

MODELO DE NEGOCIOS PARQUE DE EMPRENDIMIENTO

JOSE ANTONIO CARDENAS FONTECHA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

MODELO DE NEGOCIOS PARQUE DE EMPRENDIMIENTO

JOSE ANTONIO CARDENAS FONTECHA

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

Directora

Olga Patricia Chacón Arias

Doctora en Ciencias Administrativas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

El proceso de estudiar un MBA con la intensidad académica y horaria hace que se sacrifiquen cosas, cosas que realmente valen la pena, cosas como estar con las personas que son apoyo incondicional para mi vida y el proceso que actual llevo y esas personas son mi esposa Dora Clemencia, mi hijo Juan Antonio y mi madre María Elisa, personas maravillosas y poderosas que me contagian de su grandiosa energía para continuar y llevar a feliz término mis propósitos todo esto en un ambiente en relación con el creador y su amor infinito e incondicional hacia mí y mi hermosa familia.

JOSE ANTONIO CARDENAS FONTECHA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a Olga Chacón por ser la líder poderosa al dirigir con gran éxito esta maravillosa escuela que llevo en mi corazón por que ha contribuido enormemente en mi éxito personal y profesional, Gracias Dra. Olga por creer y confiar en mí y saber que se pueden hacer cambios positivos para el beneficio de los estudiantes y el mío propio. Mis sinceras gracias a Edwin Garavito y Hugo Estrada por ser amigos incondicionales y fuentes de inspiración para mi proyecto y mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 23 |
| 1. GENERALIDADES | 25 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO | 25 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 29 |
| 1.2.1 General | 29 |
| 1.2.2 Específicos..... | 29 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 31 |
| 3. ESTUDIO DE MERCADO..... | 36 |
| 3.1 PARQUE DE EMPRENDIMIENTO CON SENTIDO | 36 |
| 3.1.1 Marcar Ideal | 37 |
| 3.1.2 Mantra..... | 38 |
| 3.2 MARKETING CENTRADO EN VALORES..... | 39 |
| 3.3 INNOVACIÓN EN VALOR | 42 |
| 3.4 MODELO DE NEGOCIO..... | 52 |
| 3.4.1 Propuesta de valor del parque..... | 54 |

| | |
|--|----|
| 3.4.2 Modelo de negocios del parque. | 57 |
| 3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 57 |
| 3.5.1 Tamaño del Mercado. | 58 |
| 3.5.2 Consumo aparente. | 59 |
| 3.5.3 Demanda potencial. | 59 |
| 3.5.4 Participación de la competencia en el mercado..... | 60 |
| 3.5.5 Encuesta tipo. | 60 |
| 3.5.6 Resultados Obtenidos y conclusiones del estudio realizado..... | 62 |
| 3.6 PLAN DE MERCADOS..... | 75 |
| 3.6.1 Canales de Distribución. | 75 |
| 3.6.2 Publicidad, servicio ATL y BTL, materiales.. | 76 |
| 3.6.3 Promoción de Ventas..... | 77 |
| 3.6.4 Marcas, Logotipo, eslogan y nombre comercial..... | 78 |
| 3.6.5 Etiqueta y Empaques..... | 78 |
| 3.6.6 Fijación y Políticas de precios..... | 79 |
| 3.6.7 Acciones 5 P | 79 |
| 3.6.8 Matriz Riesgos, Oportunidades y Acciones..... | 80 |
| 3.6.9 Sistema y plan de ventas..... | 82 |
| | |
| 4. ESTUDIO TÉCNICO..... | 84 |
| 4.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS | 84 |
| 4.2 UBICACIÓN DEL PARQUE | 85 |
| 4.2.1 Macro localización | 85 |
| 4.2.2 Micro localizaciones..... | 86 |

| | |
|--|-----|
| 4.3 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DEL PARQUE Y OFICINAS | 89 |
| 4.4 EQUIPO E INSTALACIONES | 91 |
| 4.5 CAPACIDAD INSTALADA | 93 |
| 4.6 MATERIAS PRIMAS, PROVEEDORES Y COMPRAS | 93 |
| 4.6.1 Cadena de suministros | 94 |
| 4.7 CROSS DOCKING | 97 |
| | |
| 5. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN | 101 |
| 5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PARQUE | 101 |
| 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 103 |
| 5.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO | 104 |
| 5.4 DESARROLLO DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 110 |
| 5.4.1 Desarrollo de Personal..... | 110 |
| 5.4.2 Evaluación del Desempeño. | 128 |
| 5.5 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS | 134 |
| 5.6 RELACIONES DE TRABAJO | 134 |
| | |
| 6. ESTUDIO LEGAL | 137 |
| 6.1 RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DEL PARQUE | 137 |
| 6.2 TRAMITES DE IMPLANTACIÓN | 140 |
| 6.2.1 Trámites y permisos para inicio de actividades..... | 140 |
| 6.2.2 Documentación necesaria para la constitución de la empresa | 141 |
| 6.3 TRAMITES FISCALES | 142 |
| 6.3.1 Costo de constitución y puesta en marcha de la firma..... | 142 |

| | |
|--|-----|
| 6.4 TRAMITES LABORALES..... | 142 |
| 6.5 CONTRATOS CON EMPRENDEDORES..... | 143 |
| | |
| 7. ESTUDIO FINANCIERO..... | 149 |
| 7.1 COSTOS Y GASTOS, CAPITAL SOCIAL, CRÉDITOS, ENTRADAS Y SALIDAS | 149 |
| 7.2 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA | 151 |
| 7.3 ESTADO DE RESULTADOS | 151 |
| 7.4 INDICADORES FINANCIEROS..... | 153 |
| | |
| 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 156 |
| 8.1 IDEOLOGIA CENTRAL | 156 |
| 8.2 VISION..... | 157 |
| 8.3 GRUPOS DE INTERES | 158 |
| 8.4 ANALISIS DEL ENTORNO | 159 |
| 8.5 ANALISIS DEL NEGOCIO | 159 |
| 8.6 DOFA..... | 162 |
| 8.7 FORMULACION ESTRATEGICA | 163 |
| 8.7.1 Estrategia de Crecimiento..... | 163 |
| 8.7.2 Estrategia Competitiva..... | 165 |
| 8.8 ARBOL DE ESTRATEGIA | 167 |
| 8.9 MODELO DE GESTION | 169 |
| 8.10 MAPA ESTRATEGICO | 173 |
| 8.11 ADMINISTRACION DEL CAMBIO | 174 |

| | |
|--|-----|
| 9. MODELO 3D DEL PARQUE DE EMPRENDIMIENTO..... | 180 |
| 10. CONCLUSIONES..... | 183 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 186 |
| ANEXOS..... | 189 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Matriz de riesgos, oportunidades y acciones..... | 81 |
| Cuadro 2. Descripción de los rangos | 87 |
| Cuadro 3. Calificación de alternativas..... | 88 |
| Cuadro 4. Calificación Alternativas final..... | 88 |
| Cuadro 5. Organigrama de ParKgE | 103 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Cuadro Estratégico de ParKgE | 46 |
| Figura 2. Matriz ERIC de ParKgE | 46 |
| Figura 3. Mapa de Valor | 55 |
| Figura 4. Mapa de Valor de ParKgE | 55 |
| Figura 5. Modelo CANVAS de ParKgE | 57 |
| Figura 6. Localización Santander-Colombia | 86 |
| Figura 7 Opciones de localización ParKgE | 87 |
| Figura 8. Ubicación ParKgE | 89 |
| Figura 9. Diseño y distribución del parque y oficinas | 90 |
| Figura 10. Lay Out ParKgE | 91 |
| Figura 11. Ordenes en la cadena de suministro de los pañales Pampers | 95 |
| Figura 12 Cadena de suministro sincronizada ParKgE..... | 97 |
| Figura 13. Cross Docking Parque de Emprendimiento. | 100 |
| Figura 14 Comportamiento, habilidades y conocimiento | 123 |
| Figura 15. Escalera de ventas comerciales | 124 |
| Figura 16. Accountability del parque..... | 131 |
| Figura 17. Consulta Industria y Comercio para ParKgE | 139 |
| Figura 18. Consulta Industria y Comercio para Toldo..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| Figura 19. Consulta Industria y Comercio para Ancla Flor..... | 140 |
| Figura 20. Etapa de ParKgE | 160 |
| Figura 21. Matriz BCG de ParKgE | 161 |
| Figura 22. DOFA ParKgE | 162 |
| Figura 23. Decisión de crecer de ParKgE..... | 163 |
| Figura 24. Estrategia ParKgE | 165 |
| Figura 25. Posicionamiento de ParKgE | 166 |
| Figura 26. Árbol de estrategia de ParKgE | 168 |
| Figura 27. Árbol de Estrategia de ParKgE | 169 |
| Figura 28. Análisis de problemas..... | 171 |
| Figura 29. Mapa estratégico de ParKgE | 173 |
| Figura 30. Indicadores de financiera y clientes de ParKgE..... | 174 |
| Figura 31. Área de riesgo estratégico..... | 175 |
| Figura 32. Área de Riesgo Táctico ParKgE | 177 |
| Figura 33. Ejemplo IE 4 | 179 |
| Figura 34. Vista superior ParKgE..... | 180 |
| Figura 35. Bodegas Polivalentes | 181 |
| Figura 36. Oficinas administrativas ParKgE..... | 182 |

LISTA DE GRAFICOS

| | Pág. |
|--|------|
| Grafica 1. Participación voluntaria en la investigación | 62 |
| Grafica 2. Rango de Edad | 63 |
| Grafica 3. Genero | 63 |
| Grafica 4. Ocupación | 64 |
| Grafica 5. Emprender empresa..... | 65 |
| Grafica 6. Factores que impiden el emprender su propia empresa | 65 |
| Grafica 7. Considera emprender una empresa..... | 66 |
| Grafica 8. Apoyo importantes al momento de emprender..... | 67 |
| Grafica 9. ¿ Compraría productos innovadores? | 68 |
| Grafica 10. ¿Tiene sentido de pertenencia al ver una marca de Santander con respecto a otra? | 69 |
| Grafica 11. ¿ le gustaría ganar dinero al realizar sus compras?..... | 69 |
| Grafica 12. ¿Piensa que las madres cabezas de familia tienen un empleo justo?70 | |

| | |
|--|-----|
| Grafica 13. ¿Apoyaría un proyecto en la compra de productos de consumo masivo que involucre madres cabeza de familia y contribuya al mejoramiento de su situación? | 71 |
| Grafica 14. Por qué de respuestas afirmativas | 71 |
| Grafica 15. ¿Considera usted que el ser novato es símbolo de fracaso? | 72 |
| Grafica 16. Entidades que actualmente apoyan y suministran recursos para crear empresa en Bucaramanga..... | 73 |
| Grafica 17. ¿Le gustaría adquirir los productos de consumo masivo con alta calidad y un bajo costo? | 73 |
| Grafica 18. Porque medio le gustaría conocer más sobre ParKge | 74 |
| Grafica 19 VPN..... | 155 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Formar relaciones | 112 |
| Tabla 2. Ventas y negociación | 114 |
| Tabla 3 Tutoría (Coaching), Desarrollo y Entrenamiento | 115 |
| Tabla 4 Análisis y solución de problemas | 115 |
| Tabla 5 Propuesta de valor al cliente | 116 |
| Tabla 6 Conocimiento del negocio | 117 |
| Tabla 7 Manejo de clientes | 118 |
| Tabla 8 Conocimiento del mercado | 119 |
| Tabla 9 Enfoque en resultados | 119 |
| Tabla 10 Trabajar en crear equipos | 120 |
| Tabla 11 Manejo de uno mismo / al equipo | 121 |
| Tabla 12 Espíritu empresarial | 122 |
| Tabla 13. 1er Escalón | 125 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 14. 2do Escalón | 125 |
| Tabla 15. 3er Escalón | 126 |
| Tabla 16. 4to Escalón | 126 |
| Tabla 17. 5to Escalón | 127 |
| Tabla 18. 6to Escalón | 128 |
| Tabla 19. Matriz del parque de emprendimiento..... | 132 |
| Tabla 20. Desempeño del Gerente | 132 |
| Tabla 21. Desempeño de Líder Comercial | 133 |
| Tabla 22. Desempeño del Líder de Proyectos..... | 133 |
| Tabla 23. Desempeño del Líder I+D+i | 133 |
| Tabla 24 Costo de constitución y puesta en marcha de la firma..... | 142 |
| Tabla 25 Obligaciones Tributarias | 142 |
| Tabla 26 Inscripción Registro Mercantil | 142 |
| Tabla 27 Egresos del parque | 150 |
| Tabla 28 Flujo de caja..... | 151 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 29 Estado de resultados | 152 |
| Tabla 30 Balance General | 153 |
| Tabla 31 Análisis de TIR y VPN..... | 155 |
| Tabla 32. Grupos de interés, expectativas, propuesta de valor y objetivos estratégicos..... | 158 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| ANEXO A. Diseño De Cuestionario Realizado | 190 |
| ANEXO B. Aval Comité De Ética | 196 |

RESUMEN

TITULO: MODELO DE NEGOCIOS PARQUE DE EMPRENDIMIENTO*

AUTOR: JOSE ANTONIO CARDENAS FONTECHA**

PALABRAS CLAVE: Modelo de negocios, Parque, emprendimiento, modelos estratégicos, creación de empresa.

DESCRIPCIÓN

El presente documento contiene la elaboración de un modelo de negocios para la creación de un parque de emprendimiento en Bucaramanga con el fin de concentrar diversas actividades económicas en un entorno geográfico limitado donde los emprendedores se beneficien de una infraestructura y servicios comunes; a la vez ofreciendo acompañamiento a las ideas innovadoras promoviendo la creación de empresa.

La metodología desarrollada inicia con un estudio de mercado para determinar las características y necesidades de los nuevos emprendedores en el departamento de Santander, posteriormente se realiza un estudio técnico para analizar las diferentes opciones para ofrecer el servicio que se plantea, luego se elabora el análisis administrativo para definir las características requeridas.

Adicionalmente se realiza un análisis de direccionamiento estratégico el cual será usado como guía para cada emprendedor con el fin de unificar los objetivos y todos ir con un solo fin, luego se elabora el marco legal, definiendo las características jurídicas y legales que son requeridas para la creación de un parque de emprendimiento en la ciudad de Bucaramanga y por último se analiza la viabilidad financiera del proyecto y así poder establecer los requerimientos económicos y su respectiva factibilidad.

La base fundamental para la realización del parque de emprendimiento es la ejecución del modelo CANVAS, donde se define la propuesta de valor, en la que se basa el proyecto y poder ofrecer a los emprendedores una propuesta diferente.

* Proyecto grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industrial y Empresariales
Maestría en Gerencia de Negocios Director: Dr. Olga Patricia Chacón Arias

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PARK OF ENTREPRENEURSHIP MODEL *

AUTHOR: JOSE ANTONIO CARDENAS FONTECHA**

KEY WORDS: Model of business, entrepreneurship, strategic models, creation of company.

DESCRIPTION

The present document contains the elaboration of a business model for the creation of a park of entrepreneurship in Bucaramanga in order to concentrate various economic activities in a limited geographical area where entrepreneurs to benefit from infrastructure and common services; to see offering support to innovative ideas promoting the creation of company.

The developed methodology begins with a market study to determine the characteristics and needs of new entrepreneurs in the Department of Santander, later a technical study was performed to analyze the different options to offer the service that arises then he is produced administrative analysis to define the characteristics required.

Additionally, is an analysis of strategic direction which will be used as a guide for every entrepreneur in order to unify the goals and all go with a single purpose, then prepares the legal framework, defining the legal characteristics that are required for the creation of a venture in the city of Bucaramanga Park and finally the financial viability of the project is analyzed and thus to establish the economic requirements and their respective feasibility.

The fundamental basis for the realization of the Entrepreneur Park is the execution of the model CANVAS, which defines the value proposition, since the important thing for this project is to offer entrepreneurs a different proposal.

* Project of grade

** Faculty of Engineering School of Industrial Studies physicomechanical and Bussines Master of Bussiness Management Director: Dr. Olga Charon Arias

INTRODUCCIÓN

Ante las circunstancias de desempleo y la inestabilidad laboral que se vive a nivel mundial el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida que les permite crear proyectos productivos e innovadores, con los que puedan generar sus propios recursos, y a la vez les permite mejorar su calidad de vida.

Pero el proceso de tener más y mejores empresas, requiere que exista un entorno favorable para que estas puedan cumplir su cometido social y económico. La creación de dicho entorno se da a través de la formulación y aplicación de políticas públicas, de programas, proyectos y acciones que facilitan la acción empresarial. Colombia no es la excepción, durante los últimos años el fenómeno emprendedor ha tenido una importante dinámica con la creación de entidades financieras que habilitan portafolios de servicios, donde se incluye entrenamiento y acompañamiento a los emprendedores, enfocándolos a la experimentación y validación de las ideas en el mercado y a promover la propuesta de valor.

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un modelo de negocios para la creación de un parque de emprendimiento en Bucaramanga, donde se concentrará la actividad económica en un entorno geográfico limitado de forma que las empresas que se instalen en él se beneficien de una infraestructura y servicios comunes. Para ello se utilizarán modelos estratégicos que permitan crear productos innovadores y a la vez ofrecer una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las relaciones entre el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los recursos, actividades y asociaciones clave.

El Parque de Emprendimiento acompañará las iniciativas para la creación de empresa donde se ofrecerá seguimiento y asesoría en el proceso de desarrollo de la idea de negocio, además de esto apoyará la búsqueda de los recursos financieros con entidades públicas o privadas que contribuirán a la consolidación de la misma. Se espera que las empresas creadas logren sostenerse y penetrar en mercados locales, nacionales e internacionales y de esta manera contribuir al desarrollo económico de la región y del país.

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El panorama ocupacional de América Latina se caracteriza por un exceso de empleo en empresas de pequeña escala, en muchos casos unipersonales y un déficit de puestos de trabajo en empresas medianas y grandes, en comparación con lo que sucede en economías más avanzadas como la de Estados Unidos[†]. En virtud de la estrecha conexión entre tamaño y productividad, la abundancia de estos emprendimientos pequeños y unipersonales ha sido señalada como una de las razones que explican la baja productividad de los países de la región. Entre los factores que inciden en la productividad de la economía se destacan la innovación tecnológica, que trae consigo la creación de nuevos bienes o métodos productivos, apertura de nuevos mercados, y mejoras en los procesos de gerencia de las empresas; estos procesos son liderados por emprendedores con habilidades de identificar nuevos mercados, crear nuevos productos y mecanismos de uso eficiente de los factores de producción con que cuenta la economía. Todo ello se ve reflejado a su vez en el número de empresas que se crean y en la manera en que éstas contribuyen a la generación de riqueza para las personas, principalmente a través de la generación de nuevos empleos, y los mejores niveles de ingreso para los individuos[‡].

[†] CASILDA, Ramón. América Latina, capital humano, productividad y competitividad [en línea]. Madrid: ELPAIS, 2014. [Consulta: 10 de febrero 2016]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351_607373.html

[‡] SUAREZ D., Ana. Ensayo Emprendimiento Innovador en Colombia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2014. 25 p.

Según GEM[§], en Colombia la proporción de adultos que clasifica como empresarios potenciales mantuvo su alto nivel (64.6%) y la proporción de colombianos que considera que el temor al fracaso les impediría llevar a cabo su iniciativa empresarial es alto también (31.8%). En la etapa de empresarios intencionales, Colombia con el 54.5% ocupa el 4to lugar a nivel mundial y el primer lugar entre las economías impulsadas por factores e innovación; el 13.6% de los adultos colombianos están en la etapa de “Empresarios nacientes” y en la etapa “Empresarios nuevos”, Colombia con el 10.3% presenta una tendencia superior a las economías impulsadas por eficiencia e innovación.

Continúa el GEM diciendo que en términos de la TEA (Tasa total de actividad empresarial temprana, que incluye “empresarios nacientes” y “empresarios nuevos”), Colombia ocupa el 3er lugar con el 23.7% en Latinoamérica y el 4to lugar en las economías impulsadas por la eficiencia. A pesar que Colombia tiene características particulares para desarrollar ecosistemas de emprendimiento muestra un proceso declinante, al tener cada día menos empresas establecidas; el indicador pasa del 12% en el 2010, al 5,9% en el 2013, lo cual es preocupante para el desarrollo empresarial del país pues al haber tenido varios años de buen desempeño económico y disminución de factores negativos, no se entiende por qué esta reducción en la propensión de los adultos a la no participación como empresarios establecidos.

Según la investigación realizada por Oscar Alvarado y Wilfred Rivera^{**}, la formación universitaria de cara al siglo XXI debe caracterizarse por su pertinencia. Esto implica que los conocimientos deben tener utilidad y ser creadores de soluciones, por su

[§] VARELA, Rodrigo; GÓMEZ, Liyis; VESGA Rafael y PEREIRA, Fernando. Dinámica Empresarial Colombiana. Colombia: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2014. 108 p. ISBN 978-958-8357-85-0

^{**} ALVARADO, Oscar y RIVERA, Wilfred. Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores [en línea]. Popayán: Corporación universitaria autónoma del cauca Popayán-Colombia, 2011. [Consulta 10 de septiembre 2015]. Disponible en: <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/617/2491>

relevancia para que la respuesta genere valor agregado social, pues las actividades curriculares en el campo del emprendimiento no abordan las realidades regionales y no aportan la necesaria flexibilidad para acercarse a este tema.

