sus esfuerzos en la promoción de un nuevo concepto de desarrollo basado en el papel protagónico que dentro del contexto actual deben jugar las organizaciones económicas de menor tamaño, tales como la micro y la pequeña empresa.

### ANTECEDENTES

Para empezar, quiero hacer un poco de historia sobre por qué estamos en este Congreso hablando de desarrollo empresarial. Para ello tenemos que remontarnos a la segunda mitad de la década de los 70 cuando en algunas ciudades colombianas, particularmente en la ciudad de Cali y con el liderazgo de la Fundación Carvajal se empezó a trabajar en la promoción de la microempresa. El concepto microempresa era hasta ese momento desconocido, hasta el punto de que se hacía referencia a ella en sentido peyorativo llamándosela "chuzo" o en el mejor de los casos "taller". Fue así como a través de las acciones iniciales de esta institución, se empezó a reivindicar el trabajo honesto de miles de colombianos y se descubrió un sector de la economía que tenía infinitas posibilidades de contribuir al desarrollo económico y social de nuestro país.

La formulación de esa acción inicial de apoyo a la microempresa rápidamente se difundió en todo el país y se convirtió posteriormente en la moda de los años 80, hasta el punto que entidades internacionales como el BID, el Banco Mundial y la AID la han ubicado dentro de las actividades prioritarias para promover el desarrollo en países del mundo llamado "tercer mundo".

Sin embargo, este tipo de programas se orienta fundamentalmente a apoyar a las personas que ya tienen un negocio establecido, y a empresarios o personas generalmente empíricas, propietarios de negocios tradicionales y provenientes de los estratos más necesitados de la población. Con este tipo de proyectos se ha venido cumpliendo un papel muy importante, y los resultados de evaluación de impacto que se han hecho en el país y en otros países de América Latina sobre la generación de empleo, el mejoramiento de los ingresos y en general de la calidad de vida de los beneficiarios son incuestionables.

Por razones del destino tuve la fortuna de haber sido fundador y gestor de este programa y mi trabajo implicaba el contacto permanente con los empresarios, siendo testigo de ver empresas que se fundaban en los garajes de sus casas y que rápidamente prosperaban. Asimismo podía ver sus estados financieros y comparar las utilidades que lograban con mis ingresos de flamante empleado para llegar a la conclusión de que debía de buscar cuanto antes el camino de la independencia, creando mi propia empresa. En la búsqueda de ese camino comencé a pensar en algunos servicios que en mi campo no existían, y me causó mucha impresión observar el creciente desempleo profesional que por 1982 existía y la falta de respuestas apropiadas al fenómeno; a partir de estas reflexiones llegué a la conclusión de que había que hacer algo para que personas que anhelaban fervientemente tener su propio negocio pudieran iniciarlo con éxito. En aquel entonces tuve la oportunidad de viajar a la República Dominicana como consu-

tor de una entidad canadiense, habiendo tenido mucho contacto con profesores universitarios en los que el elemento común de preocupación era la crisis de desempleo profesional que ya se vivía en ese país y la necesidad de reorientar los programas académicos para desarrollar en los estudiantes actitudes empresariales, en contraposición a la concepción tradicional empleomana que siempre ha inculcado la universidad. El hecho concreto fue que al llegar de este viaje, estaba totalmente convencido de que había que elaborar un producto educativo que respondiera a esas necesidades, surgiendo así el seminario aplicado "Cómo montar y gerenciar su propia empresa".

Como la idea del seminario era brillante pero tenía para mí dificultades de implementación, por mis compromisos laborales, decidí optar por una de las estrategias que recomendamos para iniciar nuevas empresas: aliarme con alguien que tuviera el tiempo y los recursos logísticos necesarios para venderlo con éxito. Aparece entonces una alianza perfecta con una institución que ustedes acaban de escuchar en la charla que antecedió en este Congreso, que es la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales, AIESEC; ellos estaban ansiosos de hacer cosas nuevas y el seminario les pareció que tenía los ingredientes necesarios para triunfar.

Fue en septiembre de 1984 cuando junto con AIESEC realizamos nuestro primer evento en Cali y tras ese éxito inicial, nos embarcamos en una maratónica jornada de promover la formación de nuevos empresarios en las principales ciudades del país.

### EL PRODUCTO

#### Objetivos

Los objetivos del seminario son tres y textualmente dicen lo siguiente:

1. El seminario proporciona a los participantes los conceptos y herramientas administrativas y técnicas nece-

sarias para la iniciación de una empresa con alta probabilidad de éxito.