El resultado final es que el estudiante tenga un bajo interés por la creación de nuevas empresas y por el contrario tenga consideraciones de dinero, experiencia y apoyo que lo hacen finalmente desertar de emprender un nuevo negocio, así lo haya concebido en su mente y sepa que es una muy buena alternativa para su desarrollo personal, profesional y de la sociedad a la cual pertenece.

Por lo anterior es necesario crear un ecosistema emprendedor que esté compuesto por los siguientes factores: liderazgo, gobierno, cultura, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, redes de personas, servicios de apoyo y clientes. Además, que todos estos factores se interrelacionen y trabajen hacia la misma dirección para obtener buenos resultados^{††}.

Es por ello que durante los años de 2004-2007 en la ciudad de Medellín se crea la estrategia denominada Cultura E, encaminada a promover el desarrollo de una nueva cultura emprendedora, la cual respondía a las necesidades y anhelos de los emprendedores de la ciudad en temas como formación, creación de empresas, financiamiento, apertura de nuevos mercados, entre otros. Parque E fue inaugurado oficialmente el 28 de septiembre de 2006, y desde entonces se ha configurado como referente nacional y latinoamericano, dando la posibilidad a los jóvenes universitarios e investigadores de la ciudad de Medellín de convertir sus ideas de

^{††} BERMÚDEZ C., Ana y RIZO C., Marco. Propuesta de Implementación de un Ecosistema de Emprendimiento para la Fundación Coomeva. Trabajo de grado Maestría en administración con énfasis en Gestión Estratégica. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Programa de Maestría en Administración, 2013. 49 p.

negocio en proyectos empresariales exitosos con perspectivas no sólo en mercados locales, sino nacionales e internacionales. Hoy las puertas del Parque E están abiertas para recibir proyectos empresariales dinámicos para ofrecerles una amplia infraestructura y un conjunto de beneficios que van desde la sensibilización y formación hasta la asesoría especializada^{‡‡}.

Otro parque de emprendimiento de investigación y desarrollo tecnológico fue creado en la ciudad de Cali. El Parque BioPacífico es un polo de desarrollo regional y nacional, un espacio de excelencia e innovación, un punto de relación estratégica entre universidades, empresas públicas y privadas, organizaciones colombianas o del exterior y agencias del gobierno central y regional, para promover y desarrollar la cultura de la innovación y la competitividad. Inicialmente su ventaja comparativa internacional está en el campo agroindustrial y se proyectará a las ciencias de la vida y áreas relacionadas^{§§}.

Por lo anterior es importante destacar que la creación de un parque de emprendimiento en Bucaramanga incentivará la creación de empresas en estudiantes y profesionales y su diseño estará enfocado a mitigar el desempleo en los integrantes de las unidades de negocio del parque convirtiéndolos en fuentes generadoras de desarrollo en la región.

^{‡‡} PARQUEE. ¿Quiénes somos?. [en línea] [Consulta 10 de septiembre 2015]. Disponible en: <http://www.parquedeemprendimiento.com/index.php/que-es-parque-e/2014-09-16-18-08-03>

^{§§} Quiénes somos [en línea]. Palmira: Parque bioPacífico, 2014. [Consulta: 10 de septiembre 2015]. Disponible en: <http://parquebiopacifico.com/acerca/quienes-somos>

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General Elaborar un modelo de negocios para la puesta en marcha de un parque de emprendimiento que incentive a potenciales emprendedores a la creación de empresas en Bucaramanga, con el fin de aportar al desarrollo socioeconómico regional.

1.2.2 Específicos

- Realizar un estudio con el fin de determinar las características del mercado objetivo en el departamento de Santander y las necesidades de los nuevos emprendedores.
- Hacer un estudio técnico que permita analizar las diferentes opciones para ofrecer el servicio que se plantea en el parque de emprendimiento.
- Elaborar el análisis administrativo para definir las características requeridas por la idea de negocio.
- Elaborar el análisis del marco legal y definir las características jurídicas y legales de la unidad productiva.
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto para establecer los requerimientos económicos y su respectiva factibilidad.
- Realizar un análisis de direccionamiento estratégico el cual servirá de guía para los emprendedores, con el fin de lograr unos objetivos comunes y claros.

- Desarrollar el modelo (3D) del parque de emprendimiento en Bucaramanga, presentando localización, diseño y definición de espacio.

2. MARCO TEÓRICO

El Parque es una iniciativa que hace parte del ecosistema de emprendimiento y sus servicios se orientarán al fomento de la cultura emprendedora e incubación de proyectos empresariales liderados por personas con educación superior y empresas derivadas de resultados de investigación universitaria, que contribuyan al desarrollo de la región.

La etapa de creación del Parque se basará en 5 principios, según Guy Kawasaki⁹, que todo emprendedor debe considerar:

1. **CREAR ALGO CON SENTIDO** (inspirado por John Doerr). El principal motivo para emprender un negocio es crear algo con sentido, desarrollar un producto o servicio que haga del mundo un lugar mejor. Por eso, la primera tarea será decidir cómo poder crear algo con sentido.
2. **CREAR UN MANTRA**. (Palabra que en sánscrito significa “pensamiento” y que sirve de apoyo a la meditación). Se hace importante olvidarse de declaraciones y de intenciones; que son largas, aburridas e irrelevantes y que muy pocos consiguen recordarlas ni mucho menos implementarlas. Se trata de breves fórmulas verbales que expresan la “razón de ser” de una organización, esto ayudará a que el equipo de trabajo avance por el camino correcto.
3. **PONERSE EN MARCHA**. Se empieza a desarrollar y a distribuir los productos o servicios. No se debe limitar a hacer presentaciones, escribir o planificar. Se debe buscar todas las herramientas que se necesita para desarrollar

⁹ KAWASAKY, Guy. El Arte de Empezar: El libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha. España: ilustrae, 2006. Traducido por David Rutte. 227 p. ISBN 978-84-936148-0-5.

la idea, desde los martillos, sierras y soldadores eléctricos hasta los programas compiladores o el Auto CAD. En sí, un gran producto o servicio posee la capacidad de polarizar a los consumidores: unos lo adoran mientras que otros lo detestan. Lo que hay que procurar, a toda costa, es levantar pasiones y evitar la indiferencia.

4. **DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO.** Independientemente del tipo de empresa que se creara, siempre se debe pensar que esta debe ser rentable y para ello es necesario contar con un modelo de negocio sostenible. Se puede contar con la mejor de las ideas, tecnologías de productos o servicios, pero estas tienen los días contados sin un modelo de negocio sostenible que la respalde.

5. **ESTABLECER METAS, SUPUESTOS Y TAREAS.** El paso final es confeccionar tres listas con los siguientes contenidos: (a) las principales metas que se debe alcanzar; (b) los supuestos de los que parte el modelo de negocio, y (c) las tareas que se necesita realizar para crear una empresa. Esto impondrá una disciplina de trabajo que mantendrá la organización en marcha si las cosas se descontrolan en algún momento, y seguramente, eso pasará.

De esta manera se diseñará el modelo de negocios para que el parque pueda comercializar sus valores haciéndolos llegar a cada uno de los principales implicados en su actividad como emprendedores, consumidores, empleados, canales de distribución y accionistas, y así dar pautas para solucionar conflictos de carácter global, tales como el bienestar, la pobreza o la sostenibilidad medioambiental.

El paso siguiente es estudiar a fondo el pensamiento de los clientes del parque con la metodología de Alexander Osterwalder¹⁰, por medio del cual se comprende satisfactoriamente los patrones de creación de valor organizando la información sobre lo que quieren los clientes de una forma sencilla que permita diseñar de manera más efectiva la propuesta de valor del parque y por ende el modelo de negocio más rentable y evitar perder tiempo y dinero con ideas que no funcionen.

Otro elemento importante lo menciona W. Chan Kim¹¹, quien asegura que la innovación en valor es la piedra angular del océano azul creando una región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores, las reducciones económicas se logran eliminando y reduciendo las variables sobre las cuales compete una industria, el valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido.

De acuerdo a Kim con la Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear) se obtendrá la curva de valor del parque, y así se podrá establecer el foco del mismo, la cual se convierte en insumo importante para definir el modelo de negocios.

Para definir el Modelo de Negocios del Parque se seguirá la metodología sugerida por Osterwalder¹². Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta valor; el punto de partida sobre innovación en

¹⁰ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. 4 ed. España: EGEDSA, 2012. 278 p. ISBN 978-84-234-2799-4.

¹¹ CHAN KIM, W y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Traducido por Adriana de Hassan. 1 ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005. 332 p. ISBN 958-04-8839-8.

¹² OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. 4 ed. España: EGEDSA, 2012. 278 p. ISBN 978-84-234-2799-4.

modelos de negocios debería ser un concepto que todos entiendan, la clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible.

La mejor forma de describir el modelo de negocio encontrado por Osterwalder es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, convirtiéndose el modelo de negocio en una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Según Fred R David¹³, los nueve módulos del modelo de negocios forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio, es parecida al lienzo de un pintor con los nueve módulos ya definidos, donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes, los cuales generan cambios en las empresas que dan como resultado la apertura de nuevos mercados que incentivan a la innovación de estrategias más eficientes que les permitan ser más competitivos. Por lo anterior es necesario implementar un direccionamiento estratégico para definir de manera adecuada la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para lograr el éxito de la organización.

Alcaraz¹⁴ define un plan de negocios como una herramienta que permite al emprendedor realizar el proceso de planeación que le ayude a la selección del camino adecuado para el logro de las metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas, es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, marcando las etapas de desarrollo y convirtiéndose

¹³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003. Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. 368 p. ISBN 970-26-0427-3.

¹⁴ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5

en guía básica para contestar preguntas que conlleva a todo proceso de emprendimiento a transformarse en una propuesta de valor para desarrollar un excelente proyecto.

Para complementar el contenido específico de cada uno de los temas descritos fue de gran importancia la bibliografía pertinente tal como: “Marketing” y “Marketing 3.0” de Philip Kotler, “Investigación de Mercados” de Naresh K. Malhotra, “Diseño de Células de Fabricación” de Keniche Sekine, “Cross Docking” de International Ean, “Liderazgo” de Dr. M. L. Chibber, “MBA Personal” de Josh Kaufman, “Antioxido” de Guillermo Bilancio, “El Poderío de Ser Prosumidor” de Bill Quain Ph. D., “El pequeño libro de las grandes decisiones” de Mikael Krogerus, “ScamperOn” de Bob Eberle, “El Negocio del siglo 21” y “Guía Para Invertir” de Robert Kiyosaki, “Queremos que seas Rico” de Donald J. Trump, “Los Secretos de la Mente Millonaria” de T. Harv Eker, “Los Nuevos Profesionales” de Charles W. King, “La Escuela de Negocios” de Robert Kiyosaki, “Piense y Hágase Rico” de Napoleon Hill, “Como ser como Rich De Vos” de Pat William, “Fish” de Stephen C. Lundim M. D., “Make It Happen” de Armando Solarte M. D. y “La Experiencia Starbucks” de Joseph A. Michelli.

3. ESTUDIO DE MERCADO

La American Marketing Association propone la siguiente definición formal:

“La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones”¹⁵.

3.1 PARQUE DE EMPRENDIMIENTO CON SENTIDO

Nunca he pensado en crear por la reputación y el honor. Lo que tengo en el corazón tiene que salir y esa es la razón por la que compongo.

Ludwing van Beethoven

El crear algo con sentido es el principal motivo para emprender un negocio de éxito, pues al crear un producto y prestar un servicio se contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas y se hace del mundo un lugar mejor.

¹⁵ Malhotra K. Naresh. 2008. Investigación de mercados. México: Editorial Pearson Educación. Pág. 7.

El parque de emprendimiento ofrecerá una experiencia genial para emprender, por lo cual se nombrará de ahora en adelante en este modelo como ParKgE que son las siglas de Parque Genial de Emprendimiento.

3.1.1 Marcar Ideal. El ideal que tiene ParKgE ante la sociedad, no está enmarcado con el dinero, el prestigio, el poder que se llegase a ganar con la realización de la empresa, sino el crear algo con sentido, siendo esta la motivación más poderosa que existe.

El ideal de ParKgE está enmarcado en cuatro grandes cuestionamientos que se van a realizar en la empresa que son:

- Hacer el Mundo un lugar mejor: Llevar a los integrantes del proyecto al cuadrante de empresarios con los beneficios colaterales.

- Mejorar la Calidad de Vida: Estudiantes, Amas de Casa y otros intermediarios que ingresarán en la cadena productiva exitosamente.

- Corregir un Error: El ser novato es símbolo de fracaso. Esto es incorrecto, la falta de experiencia permite concentrarse en cómo hacer las cosas de manera diferente en un negocio, más que en las razones por las cuales no podríamos concretarlas.

Actualmente cuando una madre cabeza de familia no puede salir a laborar debido a que no poder a sus hijos solos y delega esta función a alguien más, están propensos a ocurrir graves peligros.

- Evitar el Fin de Algo Bueno: El sueño de un estudiante es implementar el conocimiento adquirido en su carrera a la realidad, en la medida que se emplea ese sueño se diluye, igual pasa con el ama de casa, sus sueños y los de su familia están

postergados pues encontrar un trabajo que les permita cumplir con su rol de mamá es cada vez más difícil.

3.1.2 Mantra. En el momento de crear la empresa se busca dar un sentido diferente al de la competencia, cómo servir y hacer feliz a nuestros clientes y a todos los emprendedores para que se encaminen hacia un mismo fin; no con declaraciones de intenciones de que se quiere o no hacer, ni tampoco un eslogan empresarial. Un mantra es la búsqueda de una frase que al escucharla irradie alegría y de la luz que se necesita para llegar al éxito; es realmente para ello que se crea un mantra empresarial.

La palabra Mantra podría definirse como:

Una formula verbal sagrada que se repite en la oración, la meditación o el encantamiento, como por ejemplo la innovación a un Dios, un hechizo o una sílaba o fragmento de una escritura que contengan poderes místicos¹⁶.

Como se puede apreciar con el anterior significado el mantra, es una frase que transmite fuerza y emoción que además debe ser corto y conciso, es una frase que guía al equipo por el camino correcto.

El mantra de ParKgE es: **“SUEÑOS REALIDAD”**.

¹⁶ Traducido de *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 4ª ed., s.v. mantra

3.2 MARKETING CENTRADO EN VALORES

El valor no es intrínseco; no está en las cosas. Está en nosotros, en la manera en que los seres humanos reaccionamos a las condiciones de nuestro entorno.

Ludwing Von Mises, economista austríaco.

Las empresas en su afán de llegar al cliente están buscando la manera de llegar a su mente y corazón, pero todo esto se ve reflejado como una táctica de marketing 2.0 y no da los resultados satisfactorios que se esperan; de allí nace Marketing 3.0 donde se tiene en cuenta al cliente como persona pensante con cuerpo, alma y corazón este Marketing va encaminado al valor humano donde toda la empresa se re direcciona a un solo fin de tratar al cliente como seres humanos integrales y que todas sus necesidades y deseos deben ser siempre entendidos. Siendo el Marketing 3.0 el complemento del marketing emocional con uno espiritual.

¿Cómo es posible marcar la diferencia cuando tus competidores son tan capaces como tú, utilizan las mismas tácticas de venta y se dirigen a los mismos consumidores?

Los 10 mandamientos insignias que representan a ParKgE son:

1. Ama a tus clientes y respeta a tus competidores: Enfatizando hacia nuestros clientes, en la emoción y no en la razón, además dando un respeto a nuestros competidores, debido a ellos el mercado crece y el departamento también se favorece en diferentes factores, con una competencia sana se puede conocer las fortalezas y debilidades de cada uno y así juntos ofrecer cada día lo mejor para el público en general con buen servicio y productos de calidad.

“Trata a tus clientes con amor y a tus competidores con respeto”¹⁷.

2. Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación: El mundo actualmente está en constante cambio, lo que es innovador hoy mañana ya es obsoleto, por lo tanto, preveré los cambios para que mi empresa naciente no se queda obsoleta y no desaparecer.

“Cuando los tiempos cambian, cambia con ellos”¹⁸.

3. Cuida a tu nombre y se claro respecto a quien eres: La reputación del parque y de cada emprendedor que pertenece a este, son la base fundamental teniendo los valores fundamentales claros para tener y dar la mejor imagen ante los clientes y así posicionar cada marca innovadora teniendo una ventaja competitiva ante los competidores.

“Deja claros tus valores y no renuncies a ellos”¹⁹.

4. Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que puedas beneficiar: Al poder cumplir los sueños de emprendedores de bajo recursos, donde al tener su propia empresa pueden contribuir a su sociedad con empleo, donaciones, fundaciones, etc., beneficiando así a personas que más lo necesitan; al ayudar a la sociedad a estar mejor en diversos factores se promueve el desarrollo de esta. Otra forma de ayudar al que lo necesita es dando empleo a las madres que no pueden conseguir un empleo digno para llevar el sustento a sus hijos.

“Concéntrate en las personas a las que más puedas beneficiar”²⁰.

5. Ofrece siempre un buen envase a un precio justo: El objetivo que se tiene para cada emprendedor es sacar productos de buena calidad a bajos precios teniendo baja rentabilidad en los productos, pero vendiendo grandes volúmenes, además al

¹⁷ KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan y SETIAWAN Iwan. Marketing 3.0. 1 ed. Madrid: LID Editorial empresarial, 2011. 224 p. ISBN: 978-848-35-6425-7.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 27

¹⁹ *Ibíd.*, p. 27

²⁰ *Ibíd.*, p. 27

vender a bajo precio se contribuye para que sean asequibles a personas de estratos bajos.

“Fija precios justos que reflejen tu calidad”²¹.

6. Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva: La forma de distribución de nuestros productos es de llegar más cerca al cliente y no discriminar a ninguno de ellos.

“Permite que tus futuros clientes puedan encontrarte fácilmente”²².

7. Consigue clientes, consévalos y haz que crezcan: La búsqueda de la fidelización de los clientes es fundamental para cada emprendedor, los clientes son y serán parte importante en el crecimiento de cada empresa porque con la voz a voz ayudan a dar a conocer la organización.

“Considera que tus clientes son para toda la vida”²³.

8. Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios: La búsqueda de que el cliente tenga más experiencias positivas que negativas es fundamental en nuestra empresa, no solo en la atención sino también en el servicio que le puede prestar nuestros productos a cada cliente.

“Todas las empresas son de servicio, porque todos los productos prestan un servicio”²⁴.

9. Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega: Los procesos con los que se desarrollen los productos tendrán un mejoramiento continuo para poder cubrir la demanda, aumentar la calidad, reduciendo los tiempos de entrega y lo más importante sin modificar en gran medida los costos.

²¹ Ibid., p. 27

²² Ibid., p. 27

²³ Ibid., p. 27

²⁴ Ibid., p. 27

“Mejora tus procesos de negocio todos los días en todos los sentidos”²⁵.

10. Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final: No solo los indicadores financieros son parte fundamental en la toma de decisiones, también el impacto que se genere a la sociedad, en referente a los empleados teniendo en cuenta sus angustias o preocupaciones en el momento de aplicar estas.

“Los directivos sensatos tienen en cuenta algo más que el impacto financiero de una decisión”²⁶.

Después de analizar y comprender cada uno de estos importantes diez mandamientos se puede tomar los siguientes valores fundamentales para ParKgE y cada uno de los emprendedores:

- Amor a los clientes.
- Respeto a los competidores y a cada emprendedor.
- Honestidad hacia los clientes.
- Tolerancia a cada emprendedor.
- Solidaridad a la sociedad que nos rodea.
- Responsabilidad con los clientes.
- Prudencia en la comunicación con el cliente y emprendedores.

3.3 INNOVACIÓN EN VALOR

Las compañías están en constante competencia por el mercado para ganar cada día una tajada de la demanda, convirtiéndose en una carrera sangrienta y dando una competencia desleal para tomar más participación, por ello se identificó un

²⁵ *Ibíd.*, p. 27

²⁶ *Ibíd.*, p. 27

océano azul representado por el contenido desconocido del mercado, creando y capturando nueva demanda, siendo este un espacio sin competencia en el mercado, además de alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo; forjando un futuro en el cual salgan ganando los clientes, los empleados y la sociedad; creando un espacio seguro en el mercado en los cuales la competencia no tenga importancia al aumentar el tamaño de la demanda, pero en la actualidad los negocios están en un continuo cambio y la competencia crece cada día, este océano azul se convertirá en un océano rojo llevando a competir unos con otros, para evitar esto, se estará en continuo cambio para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El parque de emprendimiento tendrá dos momentos o etapas que son:

Etapa 1. Etapa de Sostenibilidad, en esta etapa el parque dedicará el 100% de su tiempo y recursos al negocio de consumo masivo que es donde se tiene la mayor experiencia, entendimiento y logros por parte del creador del ParKgE. Esta etapa se espera que tenga una duración de tres años a partir de las primeras ventas.

Etapa 2. Etapa de Reinversión, en esta etapa ya se tendrá opción de reinvertir en otros mercados tales como son el tecnológico, calzado, marroquinería, entretenimiento, servicios, arte entre otros que se conocen e innovar en otros que no han sido desarrollados aún.

El presente proyecto se concentrará totalmente en la etapa 1 del parque, con el fin de crear o descubrir un océano azul, además innovando con el valor se realizó un esquema de cuatro acciones que se denomina matriz ERIC (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear) creando así la curva de valor de ParKgE en el cuadro estratégico. Esta matriz estimula hacer cuatro preguntas para actuar con respecto a ellas, al fin de crear una nueva curva de valor. Tal como se muestra en la Figura 1.

Para la construcción de la curva de valor del parque se define como parámetro de comparación el entorno emprendedor de las entrevistas con expertos en emprendimiento de la región, se pueden obtener las variables de comparación para las etapas de eliminar, reducir e incrementar, ya que la de crear se reserva para el autor del proyecto convirtiéndose en factor diferenciador y el foco del parque.

Los expertos fueron, Jorge Eliecer Figueroa (Gerente Strategika Ltda. Consultores), Julio Cesar Ruiz Castellanos (Gerente General Productos la Victoria) y el doctor en ingeniería química y refinamiento de petróleos Rodrigo Varela Villegas orientado en el desarrollo del espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas.

Las variables encontradas en estas entrevistas fueron, la eliminación de beneficios, el ser novato como desventaja, costos fijos como el arriendo y servicios públicos; reducción de las actividades de logística e intermediarios y el de incrementar la fuerza de ventas.

“El capital humano, las condiciones de demanda y el ambiente cultural propicio para los negocios de valor agregado son las principales fortalezas de Colombia para emprender negocios, mientras que las debilidades están en el entorno social, el campo de la innovación, la educación y la tecnología”²⁷.

“Las condiciones sociales inciden asimismo sobre la capacidad de financiar el emprendimiento, dado que como es sabido, los emprendedores suelen apoyarse en sus ahorros personales y en recursos de sus familiares”²⁸.

²⁷ Los obstáculos y ventajas del país para emprender [en línea]. Bogotá: El tiempo, 2014. [Consulta: 16 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/emprendimiento-en-colombia/14716909>

²⁸ *Ibíd.*, p. 31.

Según revisión documental existen mecanismos como fondos de capital, entidades estatales y fundaciones que toman el emprendimiento como objetivo, la persona que desea emprender tiene aún problemas económicos siendo una variable predominante en la toma de dicha decisión.

“No obstante, consideran que el país cuenta con las condiciones aptas de demanda para el emprendimiento, pues en Latinoamérica es séptimo, con 59,03% y 18° a nivel mundial; tiene la tercera población más grande de la región”²⁹.

Estas Variables nos muestran que el emprendedor está buscando emprender una idea de negocio con ambición para mejorar sus estatus laboral y económico siendo el primer país en Latinoamérica; los costos de arranque y la espera de inversionistas es a largo plazo ya sea por el hecho de participar en el fondo emprender o por conseguir capital privado este factor desemboca en que como el emprendedor individualmente debe asegurar un sitio de operaciones con sus costos fijos esto hace que muchos desistan de emprender.

Cuando se revisa el emprendimiento en empresas de consumo masivo el factor relevante para que sea de alta dificultad emprender y competir lo representa los canales de distribución y su complejidad en la intermediación de los actores de la cadena de distribución en costos, logística y actividades de venta para cada uno de ellos.

²⁹ *Ibíd.*, p. 31.

Para la construcción del cuadro estratégico se decide comparar ese entorno emprendedor con las variables descritas anteriormente para de esta forma diferenciar en el nuevo entorno que se desea construir en el parque, a esto se le agrega las actividades que se va a crear que servirá de innovación y apoyo para respaldar ese nuevo entorno emprendedor que tendrá ParKgE.

Figura 1. Cuadro Estratégico de ParKgE

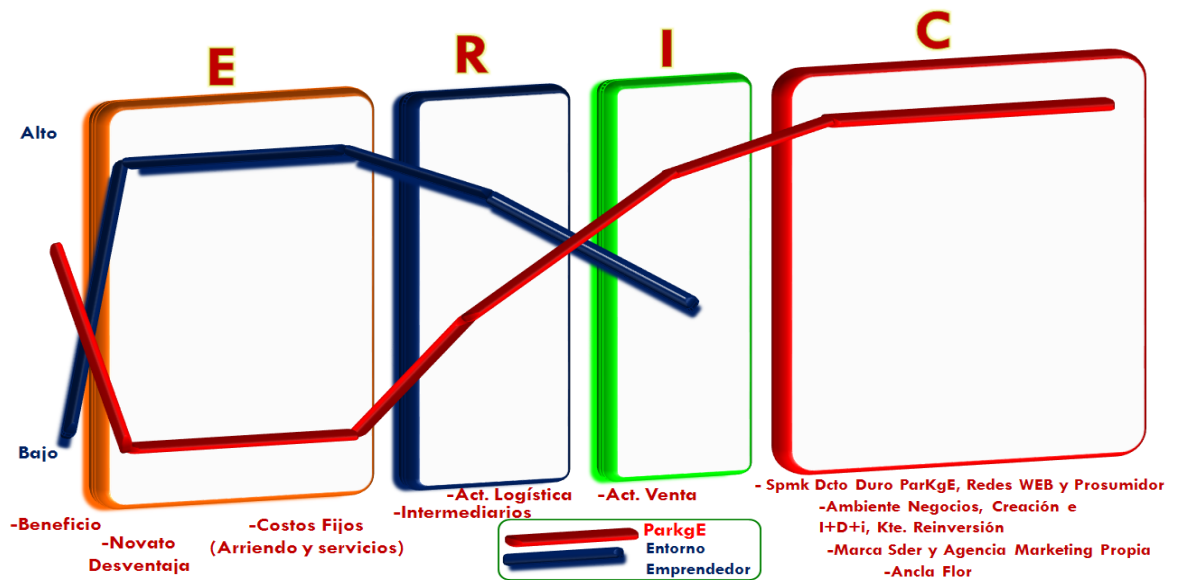


Figura 2. Matriz ERIC de ParKgE

| ELIMINAR | INCREMENTAR |
|--------------------------------------|------------------------|
| Beneficio. | |
| Novato – Desventaja. | Actividades de Ventas. |
| Costos Fijos (Arriendo y Servicios). | |

| REDUCIR | CREAR |
|---|---|
| <p>Actividades de Logística.</p> <p>Intermediarios.</p> | <p>Supermercado de descuento duro ParKgE, Redes WEB y Prosumidor.</p> <p>Ambiente de Negocios, Creación e investigación desarrollo e innovación, Constante Reinversión.</p> <p>Marca Santander y Agencia Marketing propia.</p> <p>Ancla Flor.</p> |

En la matriz de la figura 2 en el cuadro estratégico de ParKgE se pueden apreciar los cuatro factores (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) importantes para dar un valor innovador y así ofrecer mejores oportunidades a los emprendedores y clientes.

Normalmente la matriz ERIC empieza por definir los precios del producto o servicio a entregar a los clientes; en este caso esa variable se reemplazó por el beneficio, este explica la razón por la cual un emprendedor quiere empezar un negocio propio y resume tanto el beneficio económico como social que obtendrá al hacer realidad su sueño de emprender una nueva empresa y su velocidad de retorno de trabajo y dinero en el tiempo.

En el parque de emprendimiento esta velocidad será menor debido a que el emprendedor se concentrará y dedicará sus mayores esfuerzos a producir los productos de consumo masivo con la mejor calidad tanto en producto y apariencia con los menores costos posibles. Las ventas de dichos productos se harán a través de supermercados de descuento duro que ofrezcan los productos del parque como única opción en cada referencia de producto. El parque implementará otros canales innovadores de venta y distribución para complementar la cobertura y penetración de los productos del parque, apoyando la generación de ingresos del emprendedor para reinversión y expansión de su empresa.

En los escenarios comunes el emprendedor que inicia su aventura lo hace solitario y esto le complica un poco el panorama pues debe cubrir tanto la producción como las ventas lo cual le lleva a descuidar una de las dos. Debido a esto no se tiene el 100% de foco en las dos variables mencionadas. Si bien el objetivo se puede lograr ya sea contratando especialistas en cada área o que él cubra la de su preferencia, el resultado se puede dar en un tiempo mayor que es el que se quiere reducir en el parque de emprendimiento y aquí es donde está el beneficio por encima del entorno emprendedor.

Los dos primeros factores de la matriz ERIC de ParKgE no se tienen en cuenta en el momento de la toma de decisiones, pero importantes para reducción de costos en los que se ve beneficiado es el cliente.

El factor denominado Eliminar, quitó variables que la competencia utiliza en el mercado que da una ventaja competitiva como:

- Costos fijos como el arriendo y servicios, ya sea de un local comercial, bodega o punto de fábrica, o servicios de secretaría, contabilidad, servicio al cliente entre otros: estos costos que se deben tener en cuenta a la hora de emprender una empresa, siendo esta una variable donde cada empresario debe cerrar sus puertas al público por ser muy elevados, perdiéndose en el camino grandes ideas o grandes y lucrativos negocios.
- Novato – Desventaja. En el entorno emprendedor el ser novato es una desventaja ya que se puede calificar que, si el emprendedor no posee experiencia como empleado en una empresa del mismo sector o similar o que ya haya tenido otra empresa de igual forma, este se califique como inexperto y se dude al comprar o

negociar sus productos y de esta forma se extienda en tiempo el éxito de su empresa

En el parque se cambiará este concepto ya que estamos seguros que la inexperiencia hace que los emprendedores se concentren en hacer productos de alta calidad e innovación y que no se concentren en factores por los cuales no hacerlos muy seguramente resultantes de su pasado dando buenas excusas elaboradas e historias del por qué no hacerlo.

Al ir eliminando estas variables de costos fijos, novato y desventaja, que no muestran ningún valor al cliente y si afectan al emprendedor en el momento de comenzar su propia empresa se puede concentrar en otras que si le sirven al cliente.

También se convierten en fondos de no salida de dinero que pueden ser utilizados en el factor de creación.

El factor denominado Reducir, cuenta con la variable actividad logística siendo está importante en el momento crear una empresa, pero también aumenta los costos de los productos que finalmente se ven reflejados en el cliente; en el parque de emprendimiento se hace una estructura global para esta gran variable compartiendo entre todos los emprendedores esta actividad y así se reducen gastos en ella dándole al cliente el mejor trato posible con sus productos.

Hace parte importante de este factor la reducción de intermediarios tanto de proveedores como de ventas, para explicarlo se hará por medio de un ejemplo de uno de los emprendimientos del parque. El café será uno de los primeros productos del parque, lo normal para este producto en cuanto a proveedores es realizar un proceso donde se determine a los cultivadores la entrega de sus cargas a

intermediarios de bolsa que a su vez venden a otros intermediarios y que a su vez estos los venden a las grandes empresas de café y estos últimos los llevan al mercado del consumidor final pasando por otros intermediarios comerciales ya sean el canal de distribución tradicional (TAT-Tienda a Tienda), el canal mayoristas, el canal institucional (HORECA- Hoteles, Restaurantes y Catering) y el canal hipermercados: todos estos intermediarios tanto de proveedores como de comercialización encarecen los productos en gran porcentaje.

Los factores de Incrementar y Crear, ayudan a buscar la manera de multiplicar el valor para los clientes y generar una demanda nueva, así como la no salida de fondos para garantizar la inversión en el factor creación.

El factor Incrementar, valora la variable de aumentar las ventas siendo esta la más importante para el parque de emprendimiento debido a que trae el dinero a la empresa, vendiendo cada producto que se va producir por los dos canales que se van a manejar y así garantizar ser perdurables en el tiempo.

Por último, el factor de la innovación es el de Crear donde están las variables que el mercado no ha ofrecido al público, donde se puede manejar un océano azul y es el punto diferenciador entre la competencia y nos aleja de esa competencia desleal que puede llegar a existir. Las variables creadas son:

- Supermercado de descuento duro donde solo se ofrezca una sola marca por producto, esta corresponderá a la totalidad de los productos del parque y donde se garantice la disponibilidad del portafolio de un supermercado tradicional con maquiladores, mientras se logre la cobertura con los emprendedores que se sigan uniendo al parque. Este supermercado debe garantizar como consecuencia los

mejores productos en calidad y menores precios por la reducción de costos explicadas anteriormente.

- Redes WEB, Prosumidor, la palabra pro-sumidor es una combinación de dos palabras, productor y consumidor. Los productores hacen dinero. Los consumidores gastan dinero. Los pro-sumidores hacen dinero mientras lo gastan³⁰. Estas variables garantizan innovación en servicio y rentabilidad para los clientes y hacen parte del valor compartido que el parque quiere entregar sus clientes.
- Ambiente de negocios, creación, I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) y Constante Reinversión. El parque ofrecerá un ambiente de negocios donde cada emprendedor exponga sus ideas y entre todos apoyemos, orientemos e impulsemos a cada una de ellas creando así empresas lucrativas y que generen ganancias para un bien común donde luego de tener éxito se pueda reinvertir en nuevos emprendedores nacies de la región promoviendo así el desarrollo de empresa propia e innovadoras.

El parque tendrá cadenas propias y controladas para la venta de sus productos, esto se convierte en ventaja en el diseño de productos innovadores de acuerdo con la observación de los clientes para posteriormente ser vendidos con éxito en dichos canales, situación contraria ocurre hoy en día el mercado ya que si una idea no gusta a los intermediarios se puede morir antes de nacer.

- Marca Santander y agencia propia, el tener una marca propia de Santander donde cada producto que sale de nuestros emprendedores llevan un eslogan llamativo de nuestro departamento, llegando a cada rincón dentro y fuera de él, donde cada Santandereano se sienta orgulloso y tenga sentido de pertenencia al

³⁰ QUAIN, Bill. El Poderío de ser Prosumidor. Intipublishing, 2002. ISBN: 9589705235

comprar cada uno de los productos, para el desarrollo de esta región y el del manejo publicitario se dispondrá de un emprendedor que se encargue de la agencia publicitaria del parque.

- Ancla flor, es un nuevo sistema de distribución de productos masivo donde se da la oportunidad a madres cabezas de familia para tener un trabajo digno cerca de sus sitios de vivienda y así poder llevar el sustento a sus hogares, manejando su tiempo y espacio para que puedan continuar con las labores de su hogar y no descuidar lo más importante que son sus hijos y no deban dejarlos al cuidado de otras personas.

3.4 MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor³¹.

Un modelo de negocios tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad³².

Según Osterwalder y Pigner (2009), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocios, y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

³¹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio.4 ed. España: EGEDSA, 2012. 278 P. ISBN 978-84-234-2799-4

³² ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5

Los nueve grandes elementos son:

1) Segmentos de mercado: Es el grupo de personas u organizaciones al que se quiere llegar, para luego crear valor con respecto a este.

2) Propuesta de valor: Está constituido por los productos o servicios que se le da al segmento de clientes específicos para crear fidelización.

3) Canales: Es el medio o la estrategia que se desarrolla para llevar al segmento de clientes la propuesta de valor.

4) Relaciones con los clientes: Es el medio por el cual se consiguen o se conservan los clientes.

5) Fuentes de ingresos: Es la manera que tiene la empresa para capturar el dinero que los clientes están dispuestos a pagar por ya sea por los productos o servicios.

6) Recursos clave: Son los recursos claves que se tiene para que el segmento de clientes llegue a la compañía.

7) Actividades clave: Son las actividades que se debe que realizar para que la empresa funcione correctamente.

8) Asociaciones clave: Es el lazo que se tiene con los socios o proveedores que son claves para el funcionamiento de la empresa.

9) Estructura de costes: Son todos los costes que se incurren en el funcionamiento de la empresa.

Cada uno de ellos se tratará minuciosamente, teniendo como resultado un modelo de negocios próspero y desarrollado estructuradamente. Mediante la realización del modelo de negocio se busca presentar de una forma visual, práctica y sencilla la propuesta de valor que tiene el parque de emprendimiento para sus clientes.

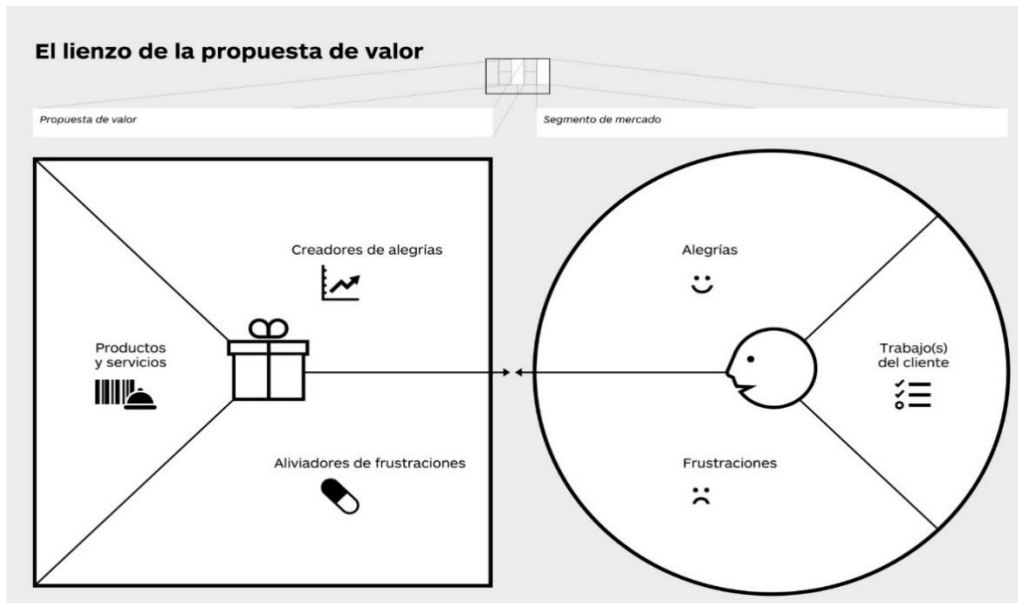
El desarrollo del modelo de negocios se dividió en dos partes debido a que se debe prestar más atención a los dos primeros elementos, porque es de allí donde se cimienta el modelo, para luego desarrollar los siguientes en la última parte.

3.4.1 Propuesta de valor del parque. Para hallar la propuesta de valor para el cliente se utiliza una herramienta fundamental llamada mapa de valor, la cual ayuda a describir de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. Se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías³³.

El mapa de valor este contenido por el segmento de clientes y la propuesta de valor, donde después de que se halle el segmento de clientes al que se quiere dirigir la empresa, se analiza qué necesita el cliente, que el mercado o la competencia no le ofrezca para utilizar eso en beneficio ofreciéndolo como la propuesta de valor del ParKgE.

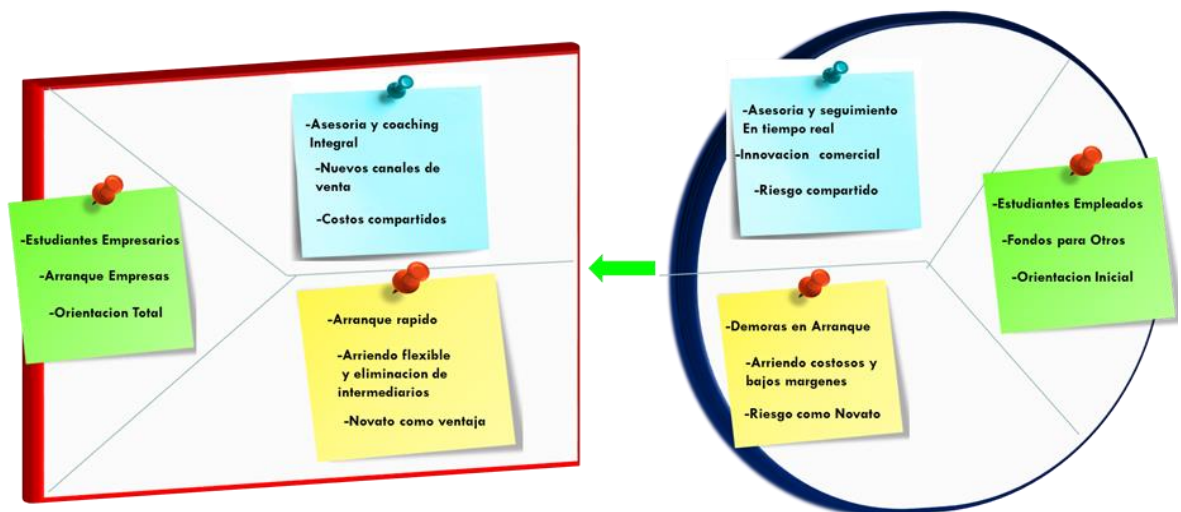
³³ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. Diseñando la propuesta de valor. 1ra ed. Barcelona, 2015. ISBN 978-84-234-1951-7

Figura 3. Mapa de Valor



Fuente: Libro diseñando la propuesta de valor. Osterwalder

Figura 4. Mapa de Valor de ParKgE



Como se puede apreciar en la figura 3, en el segmento de clientes se identificó aquellos elementos generadores de alegría para el cliente, como la asesoría y seguimiento en tiempo real, innovación comercial y el riesgo compartido, en respuesta a estas variables que dan alegría se toman como propuesta de valor la asesoría y coaching integral, nuevos canales de venta y costos compartidos.