2. El seminario revisa detenidamente todos los procedimientos secuenciales y todos los aspectos concretos que deben tenerse en cuenta cuando se desea convertir una idea en una empresa legalmente constituida.
3. El seminario brinda recomendaciones y estrategias sobre la manera de gerenciar con éxito una pequeña empresa que haya sido creada y que se quiera consolidar financiera y administrativamente, teniendo en cuenta el aprovechamiento de programas de asistencia técnica y las entidades que están ofreciendo apoyo para el fomento de pequeños negocios.

#### Contenido

Para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, se desarrollan un total de ocho temas cuyo nombre y contenido básico son los siguientes:

*Tema 1:* Trabajar por cuenta propia una gran decisión.

Este es un tema eminentemente motivacional que parte de la premisa de que la mejor decisión que una persona puede tomar en su vida es convertirse en empresario, haciendo énfasis en los aspectos críticos que deben confrontar quienes optan por este camino. Lo anterior significa mostrar el camino empresarial como algo promisorio y que brinda enormes posibilidades de desarrollo económico y profesional, sin desconocer que para lograr el éxito empresarial se requiere de una serie de ingredientes que solamente la persona que está convencida de su decisión está dispuesta a asumir.

Con el objetivo de mostrar una secuencia ordenada de cada una de las etapas cruciales para iniciar una nueva empresa, en este tema desarrollamos "El Proceso de Creación de Nuevas Empresas" en el que se le confiere especial importancia a aspectos tales como el autoanálisis de la personalidad empre-

saria y el proceso de identificación, análisis y depuración de ideas de negocios.

**Tema II:** Aspectos legales relacionados con la constitución de una nueva empresa.

En el pánel de empresarios juveniles que se realizó en la plenaria anterior, Mauro Chain, de Industrias Chain, dio un consejo muy concreto para quienes quieren iniciar negocios y es la conveniencia de iniciar la empresa debidamente legalizada, a pesar de los sobrecostos que en apariencia debe asumir el empresario que legaliza su empresa. La diferencia entre iniciar una empresa legalizada o al margen de la ley, marca también la diferencia entre iniciar una microempresa o una pequeña empresa moderna, y obviamente el enfoque del seminario es de pequeña empresa y no de microempresa.

Por esta razón, en el seminario "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", invitamos como conferencistas a abogados expertos en la materia que hacen énfasis especial en los principales requerimientos de tipo legal que tiene que cumplir quien se inicia como empresario, en los ámbitos comercial, tributario y laboral. También se recomienda el recurrir a asesoría especializada para resolver los problemas más importantes para quien se inicia, tales como elaborar una buena minuta de constitución, adelantar los trámites de inscripción ante las distintas entidades estatales, etc.

**Tema III:** Alternativas para iniciarse como empresarios.

Este es un tema de gran importancia, porque en él se le muestra al participante que, contrario a lo que suele pensar, existen varios caminos para iniciarse como empresario. Además de la alternativa de iniciar una nueva empresa partiendo de cero, el participante puede estudiar la posibilidad de comprar una empresa que ya está operando, adquirir una franquicia o concesión o asociarse con un empresario que ya tiene una empresa establecida.

Cada una de las alternativas mencionadas anteriormente se estudia con detenimiento, haciendo énfasis en las ventajas y las desventajas de ellas, y en los factores cruciales que deben estudiarse para decidir cuál es el mejor camino a seguir.

**Tema IV:** Ubicación de la empresa en el mercado.

Las estadísticas sobre causas de quiebra de pequeñas empresas le conceden cerca de un 70% de la responsabilidad a problemas derivados del mercadeo deficiente de los productos o servicios que el nuevo empresario ofrece. Por tal motivo, el seminario inculca a sus participantes la necesidad que tienen de actuar como empresarios con orientación de mercadeo en contraposición a la tradicional mentalidad de los empresarios empíricos, que generalmente actúan con un enfoque orientado hacia la producción.

En este tema además se estudian los conceptos fundamentales del mercadeo, tales como la mezcla y la estrategia de mercadeo y se comparte una metodología práctica para realizar una investigación de mercadeo con costos bajos y al alcance del nuevo empresario. Como acción terminal de este tema, al participante se le dan las herramientas para que diseñe el plan de mercadeo de su nuevo proyecto empresarial.

**Tema V:** La contabilidad y los estados financieros en la empresa.

Es un tema que parte del enfoque de que la contabilidad es sobre todo una herramienta para la toma de decisiones y como tal requiere de veracidad, exactitud y prontitud. En función de ello, es que inicialmente se le explica al participante los fundamentos contables básicos, tales como el proceso contable en una organización, la estructura de un sistema contable, los estados financieros más importantes y la manera de prepararlos. Posteriormente se le comparte el marco del análisis financiero de una pequeña empresa que contempla el

análisis de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad de una empresa.