Analizando el trabajo del cliente, donde se ve que los estudiantes al terminar sus carreras profesionales deben emplearse en cualquier empresa para comenzar a ganar dinero y el mercado no ofrece una orientación en el momento de emprender una idea de negocio y a la vez no es fácil conseguir los recursos para llevar a cabo este tipo de proyectos; se crea una propuesta de valor la cual ofrece productos y servicios, para que estos nuevos emprendedores puedan desarrollar y trabajar sus propias empresas, teniendo una orientación en el desarrollo del proyecto para que esta idea no muera iniciando y perdure en el mercado y así ofrecer un apoyo para que no se sientan desamparados económicamente y puedan tener ese empuje inicial buscando en diferentes fondos y entidades e emprendimiento.

Por último y siendo esta de igual o mayor importancia están las frustraciones que se presentan como las demoras en el arranque, arriendos costosos y bajos márgenes de ganancia donde el nuevo empresario debe pagar elevados costos por el concepto de arriendo y los costos no se alcanzan a cubrir con la ganancia, además ese riesgo que se tiene al ser novatos estando expuestos al fracaso; para ello se tomó soluciones para que el arranque de empresa sea rápido eliminando a su vez los intermediarios para estar más cerca al cliente, además teniendo el costo del arriendo flexible y tomando el ser novato como una gran ventaja ya que ellos no tienen las premisas ni los miedos que ofrece o ponen el mercado en los ojos de cada persona experimentada.

3.4.2 Modelo de negocios del parque. Con el fin de dar un mejor servicio y direccionar la empresa hacia el segmento de clientes a los que va dirigido el parque de emprendimiento y teniendo en cuenta variables importantes para la realización de esta se utilizó el modelo de negocios CANVAS representado en la figura 5.

Figura 5. Modelo CANVAS de ParKgE



3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Luego de haber identificado el segmento de clientes que son los estudiantes universitarios emprendedores de la ciudad de Bucaramanga; con el fin de llegar de forma clara y concreta a cada uno de ellos, se realizó una investigación de mercados a través de encuestas utilizando la herramienta de google formularios.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación de mercados de este plan de negocios se realizó con el fin de conocer las necesidades del segmento de clientes y saber cómo se pueden satisfacer cada una de ellas. Al realizar las encuestas se tenía un porcentaje de error del 5% pero para mayor precisión se disminuyó tal valor a 4,5% teniendo un porcentaje de error más bajo que el inicial y así acercarnos al número ideal de clientes.

Por medio de estas preguntas se pretende medir el valor de las respuestas de los posibles clientes y futuros empresarios y entender la forma de cómo el entorno ayuda o no a cumplir sus objetivos.

3.5.1 Tamaño del Mercado. Segmento de mercado para el parque de emprendimiento.

Segmento de mercado

La ciudad de Bucaramanga tiene una población de 528.269³⁴ aproximadamente, de los cuales 81.628³⁵ es el promedio de estudiantes matriculados en pregrado oficial y privada, de los que el 29% son universitarios emprendedores.

Características del segmento de mercado

- Estudiantes con ideas innovadoras.
- Estudiantes que realmente deseen emprender su propia empresa.
- Estudiantes que deseen contribuir al desarrollo de la región.
- Estudiantes que requieran de ayuda para emprender.

³⁴ DANE. [Consulta: 1 de mayo 2016]. Disponible: www.dane.gov.co

³⁵ Síntesis estadística departamento de Santander. "En línea". [Consulta: 10 de mayo 2016]. Disponible en www.mineducación.gov.co/sistemasdeinformación/1735/articulos-212352_santander.pdf

3.5.2 Consumo aparente. El número de clientes potenciales aproximadamente es de 23.672 que son los estudiantes que están en la modalidad de pregrado en las diferentes universidades o instituciones de la ciudad de Bucaramanga; pero de esta cifra el 34.46% es la tasa de graduación por cohorte³⁶ debido a la deserción estudiantil que por años se ha visto reflejada en cada universidad del país, así tenemos un total de aproximadamente 8.158 de clientes potenciales. Cabe resaltar que el porcentaje de deserción es uno de los temas de estudio en el país siendo Santander uno de los más bajos porcentajes de deserción en comparación con el resto de departamentos.

3.5.3 Demanda potencial. La demanda potencial a corto plazo de este proyecto es comenzar con dos emprendedores que pongan en marcha su empresa exitosa ayudándoles día a día en las dificultades que presenta el mercado.

A mediano plazo la meta es incorporar a nueve emprendedores para llevar a cabo su sueño de montar y ejecutar su propia empresa. Además de ello transmitir todas las ventajas que trae el emprender y quitar del pensamiento los miedos que tiene cada estudiante al formar su propia empresa.

A largo plazo cada una de las empresas de los emprendedores ya estarán sólidas y exitosas para así poder ayudar a los emprendedores nacientes con capital propio del parque siendo los empresarios los socios de cada proyecto, contribuyendo al desarrollo del departamento.

³⁶ ESTADÍSTICAS 2015. Min educación. "En línea". [Consulta: 10 de mayo 2016]. Disponible en www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-350629.html

3.5.4 Participación de la competencia en el mercado. La participación de la competencia en el mercado es de suma importancia en el momento de iniciar una empresa, teniendo en cuenta la competencia que existe se puede re direccionar y atender las falencias que el mercado a desconocido del cliente, ya sea en ofrecer un mejor servicio de una forma diferente a la que se encuentra actualmente como, campañas publicitarias, promociones, entre otras.

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga existen programas de apoyo al emprendedor tales como incubadoras de empresas, el fondo de emprender, apoyos de la alcaldía y gobernación, préstamos del sector financiero. El proyecto de ParKgE contempla el arranque de un parque privado que incentive el emprendimiento en Bucaramanga, como tal la competencia es indirecta por que el parque contempla los anteriores servicios más el arranque formal de las empresas y acompañamiento hasta las ventas, además mejorando las falencias que cada capital semilla tiene con respecto a los emprendedores para que lleguen a ser exitosos.

3.5.5 Encuesta tipo. Al mercado potencial se evaluó a través de la encuesta presente en el anexo A, con el fin de obtener valiosa información para la creación de la empresa.

Aplicación de encuesta

Luego de diseñar la encuesta se aplica a tres personas expertas en el tema, para tomar sus consideraciones al respecto como, detectar preguntas mal redactadas o confusas, además revisar las respuestas para saber si la información a recolectar es relevante para el estudio.

En los ítems anteriores se definió cada uno de los elementos de la propuesta de valor, siendo esta una hipótesis que requiere ser validada con el mercado potencial de emprendedores y evolucionarlo con la retroalimentación obtenida.

Para la definición del marco muestral se desarrolla por la herramienta compartida por el Doctor Javier Rubiano Espinosa (Docente de MBA de la universidad industrial de Santander) en su página web: www.inbrain.co y en las diferentes páginas, www.estrategasenmercadeo.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi, www.academia.edu, se tomará una población finita de 8.158 que son los clientes potenciales.

$$n = \frac{\delta^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\delta^2}{N}}$$

FICHA TÉCNICA

- **Persona natural o jurídica que la realizó:** José Antonio Cárdenas Fontecha.
- **Persona natural o jurídica que lo avaló:** Comité de ética en investigación Científica de la Universidad Industrial de Santander (CEINCI-UIS).
- **Tipo de la muestra:** Muestreo aleatorio simple, vía web, formulario de Google, preguntas de selección múltiple, casillas de verificación, respuesta corta y párrafo. El marco muestral utilizado fue el Censo de Población DANE de 2005, con sus proyecciones al año 2015.
- **Grupo objetivo:** Personas, mayores de 18 años de edad, representativos de Bucaramanga Santander.
- **Tamaño de la muestra:** 442 encuestas ponderadas.
- **Tema o temas a los que se refiere:** El objetivo de la encuesta fue consultar a una muestra de Bumangueses con relación a sus expectativas frente a emprender su propio negocio.

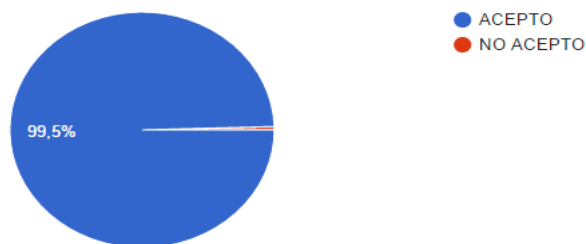
- **Técnica de recolección de datos:** Encuestas vía web mediante las herramientas de formularios de Google.
- **Preguntas concretas que se formularon:** Anexo A.
- **Fecha de realización campo:** Del 5 al 14 de febrero de 2016.
- **Margen de error observado:** +/- 4.5%, con 95% de confiabilidad, una varianza muestral del 25% y un Z de 1.96.
- **Área/ Cubrimiento:** La muestra se realizó en la ciudad de Bucaramanga Santander.

3.5.6 Resultados Obtenidos y conclusiones del estudio realizado. Esta encuesta fue enviada a través de grupos de redes sociales de interés en emprendimiento, mercadeo, ventas y liderazgo.

Tabulación e interpretación de la información que obtuvo el Parque de Emprendimiento en el estudio de mercado.

Grafica 1. Participación voluntaria en la investigación

En constancia de lo anterior, si acepta participar voluntariamente en la presente investigación, por favor seleccione la opción ACEPTO; en caso contrario seleccionar NO ACEPTO.
(442 respuestas)

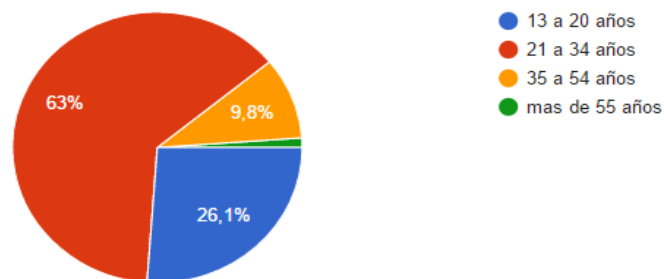


Fuente: docs.google.com/forms

Después del aval por parte del comité de ética (anexo B), al inicio de la encuesta se realiza la pregunta de aceptación a participar en la investigación, ya que este es un requerimiento del CEINCI-UIS y deja ver que tan solo dos personas no aceptaron responder esta encuesta, contando con 440 personas a disposición a responder la siguiente encuesta.

Grafica 2. Rango de Edad

1. En que rango de edad se encuentra (440 respuestas)

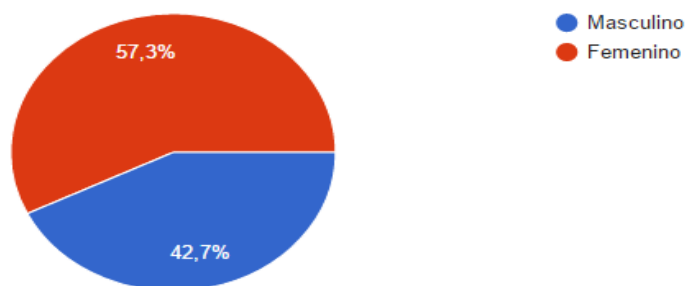


Fuente: docs.google.com/forms

El gran porcentaje de la población, es de decir aproximadamente el 89% se encuentra edad temprana para emprender su propia empresa.

Grafica 3. Genero

2. Genero (440 respuestas)

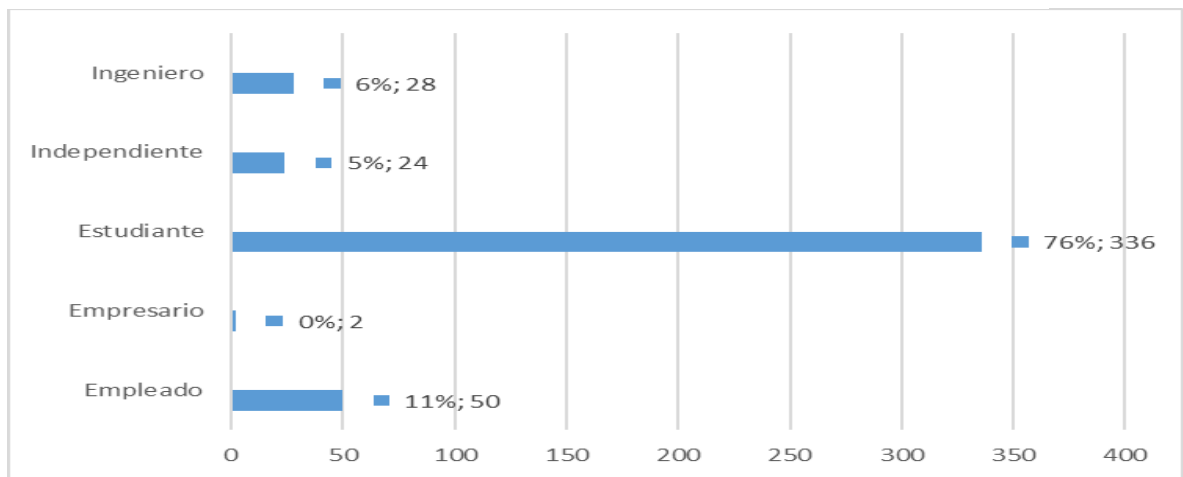


Fuente: docs.google.com/forms

En el intento de responder la encuesta se muestra ventaja del género femenino sobre el masculino, teniendo gran acogida por este género.

Grafica 4. Ocupación

3. Ocupación (440 respuestas)

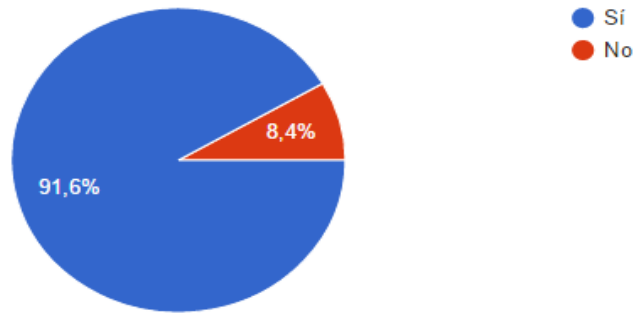


Fuente: docs.google.com/forms

La ocupación preponderante es estudiante con un 76% de la muestra, esta ocupación es una de los objetivos principales del parque, seguido de empleado, ingeniero e independiente que lo son de igual forma, solo 2 encuestas son de empresarios.

Grafica 5. Emprender empresa

4. ¿Alguna vez ha pensado en emprender una empresa? (440 respuestas)



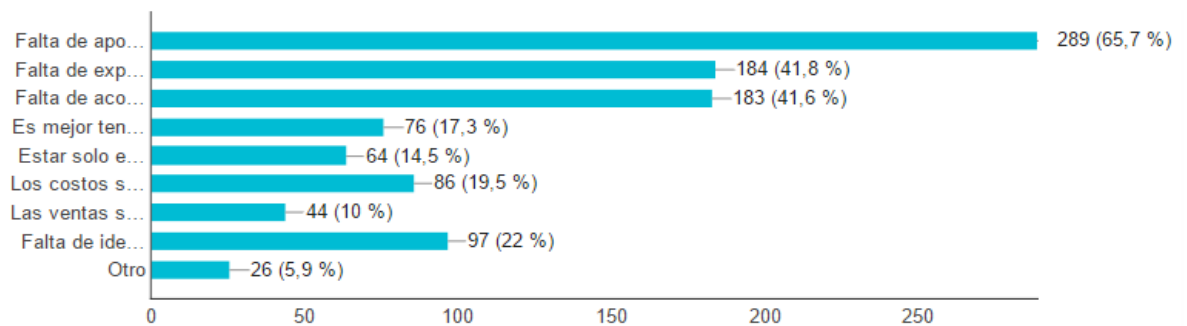
Fuente: docs.google.com/forms

El resultado de haber pensado en emprender una empresa valida la muestra escogida para fines del proyecto, apreciando el auge del emprendimiento que se está viviendo actualmente.

Grafica 6. Factores que impiden el emprender su propia empresa

5. Cuales de estos factores cree usted son los que impiden en el momento de emprender su propio empresa.

(440 respuestas)



Fuente: docs.google.com/forms

Los Obstáculos más relevantes que impiden emprender una empresa en su orden están:

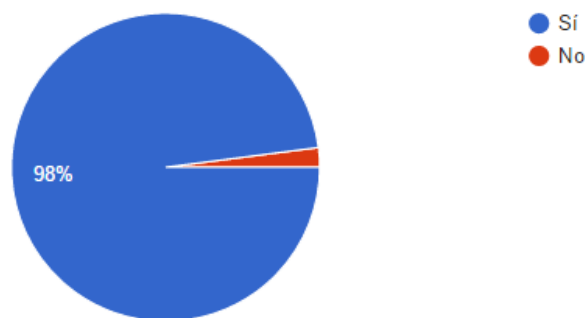
Falta de apoyo monetario, falta de experiencia en el sector de la empresa, falta de acompañamiento y asesoría en el montaje, seguido de falta de ideas o no creer en ellas, costos son muy elevados para mantenerse y por ultimo tenemos un grupo de respuestas es mejor tener experiencia primero en una empresa, estar solo emprendiendo es muy complicado y las ventas son difíciles y no estoy capacitado y otros en menor porcentaje.

Como resultado la propuesta de valor del parque iría a cubrir en gran parte estos obstáculos para emprender.

Grafica 7. Considera emprender una empresa

6. Si tuviese apoyo en los factores descritos en la pregunta 5, ¿consideraría emprender una empresa?

(440 respuestas)

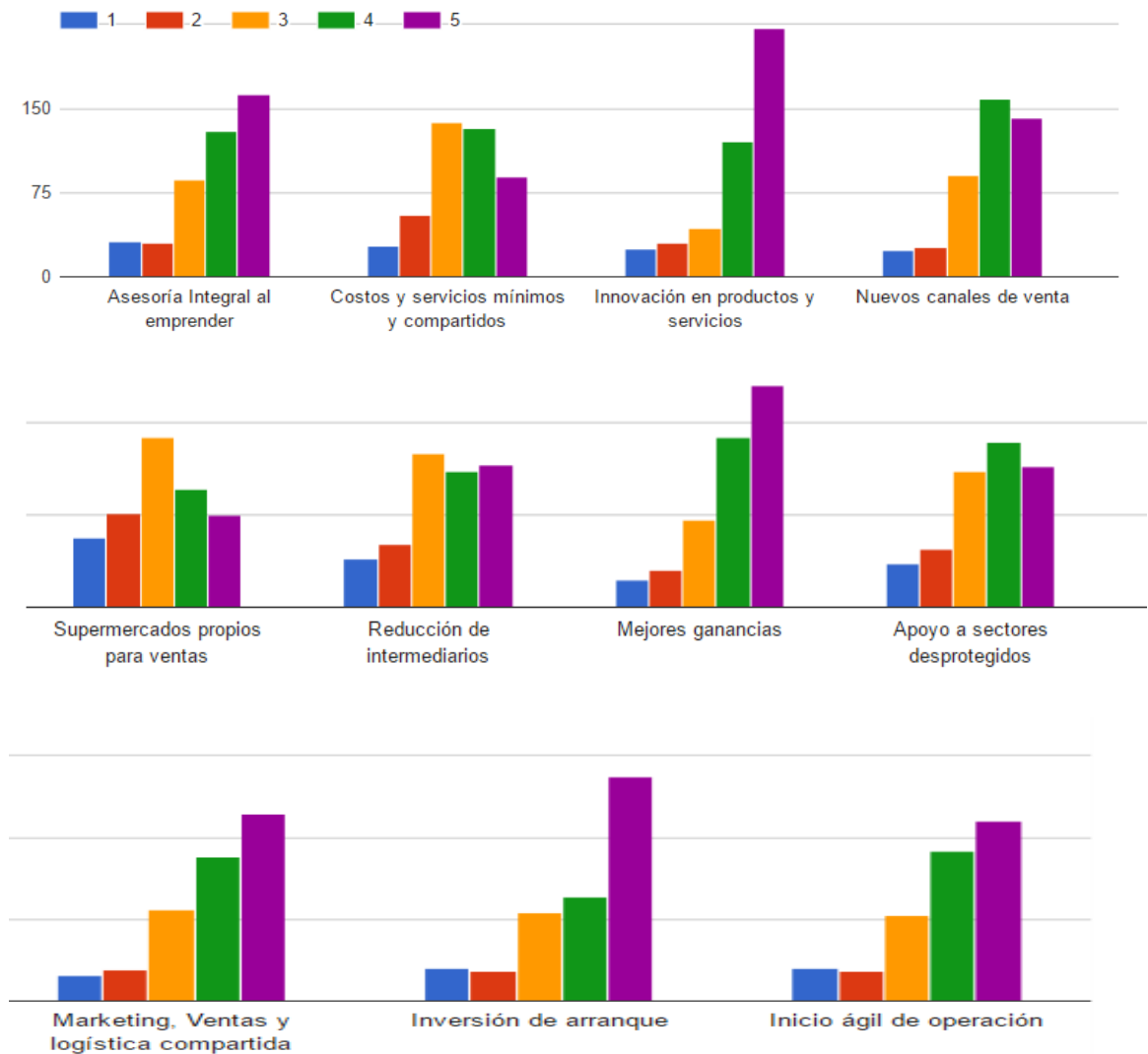


Fuente: docs.google.com/forms

¿Esta pregunta tiene por objeto validar si no existen obstáculos al emprender la muestra, consideraría emprender una empresa? el resultado del 98% confirma, un mercado potencial allí, para el proyecto a realizar.

Grafica 8. Apoyos importantes al momento de emprender

7. Califique de 1 a 5 los siguientes apoyos que son importantes en el momento de emprender, siendo 1 la mínima y 5 la máxima calificación.

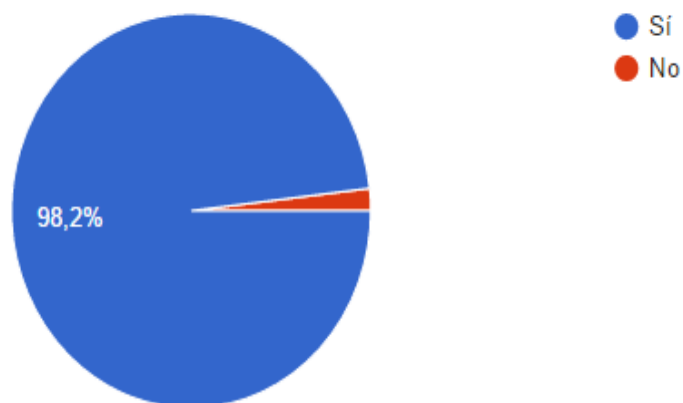


Fuente: docs.google.com/forms

Validando la propuesta de valor con el grupo objetivo se observa que la de la mayor aceptación es innovación en productos y servicios, seguido de inversión de arranque y mejores ganancias, marketing, ventas - logística compartida y asesoría integral al emprender, en un segundo grupo están nuevos canales de ventas, reducción de intermediarios, apoyo a sectores desprotegidos, supermercados propios para ventas y costos y servicios mínimos compartidos. En general se aprecia que la propuesta de valor de ParKgE es acogida por el grupo objetivo.

Grafica 9. ¿ Compraría productos innovadores?

8. ¿Compraría productos innovadores? (440 respuestas)



Fuente: docs.google.com/forms

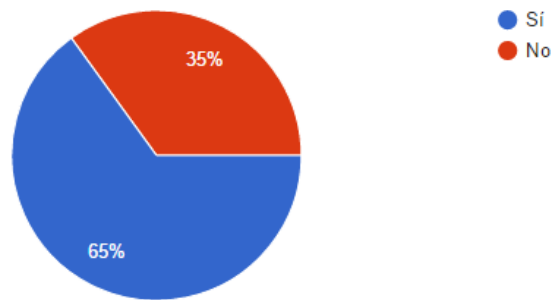
Una parte fundamental de cada emprendedor que entra a ser parte del parque de emprendimiento es que se desarrollen productos o servicios innovadores, esta pregunta lleva como fin saber la intención de compra y como sería recibido por los clientes lo desarrollado en el parque.

Se evidencia que la población estaría dispuesta a comprar productos innovadores siendo esta la razón de ser de los productos de los nuevos emprendedores.

Grafica 10. ¿Tiene sentido de pertenencia al ver una marca de Santander con respecto a otra?

9. ¿Tiene sentido de pertenencia al ver una marca de Santander con respecto a otra, en el momento de comprar un producto?

(440 respuestas)

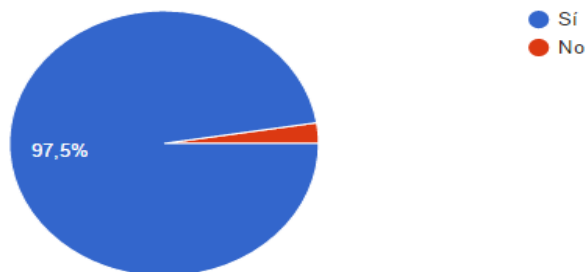


Fuente: docs.google.com/forms

Una parte de la propuesta de valor es generar marca Santander para generar fidelidad en los clientes y sentido de pertenencia, pero como se puede apreciar una tercera parte no le ve sentido, se tuvo que haber hecho una pregunta adicional acerca de la ciudad de origen de las personas para así poder realizar un cruce extra.

Grafica 11. ¿ le gustaría ganar dinero al realizar sus compras?

10. ¿Le gustaría ganar dinero al realizar sus compras? (440 respuestas)



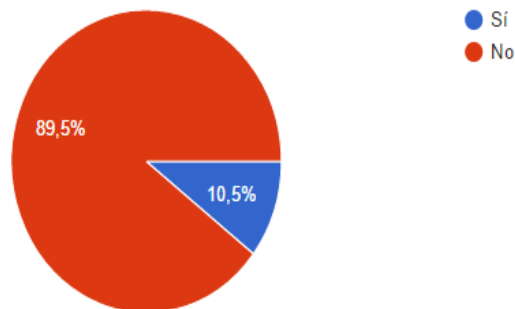
Fuente: docs.google.com/forms

Otra parte de la propuesta de valor del parque de emprendimiento es hacer un programa de Prosumidor, en el cual se cambia por completo el mecanismo de compra de las personas donde ganan dinero al realizar sus compras cotidianas de la canasta familiar, donde se premia su fidelidad y su compromiso con los productos de ParKgE.

Se evidencia que la mayoría de las personas si muestran interés en el resultado que se obtiene de este nuevo modelo de venta que se implementará en el Parque de emprendimiento y ratifica que realmente vale la pena su desarrollo.

Grafica 12. ¿Piensa que las madres cabezas de familia tienen un empleo justo?

11. ¿Piensa que las madres cabezas de familia tienen un empleo justo?
(440 respuestas)



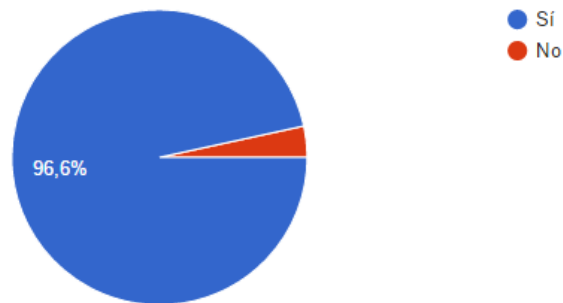
Fuente: docs.google.com/forms

Al desarrollar nuevos canales de venta con este tipo de población la muestra menciona que no tienen un empleo justo, el parque de emprendimiento propondrá un empleo justo para este sector de la población.

Grafica 13. ¿Apoyaría un proyecto en la compra de productos de consumo masivo que involucre madres cabeza de familia y contribuya al mejoramiento de su situación?

12. ¿Apoyaría un proyecto en la compra de productos de consumo masivo que involucre madres cabeza de familia y contribuya al mejoramiento de su situación?

(440 respuestas)



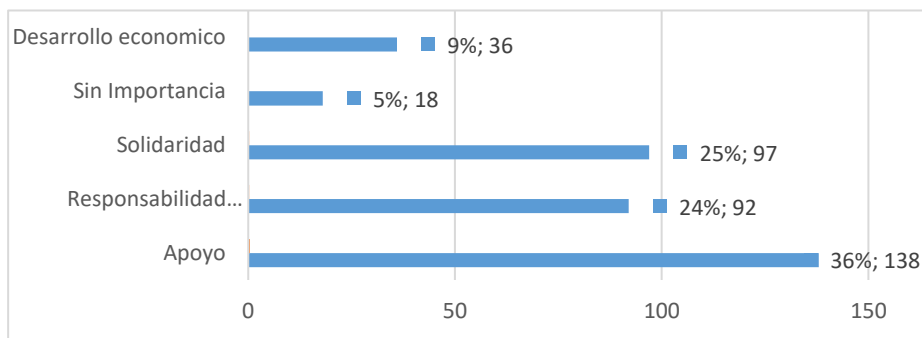
Fuente: docs.google.com/forms

Esta idea sería apoyada por el 97% de la muestra, lo cual predice que será un canal de venta exitoso, teniendo una gran acogida por la comunidad.

Grafica 14. Por qué de respuestas afirmativas

13. Si su respuesta anterior es afirmativa o negativa favor escribir el por qué

(206 respuestas)

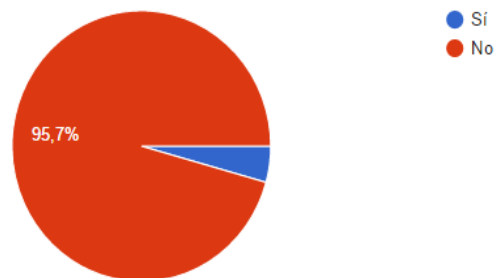


Fuente: docs.google.com/forms

Al analizar esta respuesta se ve que las personas encuestadas dan su apoyo o les atrae el poder ayudar a tener un empleo digno a las madres cabezas de familia para que saquen su familia adelante. Solo se ve que un 5% no les importa tal situación, pero lo más importante es ver la gran acogida que tendría el proyecto con un 95% de una o de otra forma la ayuda a las madres.

Grafica 15. ¿Considera usted que el ser novato es símbolo de fracaso?

14. ¿Considera usted que el ser novato es símbolo de fracaso? (440 respuestas)



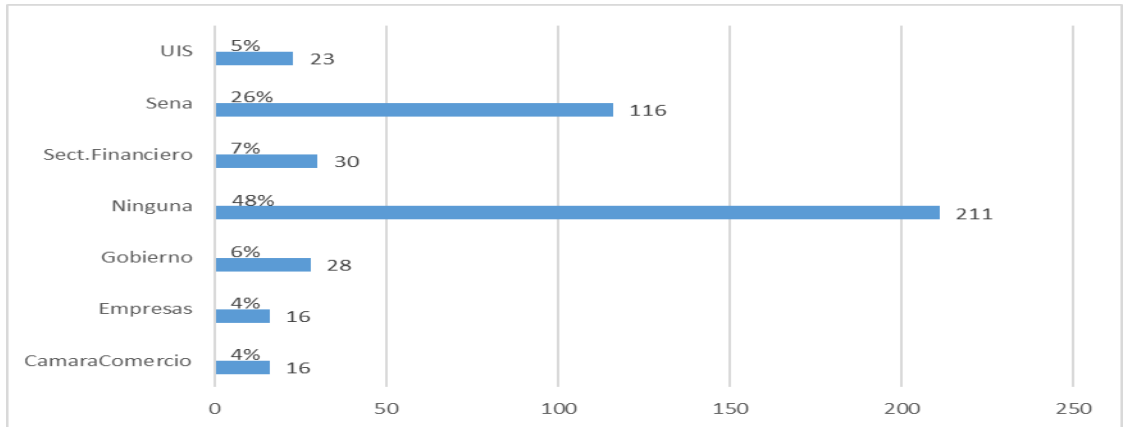
Fuente: docs.google.com/forms

Esta respuesta nos da como resultado que el 96% de la muestra tiene ganas y mente positiva a la hora de emprender y de luchar por sus sueños de emprendedor.

Grafica 16. Entidades que actualmente apoyan y suministran recursos para crear empresa en Bucaramanga

15. Qué entidad conoce que actualmente apoya y suministra recursos para crear empresa en Bucaramanga

(440 respuestas)



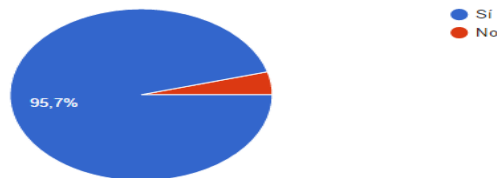
Fuente: docs.google.com/forms

El conocimiento por parte de los encuestados en su mayoría no conoce alguna entidad de apoyo, seguido del Sena por 26% y un porcentaje muy repartido en otras entidades, donde se ve desamparado y sin falta de apoyo el nuevo emprendedor para sobre pasar los retos que día a día le presenta el mercado en general.

Grafica 17. ¿Le gustaría adquirir los productos de consumo masivo con alta calidad y un bajo costo?

16. ¿Le gustaría poder adquirir los productos de consumo masivo con alta calidad y a un bajo costo?

(440 respuestas)



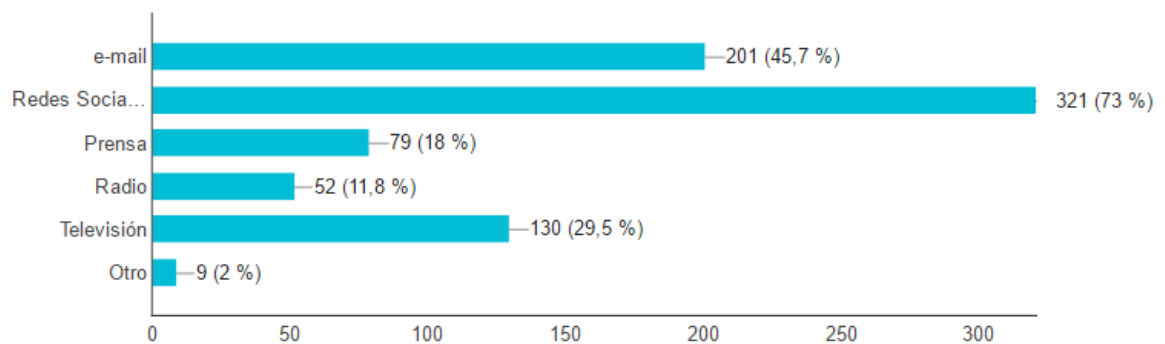
Fuente: docs.google.com/forms

La forma de comercialización más importante del parque de emprendimiento es la de venta de sus productos a través de supermercados propios de descuento duro con productos de alta calidad y bajo costo, cambiando así la forma de cómo se comercializa actualmente en gran parte de los supermercados.

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que las personas realmente comprarían estos productos de alta calidad sin subir los costos, teniendo una aceptación favorable a este sistema de venta.

Grafica 18. Porque medio le gustaría conocer más sobre ParKgE

Por que medio le gustaria conocer mas sobre ParKgE (440 respuestas)



Fuente: docs.google.com/forms

Esta pregunta tiene por objeto dos cosas, primer saber si desea obtener información de ParKgE y segundo conocer qué medio de comunicación y/o promoción publicitaria se podría utilizar para el fin de acercar a los emprendedores y consumidores con el parque.

Como conclusión general se observa que la propuesta de valor diseñada con base en la observación de los emprendedores, participantes de la cadena de valor y

clientes es aceptada en su gran mayoría haciendo que se pueda continuar con el proyecto con lo planeado hasta ahora.

3.6 PLAN DE MERCADOS

3.6.1 Canales de Distribución. Luego de analizar e identificar las necesidades del cliente y desarrollar un servicio que satisfaga estas necesidades, es de suma importancia determinar la forma de cómo hacer llegar el producto o servicio a los clientes y que sea llamativo para cada uno de ellos.

La propuesta de valor del ParKgE es contar con canales de distribución innovadores y rentables. Como ya se ha mencionado con anterioridad el parque en su etapa inicial estará en el negocio de consumo masivo, cabe resaltar que este negocio hoy en día en Colombia se realiza a través de tres canales de distribución importantes que son: el canal tradicional o tienda a tienda, el canal de grandes superficies o supermercados, estos dos canales compran los productos para revenderlos y obtener rentabilidad y el canal institucional que en algunos casos atiende las empresas, el canal horeca (hoteles, restaurantes y catering) todas estas últimas compran para su consumo propio.

El parque genial de emprendimiento quiere hacer de la distribución un océano azul. Por esta razón tendrá una cadena de supermercados de descuento duro como uno de los principales canales de distribución, el cual consiste en ofrecer una sola categoría de producto correspondiente a cada uno de los emprendedores. Estos productos de única marca serán de alta calidad y a bajo precio debido a la reducción de intermediarios y la reducción de costos al producir esto hará posible el posicionamiento de dichos precios.

Adicionalmente se diseñará como parte integral a esta cadena de supermercados de descuento duro una forma de distribución desde cada uno de ellos, el cual conlleva a desarrollar un novedoso sistema de distribución llamado ancla flor por el autor de este proyecto, que consiste que desde cada sede del supermercado de descuento duro se diseñen rutas de venta equidistantes y balanceadas por territorio, días de ventas y frecuencia de visita.

Este canal será atendido por madres cabeza de familia del sector y así se evitará desperdiciar tiempo en transportes innecesarios debido a ser este un recurso valioso en la distribución. Los clientes a visitar son el segmento llamado FAV llamado así por el autor de este proyecto por la primera inicial del segmento de mercado a incursionar en sus viviendas (Familiares, Amigos y Vecinos), se espera que por cada supermercado de descuento duro en la zona se cubra un grupo de madres cabeza de familia entre 4 y 6 mujeres.

3.6.2 Publicidad, servicio ATL y BTL, materiales. Hacer publicidad son las actividades necesarias para hacer llegar un mensaje claro y conciso al segmento de mercado ya planteado con anterioridad; donde el objetivo principal es el de crear impacto sobre el cliente para que adquiera nuestros servicios y crear recordación en cada uno.

La publicidad ATL del parque será destinada a redes sociales que contemplan, Facebook, Instagram, twitter, google+ y con técnica free press que contemple apariciones esporádicas en medios de comunicación tales como TRO en su horario prime-time, así como en radio en emisoras de mayor audiencia en Santander y los periódicos de reconocimiento pago como Vanguardia Liberal y gratis como lo es ADN.

El tema de la publicidad BTL se hará en su mayor parte en los supermercados de descuento duro en su orden promociones, materiales punto de ventas, góndolas, exhibidores y promoción del canal ancla flor para mercadeo directo.

3.6.3 Promoción de Ventas. Las promociones de ventas son las actividades de vincular al cliente con el producto o servicio para que lo identifique y lo prefiera por encima de lo que existe en el mercado, para ello se manejaran diferentes estrategias.

La promoción de venta se enfocará en tres frentes, uno para los emprendedores potenciales que quieran vincularse, por medio de convocatorias que se realizarán a través de redes sociales. Para los otros mecanismos de ventas del parque como son el supermercado de descuento duro y el canal ancla flor, se diseñarán campañas de expectativa de apertura del primer supermercado con un mes de anticipación que incluya la propuesta de valor de estos canales con la técnica FABS (Features-Características, Advantages-Ventajas, Benefits-Beneficios y Specifications-Especificaciones), de esta forma los compradores potenciales podrán captar realmente sus FABS al adquirir los productos en el parque, dicha campaña se hará a través de medios ATL y ya en el tiempo de arranque de ventas se diseñarán estrategias de promoción tales como tarjeta de puntos prosumidor (ganar al comprar), atención innovadora y lean services.

Se desarrollará el concepto de marca Santander que junto a actividades de posicionamiento y conocimiento se pueda llevar a la mayoría de los Bumangueses y así generar sentido de pertenencia con los productos de origen del parque.

Para el canal de ventas ancla flor se realizará un proceso de reclutamiento y selección de las madres cabeza de familia en la zona de influencia del supermercado para después hacer un proceso de capacitación comercialización, mercadeo y liderazgo para la zona geográfica de su asignación, esto tendrá promoción de ventas tales como catálogos, brochures y celulares toma pedidos y

confirmación de entregas para que de esta forma se pueda realizar mejor su labor de mercadeo y ventas de su zona asignada.

3.6.4 Marcas, Logotipo, eslogan y nombre comercial. La marca es lo que representa al producto como nombre propio para que se caracterice con su signo, símbolo o diseño, además para diferenciar el servicio se presenta el logotipo y un slogan que son llamativos y elegantes al consumidor.

Las marcas de este plan de negocio son en su orden: ParKgE que significa Parque Genial de Emprendimiento y su función es la de transmitir un sitio genial y divertido para emprender e innovar los productos soñados por el nuevo empresario, para el supermercado se eligió TOLDO siendo este un símbolo que está en nuestra mente desde niños evocando el recuerdo de ir a la plaza a mercar y por ultimo Ancla Flor que así se llama uno de nuestros principales canales de distribución, es llamado así por la analogía de cuando un barco se ancla en el mar, que este caso sería el supermercado. En la superficie el barco describe una circunferencia que sería la zona de cobertura del supermercado a través de su fuerza de ventas que son las madres cabezas de familia y estas describe, sus días de venta en forma de pétalos así cubriendo su zona totalmente al hacer la flor. Como eslogan del parque se elegirá el mantra SUEÑOS REALIDAD que abarca como cobertura a ParKgE, Toldo y Ancla Flor, ya que lleva a soñar y arrastra a todos los integrantes del este proyecto (accionistas, empleados y clientes) todos en una misma dirección.

3.6.5 Etiqueta y Empaques. Para generar etiquetas y empaques del parque se procederá a colocar unos concursos a través de páginas de crowdfunding de publicidad que a su vez les entregamos el mensaje de nuestra razón de ser por marca de emprendedor y así obtener los mejores trabajos a nivel mundial por parte de la fuerza FreeLancer de publicistas y diseñadores a nivel mundial.

3.6.6 Fijación y Políticas de precios. La fijación del precio es de suma importancia, debido a que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No olvidando a qué tipo de mercado está enfocado el producto, sabiendo que el consumidor busca es calidad, sin importar el precio, o si el precio es de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación de precio es la responsable de la escasa demanda de un producto³⁷.

Los precios estarán dados en la medida de que como está diseñado el proyecto de compartir costos y reducir intermediarios se puedan ofrecer los mejores productos a precios asequibles para los consumidores finales.