También se discute la conveniencia para el futuro empresario de iniciar su empresa con la contabilidad debidamente organizada, y se le sugiere recurrir a firmas especializadas en procesar contabilidades computerizadas para pequeñas empresas a bajo costo.

**Tema VI:** La planeación financiera, factor clave para el éxito de una nueva empresa.

Las situaciones cada vez más cambiantes del mundo de los negocios requieren que el futuro empresario tenga suficientes herramientas para prever el futuro. Por tal razón es que al participante se le imparten los elementos básicos de planeación estratégica aplicada a los pequeños negocios, las bases para realizarla y las herramientas básicas para hacer un plan financiero tales como el punto de equilibrio contable, económico y de caja y el flujo de caja. Este tema sirve para mostrar la interrelación que existe entre tres variables financieras importantísimas como son la rentabilidad, el riesgo y la liquidez y se dan las pautas para que diseñe su plan financiero, conciliando metas de utilidades con metas de liquidez. También se hace énfasis en que para un negocio que se inicia es más importante el manejo de la liquidez que el obtener utilidades rápidamente, pues al fin y al cabo el nuevo empresario tendrá mucho tiempo para ganar dinero.

**Tema VII:** Fuentes de financiamiento disponibles en el mercado financiero colombiano para la iniciación y consolidación de empresas.

Es común escuchar en muchas personas que quieren iniciar negocios que su mayor dificultad para cumplir con su deseo es la falta de financiación. En este tema le mostramos al participante que ello es tan sólo una excusa de la persona que no está sinceramente comprometida con su propósito de ser empresario, y le mostramos las principales fuentes de financiamiento que existen

para los pequeños negocios y sus condiciones tales como los montos, plazos, tasas de interés, garantías, periodos de gracia, etc. También estudiamos la estructura del mercado financiero colombiano y la manera como el futuro empresario debe elaborar su plan de negocios para que sea aprobado, y el proceso de presentación y negociación del crédito en la entidad financiera.

Como punto concluyente del tema, se enfatiza en el estudio de otras fuentes de financiamiento distintas al endeudamiento institucional, tales como el aporte de socios, los ahorros familiares y otros.

**Tema VIII:** La administración de personal.

En este tema partimos de la premisa de que la organización económica que más se presta para desarrollar una genuina administración de personal orientada hacia el recurso humano es la pequeña empresa, debido al ambiente familiar que generalmente impera en ella en el que el trabajador es una persona y no un código. Además de compartir los aspectos básicos del proceso de selección y contratación de personal que requiere conocer el participante, se enfatiza en los conceptos de motivación y desarrollo de personal como los elementos determinantes para obtener el éxito que el empresario requiere.

## METODOLOGIA DEL SEMINARIO

El seminario se aparta de la metodología tradicional de este tipo de eventos, y es una experiencia colectiva muy interesante, en la que los conferencistas no son los "sabios que poseen la verdad revelada", sino los orientadores y coordinadores del grupo. Generalmente los grupos que asisten son multidisciplinarios, desde físicos e ingenieros de alimentos hasta médicos y odontólogos, lo cual es una excelente oportunidad para que se canalice todo ese potencial humano para beneficio del grupo en su conjunto. La metodología del seminario es entonces, dinámica y vivencial y con un enfoque práctico en el que tienen

gran importancia los siguientes aspectos:

#### *Las vivencias empresariales*

La participación que tienen empresarios reconocidos en el medio es de vital importancia para asegurar el éxito del seminario. En efecto, a lo largo del evento son invitados empresarios que tienen una trayectoria empresarial interesante y que han vivido experiencias que sirven para ilustrar con casos reales los elementos teóricos y conceptuales que se tratan. El tipo de empresario que invitamos a las vivencias no es el que aparece todos los días en las páginas económicas y sociales de los diarios y que está por encima del bien y del mal. Invitamos a empresarios que consideramos son los representantes de una nueva clase empresarial, o sea aquellos que sin tanta publicidad son tan meritorios como los primeros y que siguen creyendo en el país honesto y trabajador.