3.6.7 Acciones 5 P. Las cuatro P es una mezcla de marketing, donde es un conjunto de herramientas tácticas (Producto, precio, plaza y promoción) que se deben combinar para llegar y tener la mejor aceptación del cliente, entregando la propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y como la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción)³⁸.

La ultima P que es la más importante de todas, las Personas. Al tener las cuatro anteriores, con esta última se integran en una sola todas las herramientas para comunicar y entregar el valor pretendido para los clientes.

Para el desarrollo del parque de emprendimiento es de suma importancia llegar a los clientes elegidos, entregando el valor que se quiere que perciban por lo tanto se manejaran así las 5 P:

³⁷ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5

³⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 14 ed. México: Pearson, 2012. 720 p. ISBN 978-607-32-1420-9

1. Producto: Mejor entorno para emprender una empresa de consumo masivo con sus canales controlados de ventas
2. Precio: Los más bajos debido a reducción de costos e intermediarios
3. Plaza: Distribución a través de canales de venta tales como supermercado propio y de cobertura como lo es ancla flor.
4. Promoción: A través de publicidad atl y btl especifica por canal de distribución.
5. Personas: Personal idóneo para manejar las cuatro P anteriores siendo competentes, teniendo habilidades y ofreciendo una buena actitud, donde se garantice que el cliente tenga momentos de valor agradables y crear fidelidad ante la empresa.

3.6.8 Matriz Riesgos, Oportunidades y Acciones. En el momento de crear empresa se debe tener en cuenta los posibles riesgos y oportunidades y para ello desarrollar una acción en el momento que se llegase a presentar cualquier contingencia; en la lista se debe tener en cuenta aspectos como: posibles reacciones de la competencia en el momento de ingresar la empresa, el entorno que rodea la empresa, las disposiciones gubernamentales que se llegasen a presentar, la reacción social, económico y cultural en el momento de incursionar en el mercado, y todo que se considere que puede afectar en el corto, mediano y largo plazo.

Mediante la matriz se puede ver los diferentes Riesgos y Oportunidades presentes en la creación del parque de emprendimiento, para ello se toman las acciones respectivas a realizar y así garantizar la buena creación de este.

Se puede concluir que es importante el ser cuidadoso en el inicio y desarrollo del proyecto debido a los diferentes obstáculos que se pueden presentar, teniendo además clara las ventajas competitivas para la penetración en el mercado.

Cuadro 1. Matriz de riesgos, oportunidades y acciones.

| Riesgos | Acciones a Realizar |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Que las encuestas no hayan sido representativas. 2. Que la información manejada no sea 100% confiable o verídica debido a que no se haya respondido a conciencia (el cuestionario). 3. Que una empresa copie la idea y ofrezca el mismo servicio al mercado. 4. Que el emprendedor no tenga éxito en sus productos. 5. Mal recibimiento en la sociedad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar un segundo cuestionario 2. Diseñar de forma adecuada el cuestionario, de manera que las preguntas sean directas y no requieran mucho tiempo. 3. Diseñar y desarrollar estrategias de rediseño de valor. 4. Analizar y determinar las fallas con tiempo para rediseñar el producto o la comercialización. 5. Realizar campañas de interacción el cliente con la marca |
| Oportunidades | Acciones a Realizar |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Es innovador 2. Aprovechar las oportunidades de expansión que posee el mercado de servicios. 3. Marca Santander 4. Ayuda a las madres cabezas de familia. 5. Apoyar la creación de empresa en estudiantes emprendedores. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. 2. Seleccionar los mercados con mayor potencial y contactar a las más renombradas. 3. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. 4. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. 5. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. |

3.6.9 Sistema y plan de ventas. Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa, pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de marketing. Para tener unas muy generosas ventas se debe desarrollar un plan, identificando sus características y si se presentan diversos mercados de interés, es recomendable segmentarlo para dividirlo en secciones pequeñas con características homogéneas entre si y heterogéneas en cuanto a grupos de mercado. Otro aspecto importante para tener en cuenta es la organización, definiendo con claridad las funciones del personal de ventas y sus objetivos.³⁹

El sistema de ventas se hará a través de una cadena de supermercados de descuento duro donde se ofrezca únicamente una marca de productos que corresponderá a los productos del parque y/o maquila hasta que se cubra esa vacante de producto en ParKgE. Cada Toldo tendrá una gerencia de tienda que a su vez será la encargada de controlar y entregar con éxito los procesos logísticos, administrativos y de venta, esta última será responsable de las ventas del piso de la tienda (inbound) y de las ventas fuera de la tienda (outbound) la cuales estas hechas a través de ancla flor, se establecerá un sistema de comisión para todos los integrantes de la fuerza de ventas donde además de la venta se consideren otras variables como atención, venta cruzada, oportunidad en entregas, visitas, productividad y cobertura entre otros.

Para mejor explicación será implementado el concepto llamado estrategia + 3 por el autor.

+1 Más clientes Toldo

+2 Más veces Toldo

+3 Mas productos Toldo

³⁹ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5

Para explicar mejor esta estrategia se dará cumplimiento de los siguientes indicadores comerciales

Más clientes...

Cobertura: Clientes visitados / Total clientes en base datos FAV

Nuevos clientes: Clientes que compran por primera vez

Más veces...

Efectividad: Clientes compraron / Total clientes visitados

Penetración: Clientes compraron / Total Clientes en base datos FAV

Más Productos...

Mix de Producto: Numero líneas vendidas / Clientes que compraron.

Cumplimiento Ventas: Total de ventas / Presupuesto ventas

Para mejorar en cuanto a cumplimiento se aplicará un concepto de alineación total para este tema, las ventas son responsables del primer contacto con el cliente, es decir los vendedores de tienda y madres de ancla flor, estos tendrán su cuota asignada y serán los únicos responsables por la venta, sus superiores serán responsables por el cumplimiento o no de cada uno de sus personas bajo sus responsabilidades de ventas, mas no por la venta total, es decir hará que todas sus zonas cumplan independiente del número, su indicador es la sumatoria todos los cumplimientos de sus zonas de ventas.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

Al determinar las características tecnológicas hace posible asegurarse del tipo de tecnología que se requiere para el desarrollo del proyecto, además se debe tener en cuenta todas las alternativas de tecnología en el momento de la selección o de un cambio a considerar en un futuro, ya sea para cambio de la forma como se realiza el proceso o convertir esos procesos a unas escalas de producción más elevados.

En el momento de evaluar la tecnología a utilizar en ParKgE se debe considerar los diferentes procesos que se llegasen a desarrollar en dicha empresa. Como se habló anteriormente el parque esta direccionado a la recepción de estudiantes emprendedores que quieran crear su propia empresa, por tal motivo se manejarán diferentes tipos de procesos para obtener los productos, para optimizar recursos y espacios los procesos productivos se llevaran a cabo de forma polivalente donde se compartirán máquinas con los emprendedores que requieran maquinaria similar a los otros como lo es, por ejemplo:

- El emprendedor, de Panadería, de galletería y de pasta.
- El emprendedor, de café y de chocolate.
- El emprendedor de cárnicos, queso y helados.

Entre otros procesos que se pueden anexar en el transcurso de que los emprendedores requieran de apoyo.

Luego de revisar estas variables y teniendo en cuenta que los procesos que se realizan al iniciar el proyecto no son complejos se llegó a la conclusión que el tipo de tecnología no debe ser necesariamente sofisticada, a medida que el mercado cambie ParKgE estará atento a los cambios estructurales requeridos. En la etapa de iniciación se despegará solo con dos emprendedores, pero se tiene proyectados aproximadamente 5 lugares de trabajo o bodegas para la fabricación de los productos.

En cuanto a la estructura general del parque se tendrá todo acondicionado para llevar a cabo cada proceso y que los productos o servicios lleguen a su destino con control y cumplimiento.

4.2 UBICACIÓN DEL PARQUE

Como primera instancia, se opta por el alquiler o arrendamiento de un lote, al cual se hará la respectiva construcción de las fabricas para los emprendedores las cuales cumplan con sus expectativas. A partir de esta idea, se detectaron varias opciones de localización para llevar a cabo el parque de emprendimiento.

4.2.1 Macro localización. La empresa estará localizada en el País de Colombia, en el departamento de Santander, en el área de metropolitana de Bucaramanga, ubicada al noroeste del País sobre la Cordillera Oriental, rama de la cordillera de los andes.

Figura 6. Localización Santander-Colombia



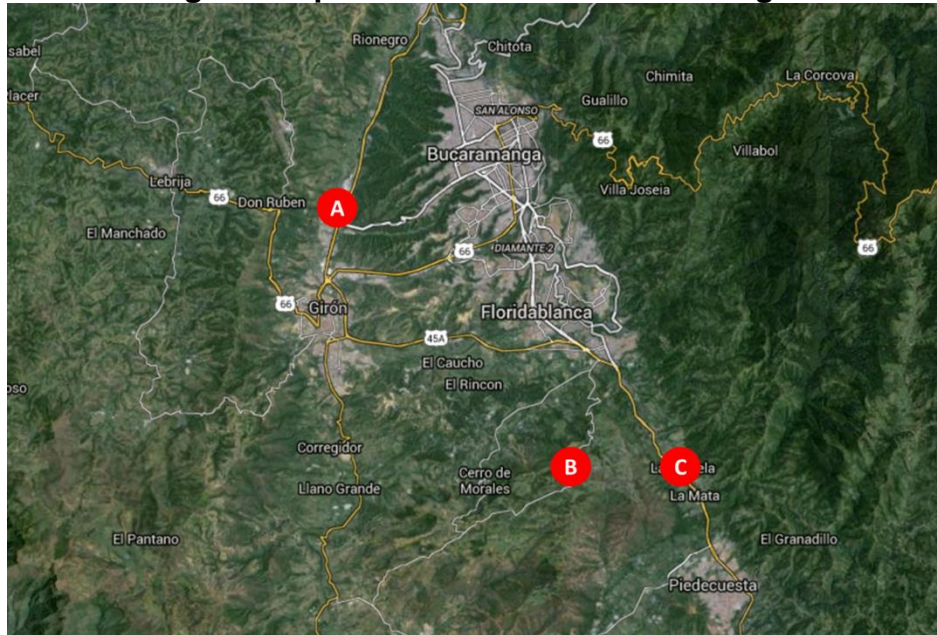
Fuente: <http://fotosdeculturas.blogspot.com/2011/04/dibujos-del-mapa-de-colombia.html>

4.2.2 Micro localización. Para definir la mejor ubicación del parque de emprendimiento, es necesario tener en cuenta el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) debido que se van a hacer montajes para las fábricas de los emprendedores con movilización de vehículos de carga pesada, además de ello existen factores como, accesibilidad tanto para los trabajadores, los clientes y proveedores, vías de acceso dobles, aspectos legales como impuestos, contingencia de vías auxiliares, servicios públicos y seguridad.

Para determinar la ubicación del parque de emprendimiento, se realizaron recorridos determinando los lotes existentes en el área metropolitana, teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente. De esta búsqueda, se determinaron ciertos puntos como lo son:

- Lote A: Vía al municipio de girón.
- Lote B: Vereda Retoque Alto.
- Lote C: Vía al municipio de Piedecuesta.

Figura 7 Opciones de localización ParKgE



Fuente: Google Maps

Para evaluar los 3 lotes seleccionados, se emplea un método de puntos, donde se determinan los factores más importantes a tener en cuenta y se le asigna cada uno un valor, de acuerdo a la importancia de este (ver cuadro 2). Al momento de calificar cada lote, se empleará una escala de rangos que va de 1 a 3, los cuales determinan los beneficios brindados para el desarrollo del proyecto (ver cuadro 3).

Cuadro 2. Descripción de los rangos

| GRADO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------------|
| 1 | Importancia Baja |
| 2 | Importancia Media |
| 3 | Importancia Alta |

Cuadro 3. Calificación de alternativas

| Factores | Máx. | Importancia | Vía Girón | Ruitoque | Vía Piedecuesta |
|---------------------------|------|-------------|-----------|----------|-----------------|
| Accesibilidad | 3 | 30% | 2 | 2 | 3 |
| Vías dobles | 3 | 20% | 3 | 2 | 3 |
| Impuestos | 3 | 15% | 2 | 2 | 2 |
| Servicios Públicos | 3 | 15% | 3 | 3 | 3 |
| Seguridad | 3 | 20% | 2 | 2 | 3 |
| | | 100% | | | |

Cuadro 4. Calificación Alternativas final

| Factores | Importancia | Vía Girón | Ruitoque | Vía Piedecuesta |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Accesibilidad | 30% | 0,6 | 0,6 | 0,9 |
| Vías dobles | 20% | 0,6 | 0,4 | 0,6 |
| Impuestos | 15% | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| Servicios Públicos | 15% | 0,45 | 0,45 | 0,45 |
| Seguridad | 20% | 0,4 | 0,4 | 0,6 |
| | 100% | 2,35 | 2,15 | 2,85 |

Para determinar la alternativa más viable se procedió a multiplicar la valoración de cada factor por la importancia de la misma y se sumaron los resultados por zona, de acuerdo a los resultados obtenidos se define que la ubicación de la empresa será vía Piedecuesta, más exactamente en la vereda la mata en el kilómetro 9 vía Bucaramanga, siendo este un punto céntrico para el acceso de los proveedores de materia prima, cuenta con abundante recurso hídrico, servicio de luz, alcantarillado, es de fácil acceso para los trabajadores y los emprendedores debido a tener cerca una estación de metrolínea, además el servicio público de buses transita por ese sector constantemente ya sea en sentido sur norte o viceversa

La distribución del producto terminado se realizará en las horas de la noche, para así abastecer de productos cuando ya no se encuentre el tráfico de la ciudad y sea de mayor movilidad.

En la siguiente figura se muestra la ubicación de las instalaciones, donde se cuenta con 2.700 m².

Figura 8. Ubicación ParKgE

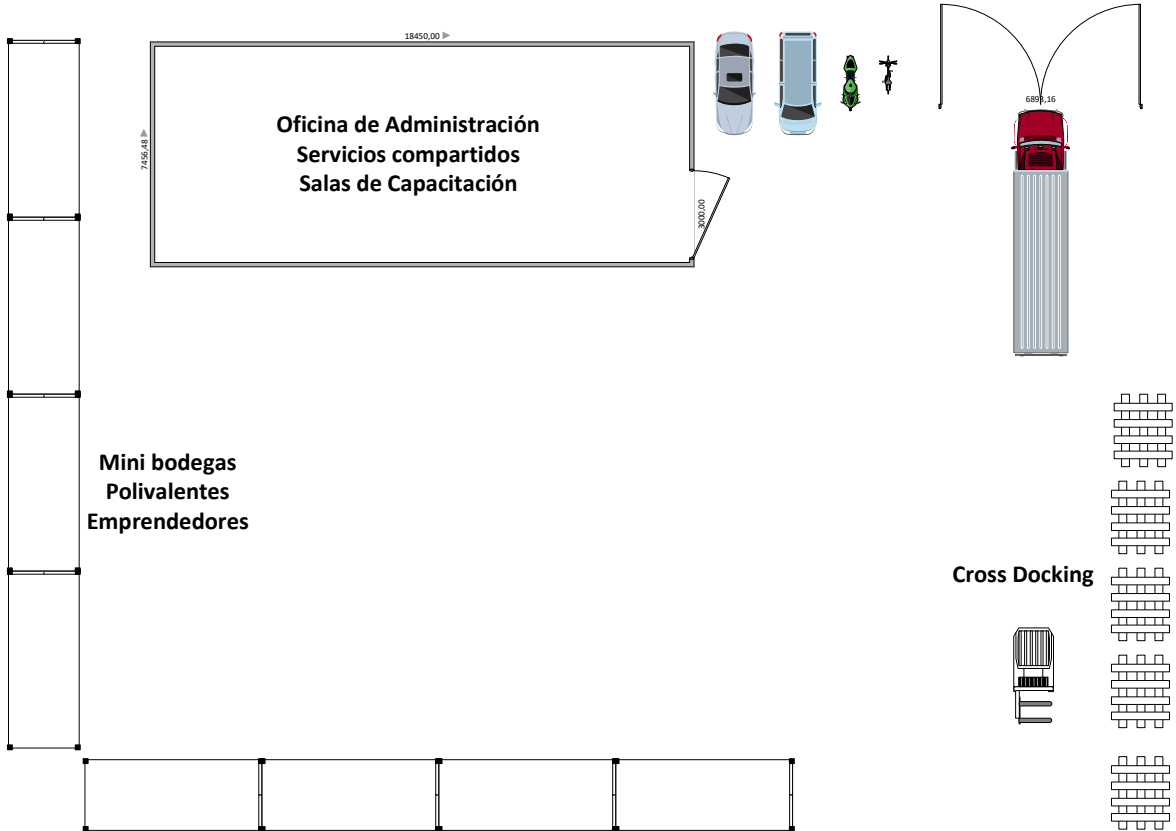


Fuente: Google Earth.

4.3 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DEL PARQUE Y OFICINAS

El siguiente plano es el diseño de distribución para el aprovechamiento óptimo del recurso del parque para las mini bodegas polivalentes de los emprendedores, las oficinas administrativas, salas compartidas y la sala de capacitaciones; además se manejará el Cross Docking que es la parte fundamental ya que es el lugar de almacenamiento y despachos de los productos, teniendo unas instalaciones amplias y acondicionadas para la recepción de carros de carga pesada y de estacionamiento.

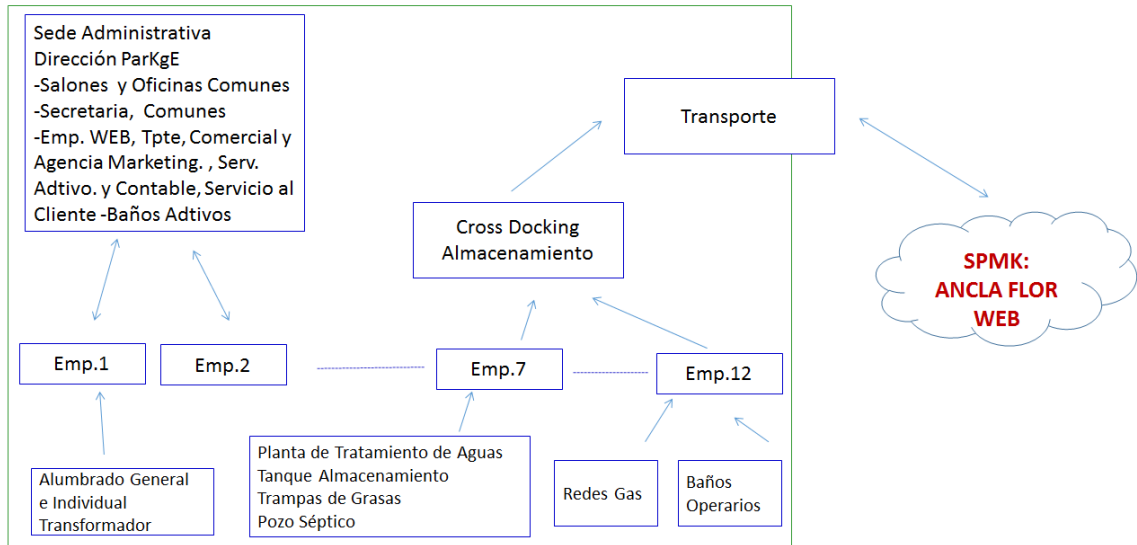
Figura 9. Diseño y distribución del parque y oficinas



Representación de la organización interna de los procesos.

Figura 10. Lay Out ParKgE

Lay Out ParKgE Etapa 1



4.4 EQUIPO E INSTALACIONES

Para prestar un mejor servicio se tendrán procesos polivalentes para el aprovechamiento al máximo de los recursos, compartiendo maquinaria en ciertos procesos.

Sectores de Panadería y Galletería

De todas las máquinas que se utilizan para estas dos líneas, se compartirán:

- Empaquetadora: Dependiendo del tipo de galletas a realizar.
- Horno
- Mezcladora
- Rolladora

El proceso productivo de las galletas es más mecanizado que el del pan que es más artesanal.

Además de ello se puede unir el emprendedor de pasta a los dos anteriores sectores, ya que algunas de las materias primas son similares se puede adecuar:

- Recepción y almacenamiento de materias primas
- Mezcladora
- Zona de Enfriamiento y Crecimiento
- Empacadora

Sector de Café y chocolate

Las primeras etapas como lo son: recolección, despulpado, lavado, secado; el café llega a la bodega en forma de pergamino, y el chocolate con la limpieza del mismo ya hecha, se puede llegar a efectuar estos procesos:

- Tostadora
- Descarrillado
- Molido

Y dependiendo del tipo de café.

- Mezcladora
- Refinado

Sector Cárnicos, Lácteos y Helados

En este sector los cárnicos y el queso se puede conjugar los procesos como se evidencia en las salsamentarías, un adicional de este sería el sector helados puede compartir cuartos fríos, al igual que el transporte especial.

Sector Bebidas

Se debe tener en cuenta el embotellado y Empacado, para poder manejar el pronóstico de la demanda y con ella el manejo de espacio y la capacidad a utilizar.

Se realizó un estudio superficial de los equipos a manejar en el parque debido a que cada emprendedor al identificar sus necesidades presentará las especificaciones, marca y precio de las máquinas que requiere para sus procesos, teniendo en cuenta las dimensiones de las instalaciones y la polivalencia de los procesos.

4.5 CAPACIDAD INSTALADA

El parque de emprendimiento cuenta con 2.700m² con infraestructura para 10 emprendedores, pero en su inicio se hará solo con dos de ellos, contando con procesos polivalentes y 5 bodegas de almacenamiento además de la parte administrativa y espacio para carga y descarga de los productos.

ParKgE es una empresa dedicada al apoyo de los emprendedores en el montaje y puesta en marcha de sus propias empresas donde la parte de producción se llevará a cabo en la planta física ubicada en la vereda la mata, pero además se tendrán instalaciones en diferentes puntos de Bucaramanga con el supermercado propio, además de otros emprendedores que se irán uniendo y que no requieren de fabricación de productos.

4.6 MATERIAS PRIMAS, PROVEEDORES Y COMPRAS

Independientemente del giro de la empresa es necesario contar con los insumos, que cada nuevo empresario tendrá presente para su respectivo proceso productivo; además la prestación de servicio que será ofrecida por el parque de emprendimiento las materias primas deben ser de alta calidad y precio acorde a los requerimientos

de cada uno, llegando a las instalaciones de la empresa en el momento oportuno para lograr el resultado deseado.

4.6.1 Cadena de suministros. La cadena de suministro del parque cubre todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociados desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final.

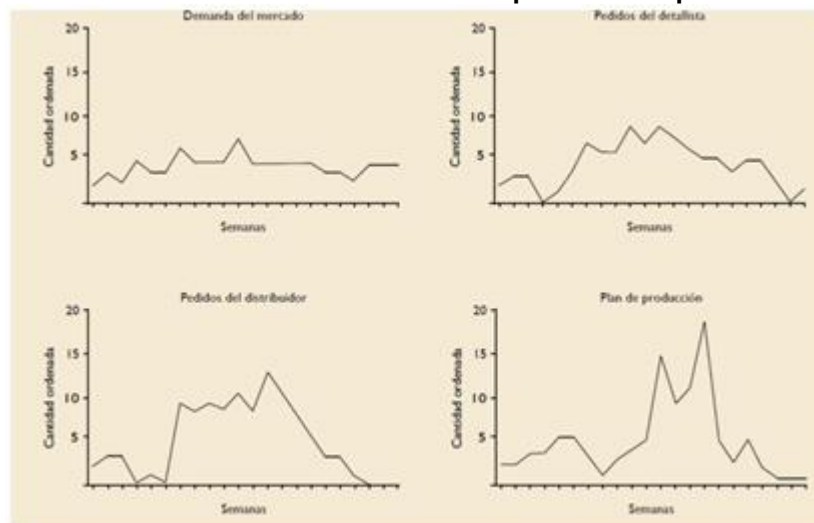
Las empresas que desean estar acorde al servicio y cumplimiento acuden a la cadena de suministro como la metodología para reducir costos, incrementar la satisfacción del cliente, utilizar mejor los activos y construir nuevos ingresos. La gestión de la cadena de suministro consiste en la integración de estas actividades a través de relaciones mejoradas en la cadena, para adquirir una ventaja competitiva sostenible.

Se requiere la integración de las operaciones de negocio en la cadena de suministro que van más allá de logística. Como el parque será un desarrollador de nuevos productos se deben involucrar todas las áreas líderes, además de estas funciones internas, hay una necesidad de incluir organizaciones externas como proveedores de toda índole en el proceso de desarrollo de productos. Es importante la rápida vinculación de los proveedores en el proceso de desarrollo de producto y, en algunos casos, el de proveedores de segundo nivel. También es fundamental la vinculación del consumidor y del cliente.

Tipo de cadena de suministro

Uno de los fenómenos más temidos dentro de la cadena de suministro es el denominado “efecto látigo”, relativo al aumento de la variabilidad en los pedidos incluso cuando la demanda del mercado es estable. En la figura 11 se incluye un ejemplo clásico de efecto látigo de la empresa multinacional Procter & Gamble que observó un efecto de distorsión entre las ventas de pañales, generalmente estables ya que el consumo por parte de bebés es más o menos constante, y los planes de producción. Se nota cómo los pedidos sufren una visible amplificación a medida que avanzamos en la cadena de suministro “aguas arriba”.

Figura 11. Ordenes en la cadena de suministro de los pañales Pampers



Fuente: Omar Aquino Aquino

El efecto látigo se genera en las cadenas de suministro en las que los miembros están primordialmente interesados en optimizar sus propios objetivos sin considerar los del resto de los miembros. Una de las soluciones más eficaces es adoptar un enfoque de toma de decisiones basado en la búsqueda de un beneficio global para

toda la cadena de suministro y migrar desde una anacrónica posición de búsqueda de óptimo local hacia un paradigma colaborativo.

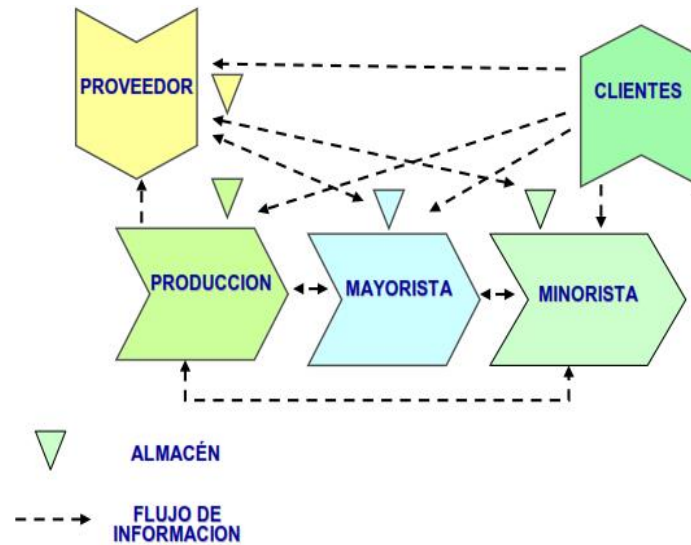
Para evitar el efecto látigo para operar en el parque se escogerá el tipo de cadena de suministro sincronizada, esta es una estructura logística centralizada, en la cual todos los miembros efectúan pedidos de modo coordinado. Los miembros se transmiten información en tiempo real sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor.

El proveedor emite las órdenes de producción en función de la demanda del mercado y considerando todos los inventarios de la cadena como un único inventario.

Sus características principales son que la información compartida se emplea para generar pedidos sincronizados que mejoran sinérgicamente los rendimientos de la cadena, creando un beneficio extendido para todos los miembros. En la analogía hidráulica, la sincronización se puede imaginar como una regulación conjunta de todas las válvulas para que el líquido que fluye hasta el consumidor llegue exactamente “en el momento” y “en la cantidad” requerida. Este resultado se alcanza gestionando todos los inventarios como una sola entidad. Adoptando la estrategia de sincronización se eliminan el efecto látigo y se reducen los niveles de inventario y los costes relativos hasta un 50% sin comprometer el servicio al cliente.

La figura 12 resume lo que se quiere como tipo de cadena de suministro sincronizada para el parque de emprendimiento.

Figura 12 Cadena de suministro sincronizada ParKgE



4.7 CROSS DOCKING⁴⁰

El parque de emprendimiento contará con su propio sistema de logística en la prestación de servicios logísticos que reducen los costos y dan a nuestros emprendedores una ventaja competitiva. Establecido en los principios de servicio al cliente, ofrecerá soluciones personalizadas, adaptadas para todas las necesidades logísticas del parque.

Este sistema estará a cargo de un emprendedor que lo opere con el mejor desempeño y previamente definiendo acuerdos de servicio entre las partes incluidas en el proceso como el parque y los emprendedores de productos y de la cadena de supermercados.

⁴⁰ Que es Cross Docking [en línea]. Colombia: Business Group Corp. [Consulta 15 de Julio 2016]. Disponible en: <http://businessgroupcorp.blogspot.com.co/2012/01/que-es-cross-docking.html>

Cross Docking, se define como un sistema de distribución en el cual la mercadería recibida en un almacén o Centro de Distribución, no es almacenada, sino que es inmediatamente preparada para la carga de entrega. Es la transferencia de las mercaderías entregadas, del punto de recepción, directamente al punto de entrega, con tiempo de almacenamiento limitado o de ser posible, nulo, permite que la administración de los Centros de Distribución se concentre en el flujo de mercancías y no en el almacenamiento de las mismas, para garantizar que su pedido se demore el menor tiempo posible en llegar al emprendedor.

El Cross Docking del parque estará diseñado en dos vías principales, desde los proveedores hacia los emprendedores y desde el parque hacia todo, cabe anotar que como en un principio no tendremos todos los emprendimientos funcionando ya que estos van a salir en el transcurso del tiempo, la primera vía del almacenamiento será utilizada para los productos que se venderán en todo previamente maquilados para él, y ya después se irán reemplazando estas maquilas por emprendimientos futuros.

La aplicación de este sistema busca reducir o eliminar de ser posible, dos de las actividades más costosas realizadas en un almacén, el estoqueado y el picking (selección de mercancías).

Así, al buscar la reducción de costos a través de la reducción de la manipulación de materiales y reducción de nivel de stocks, el Cross Docking trabajará con pedidos de los clientes en menores cantidades, entregados en ritmo más frecuente, manteniendo el nivel de servicio al cliente.

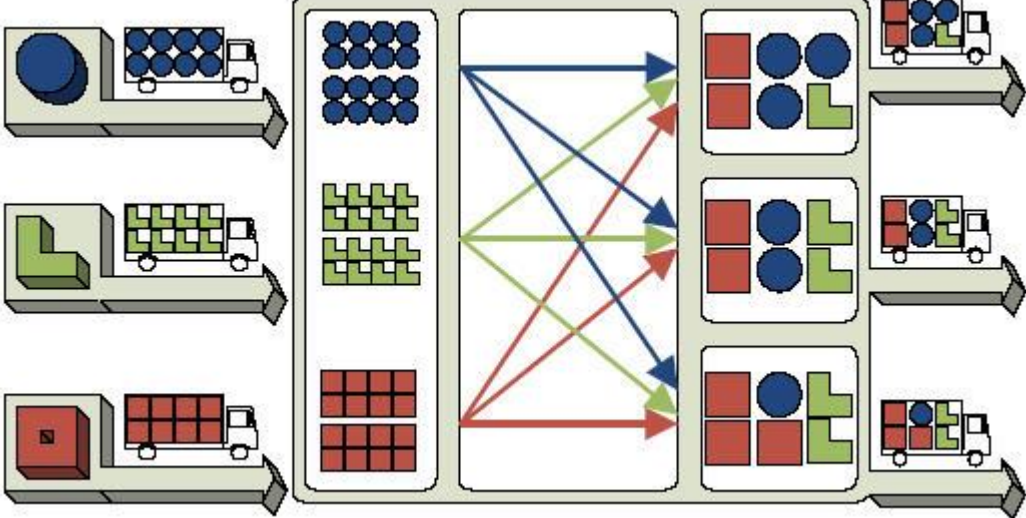
Esta técnica proporciona diversas ventajas tanto para el proveedor como para el cliente.

Entre las varias ventajas identificadas se destacan:

- **Reducción de costos:** Todos los costos asociados con el exceso de stock y con distribución son reducidos ya que el transporte es realizado de forma más frecuente.
- **Reducción del área física necesaria en el centro de distribución:** Con la reducción o eliminación del stock, el área necesaria en el centro de distribución se reduce.
- **Reducción de la falta de stock en Toldo:** Debido al reabastecimiento continuo, en cantidades menores y más frecuentes.
- **Reducción del número de stocks en toda la cadena de abastecimientos:** El producto pasa a fluir por la cadena de abastecimiento, no siendo almacenado.
- **Reducción de la complejidad de las entregas en Toldo:** Es realizada una única entrega formada con toda la variedad de productos de sus diversos proveedores y en un único transporte.
- **Aumento de la disponibilidad del producto:** Debido al reabastecimiento continuo a Toldo.
- **Reducción del nivel de stock:** La mercadería no se detiene en stocks.

La figura 13 muestra el resumen del sistema Cross Docking que tendrá el parque

Figura 13. Cross Docking Parque de Emprendimiento.



5. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN

5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PARQUE

El parque de emprendimiento ParKgE es una empresa especializada en el fomento de la cultura emprendedora y la incubación de proyectos emprendedores de alto valor agregado e innovadoras.










ParKgE ofrece como principal producto la producción de empresas nuevas en primera instancia empresas de consumo masivo y en segunda instancia a empresas de otros segmentos.

Los servicios que ofrecerá el parque será los de alquiler de las instalaciones y equipo que puedan utilizarse de forma polivalente, el almacenaje y despacho de productos terminados de los emprendedores y la venta en los canales controlados de éste.

El proceso para generación de nuevas empresas del sector consumo masivo es el siguiente:

1. Convocatoria de unidades de negocio vacantes correspondientes al negocio de consumo masivo del parque.
2. Recepción de hojas de vida y aplicación de pruebas de selección y ensayo acerca de las razones de querer pertenecer al parque.
3. Capacitación integral del emprendedor.
4. Diseño de plan de negocios y propuesta de valor.

5. Presentación de plan de negocios.
6. Evaluación del emprendedor.
7. Acompañamiento y ejecución de proyecto según cronograma.
8. Salida a ventas.
9. Indicadores mensuales para monitoreo y reorientación.

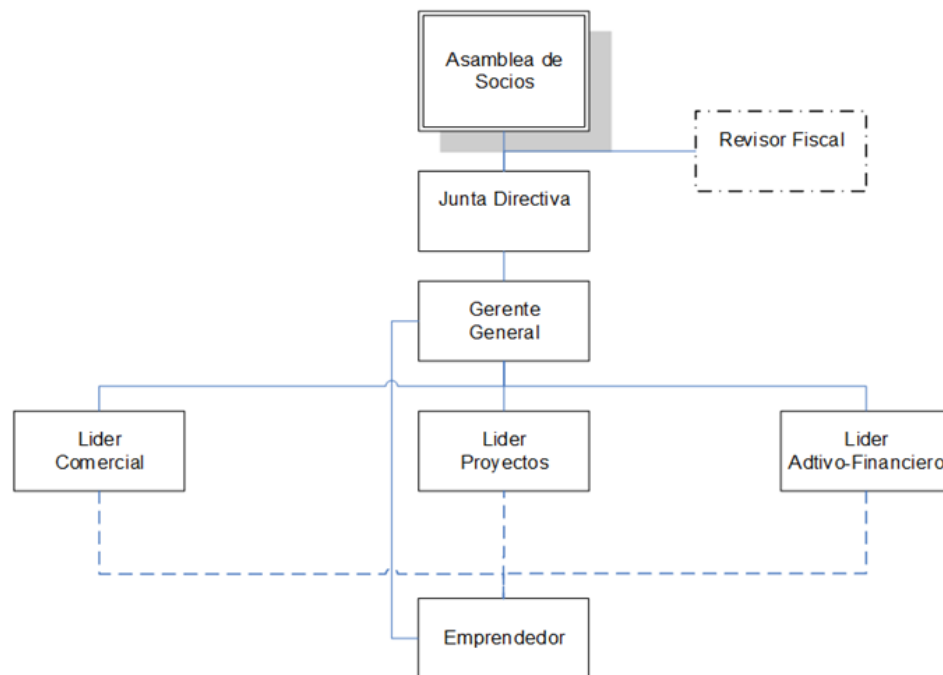
| | |
|---|--|
|  | Convocatoria de unidades de negocio vacantes correspondientes al negocio de consumo masivo del parque. |
|  | Recepción de hojas de vida y aplicación de pruebas de selección y ensayo acerca de las razones de querer pertenecer al parque. |
|  | Capacitación integral del emprendedor. |
|  | Diseño de plan de negocios y propuesta de valor. |
|  | Presentación de plan de negocios. |
|  | Evaluación del emprendedor. |
|  | Acompañamiento y ejecución de proyecto según cronograma |
|  | Salida a ventas |
|  | Indicadores mensuales para monitoreo y reorientación |

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es la organización en la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos”⁴¹.

El parque de emprendimiento tendrá una estructura organizacional plana y sencilla ya que esta corresponderá a servicios soportes a los emprendedores y las revisiones de sus negocios durante la ideación, planeación, ejecución y seguimiento de sus negocios.

Cuadro 5. Organigrama de ParKgE



⁴¹ *Ibíd.*, p. 71.

5.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO

Descripción de Cargos Dirección

| | |
|--------------------------------------|--|
| Título del Cargo: | Líder Comercial |
| Propósito | Planear, dirigir y controlar las actividades de Ventas Comerciales de ParKgE, asegurando el uso de nuestros <i>Valores Corporativos</i> en el logro de ventajas competitivas, en coordinación con la Gerencia General y los Líderes de Proyectos y Administrativo Financiero, para obtener un crecimiento rentable y sostenible de las áreas de negocio a su cargo (Emprendimientos, Servicio al cliente, Logística y Marketing), basado en la satisfacción de nuestros clientes. |
| Responsabilidades Principales | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar estrategias y planes de ventas de corto, medio y largo plazo para lograr las metas y objetivos propuestos. - Planear, coordinar y dirigir las actividades de ventas, servicio al cliente, logística y Marketing del Parque, asegurando la implementación efectiva de las estrategias diseñadas y su orientación al cliente. - Liderar y desarrollar efectivamente las Unidades de Ventas y Servicios a su cargo, en concordancia con la propuesta de valor y los Valores del Parque, fomentando la participación activa del equipo, y proveyendo los recursos y herramientas necesarios para su gestión. - Liderar el proceso de transformación en el equipo a su cargo, desarrollando las competencias y habilidades del personal de gestión. - Negociar contratos y alianzas estratégicas con Clientes y Cuentas clave. - Supervisar las actividades de ventas y servicio al cliente, coordinando con Proyectos el mantenimiento de estándares de calidad y oportunidad de producción, suministros y despachos. - Monitorear permanentemente los Indicadores de Gestión, sus tendencias, y tomar las acciones correctivas pertinentes. - Identificar y realizar nuevas oportunidades de negocio y espacios para incrementar los márgenes de los emprendedores. - Análisis de rentabilidad por emprendimientos específicos, en coordinación con el líder Administrativo Financiero, para establecer precios de venta y/o descuentos requeridos y/o programas de optimización de costos. - En conjunto con el líder de Proyectos, monitorear la cadena de valor desde compras y suministros hasta el cliente final. - Desarrollar, entrenar y retener profesionales motivados dentro de la Unidades de Ventas Comerciales del parque y sus planes de sucesión. - Asegurar la competitividad de nuestra oferta de productos y servicios frente a otros participantes del negocio, mediante el manejo de las variables de ventas, servicios al cliente y de marketing bajo su responsabilidad - Desarrollar contactos con los grupos de interés Stakeholders (Competidores, Autoridades, Grupos de Industria, Clientes y Concesionarios) que contribuyan al mejor entendimiento del mercado y a sostener la posición de la compañía ante estos relacionados. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Toma de Decisiones | <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de las ventas y posicionamiento del portafolio de productos y marcas de los emprendedores. - Diseño y definición de portafolio de productos y servicios, junto con el Líder de Proyectos. - Segmentos y clientes prioritarios dentro de las estrategias acordadas con la gerencia general. - Estrategias de Ventas - Presupuesto de Ventas en coordinación con la gerencia general. - Acciones de optimización de márgenes - Asignación de responsabilidades y asuntos de personal relacionados con el personal de gestión. - Precios y descuentos. - Actividades de marketing y venta. |
| Calificaciones Requeridas | <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o Finanzas. • Deseables estudios de Post-grado en Marketing o Desarrollo Gerencial. • 5 años de experiencia en posiciones gerenciales de Ventas o Marketing, y por lo menos 2 años de experiencia en Ventas o Marketing en compañías de consumo masivo. • Idiomas - inglés (Nivel A21) |
| Competencias Requeridas | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo evidente fundamentado en el conocimiento y la capacidad de interpretar distintas situaciones de negocios. - Alta capacidad de análisis y toma de decisiones en ambientes de presión e incertidumbre. - Apertura mental y generador del cambio. - Gerencia Integral, abarcando: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos avanzados de técnicas de análisis y formulación de estrategias de Marketing, diferenciación de ofertas comerciales y gerencia de ventas. • Conocimientos medios a avanzados de redes de comercialización de productos de consumo masivo. • Conocimiento medio de la gama de productos, servicios y aplicaciones de nuestro portafolio. • Conocimiento de operaciones logísticas de consumo masivo. • Conocimientos en análisis financiero y evaluación de proyectos de inversión. - Capacidad de formación y utilización de redes de información en un ambiente virtual para la mejor identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios locales y regionales. - Nivel avanzado en manejo de sistemas y aplicaciones - Facilidades de movilidad por todo el territorio nacional - Habilidades de presentación en público y manejo de auditorios - Capacidad de trabajo en equipo - Excelentes comunicaciones y relaciones interpersonales - Excelente capacidad de negociación |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Título del Cargo: | Líder Proyectos |
| Propósito | Planear, dirigir, controlar y ejecutar los nuevos emprendimientos ParkgE, asegurando el uso de nuestros <i>Valores Corporativos</i> en el logro de ventajas competitivas, en coordinación con la Gerencia General y los líderes Comercial y Administrativo Financiero, para obtener el diseño de los nuevos negocios con crecimiento rentable y sostenible, basado en la satisfacción de nuestros clientes. |
| Responsabilidades Principales | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar estrategias y planes para ejecución de los proyectos de los emprendedores a mediano y largo plazo para lograr las metas y objetivos propuestos. - Colaboración con los emprendedores en la definición y concreción de los objetivos del proyecto. - Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos. - Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto. -Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, etc. -Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos. -Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado. -Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto. -Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen. - Monitorear permanentemente los Indicadores de Gestión, sus tendencias, y tomar las acciones correctivas pertinentes. - Desarrollar, entrenar y retener profesionales motivados dentro de la Unidades de Ventas Comerciales del parque y sus planes de sucesión. -Desarrollar contactos con los grupos de interés Stakeholders (Competidores, Autoridades, Grupos de Industria, Clientes y Concesionarios) que contribuyan al mejor entendimiento del mercado y a sostener la posición de la compañía ante estos relacionados. |
| Toma de Decisiones | <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de proyectos de emprendedores. - Diseño y definición de portafolio de productos y servicios, junto con el Líder Comercial. - Segmentos y clientes prioritarios dentro de las estrategias acordadas con la gerencia general. -Programa de aseguramiento de Calidad y mejoramiento continuo. -Asignación de responsabilidades y asuntos de personal relacionados con el personal de gestión. |
| Calificaciones Requeridas | <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o Finanzas. • Deseables estudios de Post-grado en Proyectos. • 3 años de experiencia en posiciones de dirección de proyectos, y por lo menos 1 año de experiencia en proyectos en compañías de consumo masivo. • Idiomas - inglés (Nivel B21) |