#### *Las visitas empresariales*

Como complemento a las vivencias empresariales los participantes tienen la oportunidad de visitar pequeñas y medianas empresas que han tenido un desarrollo interesante, preferiblemente en el sector industrial. En estas visitas los asistentes conocen cómo funciona una pequeña empresa por dentro, sus procesos, su tecnología, su organización, etc., además de dialogar con su propietario sobre la manera como se inició y como se ha desarrollado. Generalmente las visitas empresariales son un excelente medio para fortalecer el compañerismo al interior del grupo y para cambiar el ambiente académico ya que el aula de clase se traslada a empresas reales.

#### *Los conferencistas especializados*

Aunque siempre el seminario tiene un conferencista central que es el que tiene la concepción global del desarrollo empresarial, al seminario son invitados conferencistas especializados en diversos temas, lo que contribuye a garantizar la calidad de la agenda académica que se comparte.

#### *Los materiales didácticos y otros recursos de apoyo*

El seminario se apoya además en el estudio de casos reales de pequeñas empresas del medio. Además cuenta con un manual en el que aparecen los temas tratados y se proyectan audiovisuales como refuerzo eficaz a su contenido.

### **EVALUACION DEL IMPACTO DEL SEMINARIO**

En sus seis años de existencia el seminario aplicado "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", se ha realizado en 42 oportunidades y a él han asistido 1.235 personas, en quince ciudades diferentes del país, incluyendo las más importantes, habiendo contado con el respaldo de instituciones prestigiosas como universidades, cámaras de comercio, asociaciones profesionales y estudiantiles, y gremios de la producción.

Para citar algunos ejemplos, hemos llevado este seminario a estudiantes de las universidades EAFIT de Medellín, del Norte de Barranquilla, del Cauca de Popayán, Francisco de Paula Santander de Cucuta, y la Autónoma de Occidente de Cali. Igualmente, hemos trabajado con gremios económicos como la Federación Nacional de Comerciantes, y con cámaras de comercio de las ciudades de Barranquilla, Medellín, Ibagué, Armenia. Gracias a ese apoyo y a esa receptividad nuestro mensaje de creación de empresas ha podido llegar a núcleos importantes de la población colombiana.

Dado que el seminario ya ha alcanzado su etapa de madurez, recientemente contratamos con la firma Mario Plazas y Asociados, la evaluación del impacto que éste ha tenido en sus asistentes. Esta firma tomó una muestra del 15% de los asistentes con niveles de confianza del 90% y márgenes de error menores al 5%. Las conclusiones y los resultados de la investigación realizada son los siguientes:

1. Un poco menos de la mitad de los asistentes al curso, 47.5%, no tenían empresa o negocio propio en el momento de participar en él;
2. La tercera parte, 31.6%, de las personas que no tenían empresa o negocio propio lo montaron después de asistir al curso;
3. El 75% de las personas que montaron empresas después de asistir al curso lo hicieron dentro de los seis meses posteriores y el 25% restante entre los meses siete y doce posteriores a su participación en él;
4. El 41.7% de las empresas colocadas por los participantes en el curso corresponden al sector comercio, el 33.3% a servicios y el 25% restante al sector industrial;
5. Las circunstancias de tener un trabajo estable, 46.2%; no tener capital 38.5%; y el temor a los riesgos, 15.4%, son los motivos principales por los cuales algunos de los asistentes al curso evaluado aún no han montado su empresa o negocio propio;
6. Sólo el 20% de los asistentes al curso manifestaron que no tuvieron ningún incremento o mejoramiento en las ventas de su empresa; el 16% opinaron lo mismo para el patrimonio, el 14% en sus utilidades, el 20% en los activos y un 20% manifestaron que no habían tenido incremento en el personal empleado;
7. El 76.3% de los participantes consideran que después de asistir al curso salieron más motivados para montar o mantener sus propios negocios, y trabajar en forma independiente. Sólo el 5% de los asistentes consideran que salieron menos motivados para tener su propio negocio;
8. El 67.5% de los asistentes son profesionales, predominando carreras tales como ingeniería, 16.3%; administración, 13.7%; y derecho, 10%. Los tecnólogos son el 17.4% y sólo el 5% apenas han cursado algunos años de bachillerato;
9. Las dos terceras partes de los asistentes al curso son hombres, 67.5%, y sólo una tercera parte son mujeres;
10. El 67.4% de los asistentes al curso son menores de 40 años, siendo el grupo de 26 a 30 años el más representativo con un 36.2% de participación.

Quiero, para finalizar, ratificarles a ustedes de nuevo los agradecimientos por habernos acompañado en este compartir de experiencias. También deseo exhortarlos a que perseveremos en el noble empeño de ser empresarios y que sigan aprovechando las experiencias y los conocimientos que los ponentes de este Congreso les están brindando. Muchas gracias.