| | |
|------------------------------------|---|
| Competencias Requeridas | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo evidente fundamentado en el conocimiento y la capacidad de interpretar distintas situaciones de negocios. - Alta capacidad de análisis y toma de decisiones en ambientes de presión e incertidumbre. - Apertura mental y generador del cambio. - Gerencia Integral, abarcando: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos avanzados en manejo de proyectos. • Conocimientos medios a avanzados en redes de comercialización de productos de consumo masivo. • Conocimiento medio de la gama de productos, servicios y aplicaciones de nuestro portafolio. - Capacidad de formación y utilización de redes de información en un ambiente virtual para la mejor identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios locales y regionales. - Nivel avanzado en manejo de sistemas y aplicaciones - Facilidades de movilidad por todo el territorio nacional - Habilidades de presentación en público y manejo de auditorios - Capacidad de trabajo en equipo - Excelentes comunicaciones y relaciones interpersonales - Excelente capacidad de negociación |
|------------------------------------|---|

| | |
|--------------------------------------|--|
| Título del Cargo: | Líder Administrativo Financiero, I+D+i, |
| Propósito | Planear, dirigir, controlar y ejecutar eficientemente la administración del capital de trabajo en equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión del Parque y sus emprendedores manejando de forma óptima los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte del parque y sus emprendedores asegurando el uso de nuestros <i>Valores Corporativos</i> en el logro de ventajas competitivas, brindar el mejor ambiente para creación de negocios e I+D+i, en coordinación con la Gerencia General y los líderes Comercial y de Proyectos, para obtener el diseño de los nuevos negocios con crecimiento rentable y sostenible. |
| Responsabilidades Principales | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar el plan financiero, las tácticas financieras del parque, realizado las previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros. - Colaborar con los emprendedores en el análisis, evaluación y toma de decisiones financieras de cada proyecto. - Manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de los emprendedores y unidades de negocio del parque a través de la Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos. -Liderar los procesos de Contabilidad, encargada del manejo de los estados financieros. -Liderar los procesos de Tesorería, manejando la liquidez de la empresa. -Lidera los procesos de Presupuesto administrando el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan. -Liderar los procesos de Servicios Administrativos, coordinando, planeando los bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento del parque, manteniendo disponibilidad de recursos en el momento requerido por el parque. - Liderar y desarrollar efectivamente las Unidades de I+D+i y Calidad a su cargo, en concordancia con la propuesta de valor y los Valores del Parque, fomentando la participación activa del equipo, y proveyendo los recursos y herramientas necesarios para su gestión. - Supervisar las actividades de I+D+i y Calidad, coordinando con Líderes comercial y Administrativo Financiero para la gestión integral del parque. -Liderar los procesos de Recursos Humanos, diseñando, desarrollando e implementando estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Toma de Decisiones | <ul style="list-style-type: none"> - Plan financiero y administrativo. - Manejo de tesorería. -Servicios administrativos. -Plan de financiación de emprendedores y del parque. -Proceso de recursos humanos. -Asignación de responsabilidades y asuntos de personal relacionados con el personal de gestión. - Estrategias de I+D+i |
| Calificaciones Requeridas | <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o Finanzas. • Deseables estudios de Post-grado en Finanzas. • 3 años de experiencia en posiciones de dirección de finanzas, y por lo menos 1 año de experiencia en servicios administrativos de compañías de consumo masivo. • Idiomas - inglés (Nivel B21) |
| Competencias Requeridas | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo evidente fundamentado en el conocimiento y la capacidad de interpretar distintas situaciones de negocios. - Alta capacidad de análisis y toma de decisiones en ambientes de presión e incertidumbre. - Apertura mental y generador del cambio. - Gerencia Integral, abarcando: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos avanzados en manejo de proyectos. • Conocimientos medios a avanzados en redes de comercialización de productos de consumo masivo. • Conocimiento medio de la gama de productos, servicios y aplicaciones de nuestro portafolio. • Conocimiento de operaciones I+D+i. - Capacidad de formación y utilización de redes de información en un ambiente virtual para la mejor identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios locales y regionales. - Nivel avanzado en manejo de sistemas y aplicaciones - Facilidades de movilidad por todo el territorio nacional - Habilidades de presentación en público y manejo de auditorios - Capacidad de trabajo en equipo - Excelentes comunicaciones y relaciones interpersonales - Excelente capacidad de negociación |

5.4 DESARROLLO DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.4.1 Desarrollo de Personal. El modelo de negocios del parque esta soportado en una estructura robusta, innovadora y diferente de ventas y los canales de distribución que la componen, el mayor número de personal que se empleará para esta labor está en los canales previamente descritos que son Toldo (supermercado) y Ancla Flor (sistema de ventas masivo), por esta razón se pondrá en marcha el programa denominado Escalera de Ventas y está basado en mejoramiento de competencias y niveles de habilidad de la fuerza de ventas que integran los canales del parque, a continuación se detalla.

COMPETENCIAS Y NIVELES DE HABILIDAD

Se enumera las 12 competencias para el personal de Ventas Comerciales. Han sido agrupadas principalmente como:

1. Habilidades
2. Conocimientos
3. Basadas en comportamiento.

1. HABILIDADES

- ✓ Formar Relaciones
- ✓ Venta y Negociación
- ✓ Tutoría, (“Coaching”), Desarrollo y Entrenamiento
- ✓ Análisis y Solución de Problemas

2. CONOCIMIENTOS

- ✓ Propuesta de Valor al Cliente, (“Customer Value Proposition”, CVP)

- ✓ Conocimiento del Negocio
- ✓ Manejo de Clientes
- ✓ Conocimiento del Mercado

3. COMPORTAMIENTO

Enfoque en Resultados

Trabajar en / Crear Equipos

Manejarse uno mismo / al equipo

Espíritu Empresarial

Adicionalmente, cada competencia tiene su definición/explicación de acuerdo al nivel de habilidad que se espera del individuo de acuerdo a su experiencia en ventas.

Existen 5 niveles de habilidades:

1. **Entendimiento Básico:** Aprendiz, nuevo en el puesto, nivel básico de competencia, nivel mínimo de habilidad requerido, trabaja bajo supervisión/tutor.
2. **Conoce el Trabajo:** Desarrollando, progresando, entiende lo que se exige y puede demostrar algunos aspectos predefinidos del trabajo en forma efectiva. Requiere de alguna ayuda continua / supervisión
3. **Puede Hacer:** Proficiente, puede explicar y demostrar áreas del trabajo a un alto nivel, trabaja en forma autónoma, toma responsabilidad y es flexible.
4. **Excepcional:** Puede dar tutoría a otros, explicar y demostrar a los demás, ofrece/proporciona retroalimentación, puede ver el panorama ampliamente, capaz de resolver asuntos significativos relacionados con el negocio y la gente, apoya a los demás.

- 5. Modelo:** Alguien a quien admirar, posee cualidades que le distinguen de los demás, excelente, alguien a quien desearías aspirar ser, desarrolla nuevas iniciativas, estrategias y planteamientos de trabajo, influyente, capaz de formar relaciones cooperativas en todo el negocio.

FORMAR RELACIONES

Valora y trabaja en desarrollar relaciones interpersonales y sus interacciones con el fin de mejorar su desempeño en el negocio.

Tabla 1. Formar relaciones

| | |
|-----------------------------|---|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • DEMUESTRA conciencia en crear relaciones con los clientes y contactos • DESCRIBE la influencia que la formación de relaciones efectivas tiene sobre los resultados del negocio • ENTIENDE cómo utilizar las técnicas de hacer preguntas tanto abiertas como cerradas y DEMUESTRA habilidades de saber escuchar activamente para compenetrarse con el cliente, confiar y entender sus necesidades • RECONOCE y AGRADECE la contribución/consejo de los demás. • ENTIENDE los principios y se valora él mismo, al cliente y la compañía que ofrecen servicio al cliente excelente. |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Se HACE entender con los clientes y los compañeros de trabajo durante las visitas amistosas y no desafiantes. • DEMUESTRA una variedad de técnicas para saber preguntar y habilidades de saber escuchar con la intención de desarrollar conformidad, confianza y entendimiento sobre las necesidades del cliente • ENTIENDE la importancia de la comunicación no verbal en la formación de relaciones |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • Se HACE entender clara y concisamente con los clientes y compañeros en el contacto inicial durante las reuniones y presentaciones • Capaz de ESCUCHAR y MANTENER el enfoque cuando enfrenta retos • Sabe DEJAR A UN LADO sus propias suposiciones para escuchar plenamente a otras personas • IDENTIFICA y ACOMPAÑA (cuando es apropiado) a los clientes en reuniones sociales. • ENTIENDE y DEMUESTRA una variedad de técnicas de comunicación verbales y no verbales para compenetrarse, crear confianza / situación de GANAR-GANAR • Tiene AUTONOMIA para tratar a los clientes • ENTIENDE su propio estilo de conducta y usa el estilo flexible y apropiado con los demás • Puede IDENTIFICAR lo que se dice con el lenguaje no verbal |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • FACILITA reuniones donde el entendimiento puede estar causando barrera • Da TUTORIA (COACHES) en comunicación (técnicas verbales / no verbales) y en la creación de relaciones |

| | |
|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • UTILIZA una variedad de técnicas de comunicación verbal y no verbal para facilitar y difundir situaciones conflictivas que pueden estar causando barreras • Sabe ESCUCHAR para formar ideas, acciones y relaciones colectivas • ENTIENDE y RECONOCE los diferentes valores y culturas dentro de su Zona |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLA conciencia de sociedad con las relaciones tanto internas como externas • UTILIZA las relaciones de negocios para solucionar problemas mayores de la compañía y para compartir y desarrollar nuevas ideas, productos y conceptos • ACTUA como anfitrión para cuentas y eventos muy importantes para consolidar y hacer crecer las cuentas potenciales y existentes • CREA confianza y se compenetra verbal y no verbalmente con individuos o grupos en forma natural e instintiva (ej. presentaciones, reuniones) a todos los niveles de su Compañía y amplía a la comunidad de negocios • ENTIENDE y RECONOCE las diferentes valores y culturas globalmente |

VENTA Y NEGOCIACION

Mejora la rentabilidad y desempeño competitivo de la empresa a través de sus habilidades en ventas y negociación maximizando las oportunidades de ventas.

Proceso de Ventas

- Planifica/Prepara
- Forma Relaciones
- Descubre necesidades
- Cierra el proceso
- Presentación
- Negociación
- Objeciones
- Cierre
- Revisión/Seguimiento/Administración/Contratos

Tabla 2. Ventas y negociación

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • ENTIENDE el proceso de ventas y DEMUESTRA habilidad para descubrir las necesidades de los clientes durante las visitas como acompañante • IDENTIFICA OPORTUNIDADES para vender más cantidad, o productos adicionales de la gama a los clientes/revendedores existentes • CAPAZ de dar un paquete de presentación a un grupo pequeño • ENTIENDE los elementos básicos de los contratos |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • CAPAZ DE vender más cantidad, o productos adicionales de la gama a clientes/revendedores existentes • UTILIZA el proceso de ventas para desarrollar negocios con clientes/revendedores actuales y DEMUESTRA capacidad para convertir nuevos negocios con la ayuda de un tutor de ventas • NEGOCIA ventas para llegar a una solución de ganar/ganar (dentro de su nivel de autoridad) • ADAPTA estilo y contenido y puede PRESENTAR sobre ciertos requerimientos específicos del público • ENTIENDE las implicaciones de los contratos y sus diferentes cláusulas |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • DEMUESTRA HABILIDAD para utilizar el proceso de ventas independientemente para asegurar el negocio actual y poder obtener y desarrollar nuevos negocios (dentro de su nivel de autoridad) • ENTIENDE los asuntos no-negociables y los que están abiertos a discusión • NEGOCIA ventas para obtener una solución de ganar/ganar • TOMA decisiones acertadas para lograr los resultados deseados • VENDE más cantidad, o productos adicionales de la gama a nuevos clientes/revendedores • PLANIFICA, ESTRUCTURA y DA presentaciones a públicos (internos/externos) UTILIZANDO los medios apropiados • COMPRUEBA si hay entendimiento, ANTICIPA respuestas y DIRIGE las preguntas en forma positiva • DISEÑA/IMPLEMENTA Contratos |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • Da TUTORIA sobre el proceso de venta y negociación • ENTIENDE las implicaciones al negocio de los riesgos bien calculados • FORMULA estrategias claras de negociación, entiende el equilibrio y costos de éstos para Toldo • PLANIFICA, ESTRUCTURA y DA presentaciones a públicos numerosos (internos/externos) UTILIZANDO los medios variados/ apropiados • COMPRUEBA si hay entendimiento, ANTICIPA respuestas y FACILITA la discusión para lograr resultados deseados • ASESORA a los demás en técnicas de entrega • RECONOCE, CLARIFICA Y FACILITA para resolver asuntos complejos |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • MANEJA las negociaciones complejas y está consciente de las implicaciones estratégicas en el Mercado/zona • DA las presentaciones en forma inspiracional, energética y en detalle • CREA un ambiente adecuado, es sensible hacia y mide la disposición/reacción del público. Ajusta las presentaciones de acuerdo con esto (ir respectivamente al tamaño del público y de la complejidad de los asuntos) • Da TUTORIA en presentaciones, estructura la planificación y el estilo de presentación tal como se requiere para llenar las necesidades individuales. |

TUTORIA (COACHING), DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO

Aumenta la capacidad de la organización de ventas a través del aprendizaje y desarrollo de sí mismo y de los demás.

Tabla 3 Tutoría (Coaching), Desarrollo y Entrenamiento

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • Puede IDENTIFICAR y aplicar técnicas de preguntas abiertas • Capaz de DIRIGIR sesiones de tutoría informales uno-a-uno con los compañeros, clientes y revendedores • Capaz de hacer de “COMPINCHE” con los nuevos reclutas |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de PROPORCIONAR retroalimentación de desempeño constructiva, objetiva, a tiempo y específica a individuos. • Capaz de UTILIZAR hechos y observaciones para dar tutoría a otros • Puede PLANIFICAR y EJECUTAR sesiones de tutoría • Capaz de instruir a grupos reducidos utilizando paquetes de módulos de entrenamiento |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • Puede RECONOCER y SELECCIONAR el método más efectivo para dar tutoría o realimentación • Puede UTILIZAR la retroalimentación basado en datos y observaciones de rendimiento para dar tutoría a otros y poder cambiar el comportamiento y/o mejorar rendimiento • RECOMIENDA la forma apropiada de entrenamiento y desarrollo para mejorar el rendimiento • COMPRUEBA el entendimiento/retención • MIDE la efectividad del entrenamiento • DEMUESTRA habilidades de saber escuchar sin juzgar • DEMUESTRA apoyo y OBTIENE rendimiento mejorado de los individuos a través de actividad y discusión dirigida |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de DAR TUTORIA para mejorar sus técnicas en este aspecto • Capaz de PLANIFICAR, ESTRUCTURAR y DAR módulos de entrenamiento a grupos pequeños (internos/externos) usando las técnicas adecuadas de entrenamiento • INVIERTE tiempo en el desarrollo de sus propias habilidades interpersonales para lograr involucramiento y confianza de los demás |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de DESARROLLAR e IMPLANTAR herramientas y procesos de tutoría |

ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS

Identificar los asuntos críticos u oportunidades utilizando toda la información relevante y disponible. Identificar las causas del problema y las soluciones posibles para mejorar las relaciones con los clientes.

Tabla 4 Análisis y solución de problemas

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICA los asuntos o problemas de los clientes haciendo las preguntas apropiadas • REPONDE a los problemas de los clientes de forma rápida, precisa y agradable. • EMPATIZA con los clientes cuando ocurren problemas • SOLUCIONA los problemas sencillos del cliente utilizando todas las herramientas y directrices disponibles |
|-----------------------------|--|

| | |
|--------------------------|---|
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • DIVIDE el problema en partes manejables, HACE preguntas secundarias para identificar la raíz de éste • DETERMINA cuando resolver problemas en forma independiente y cuando pedir ayuda a un compañero / tutor • PROPORCIONA al cliente con soluciones alternas • HACE REFERENCIA a problemas pasados o similares a la hora de tomar una solución • ENTIENDE y DEMUESTRA la importancia de desarrollar y mantener relaciones con las otras partes del negocio para ayudar a solucionar problemas de los clientes |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • SOLUCIONA problemas en forma independiente • DIVIDE los asuntos complejos en partes manejables y los organiza bajo un enfoque sistemático • DETERMINA la raíz del problema con asistencia mínima • RECOMIENDA la solución del problema y comunica los pasos para resolverlo |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • SOLUCIONA problemas complejos sin ayuda • EVALUA la eficacia de la solución en forma continua • DA TUTORIA/AYUDA a otros sobre métodos de solución de problemas y COMPARTE su propio aprendizaje |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • ANALIZA asuntos/problemas únicos que impactan grandemente el negocio • INVOLUCRA a los individuos apropiados en la resolución de problemas mayores • DESARROLLA recomendaciones • DESARROLLA formas únicas y métodos analíticos para resolver problemas |

Propuesta de Valor al Cliente (Customer Value Proposition CVP)

Mantiene y genera negocios adicionales a través de una selección bien fundada y recomendación de nuestros productos, servicios y logística.

Tabla 5 Propuesta de valor al cliente

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • DESCRIBE el producto y los tipos de servicios de apoyo disponibles en su clase de mercado, algunos de sus rasgos, beneficios y aplicaciones • HACE preguntas adecuadas a los clientes para obtener una solución técnica de un compañero/tutor • EXPLICA al cliente nuestra propuesta de entrega / servicio en su clase de mercado • SABE cómo acaezar a la información técnica o a quién dirigirse |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • DEMUESTRA conocimiento de nuestros productos, sus rasgos, beneficios y aplicaciones en su clase de mercado que pueden ser utilizados durante una entrevista de venta • Capaz de SELECCIONAR/RECOMENDAR, con la ayuda de un Tutor de ventas, el "servicio(s)" adecuados que llenen las necesidades del cliente y añadan valor a nuestra propuesta • ENTIENDE nuestro posicionamiento de marca y los niveles dentro de cada una de las marcas • DEMUESTRA que entiende las normas de salud, seguridad y medio ambiente que pueden ser utilizados durante la entrevista de venta o aconsejando los revendedores • RESUELVE las dudas de los clientes en forma independiente o haciendo las preguntas adecuadas a un compañero con el fin de aclararlas • Capaz de ESCUCHAR para entender los problemas técnicos de los clientes en su propio idioma • CONOCE algunos de los productos de la competencia y su posicionamiento de marca |

| | |
|--------------------|---|
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • INFUNDE confianza a nuestros clientes/revendedores cuando ellos utilizan/venden nuestros productos y servicios • DISEÑA, ACUERDA e IMPLEMENTA los acuerdos de servicio con clientes/revendedores en relación a criterios de desempeño, estándares y uso de la marca • RACIONALIZA la gama de productos comprados por nuestros clientes y que serán de beneficio para ellos • CONOCE los productos y servicios claves de la competencia, sus rasgos y el grado de servicio comparable/adecuado de Toldo • DA TUTORIA a revendedores/clientes sobre nuestros productos y sus aplicaciones. • SE MANTIENE actualizado sobre los asuntos técnicos y del medio ambiente • ENTIENDE y DEMUESTRA que conoce la disponibilidad de los productos por refinería / situación / lote / estación • PUEDE recomendar independientemente la propuesta de servicios más adecuada para llenar las necesidades del cliente y que agregan valor a nuestra propuesta • ENTIENDE el impacto de las limitaciones logísticas sobre la venta del producto |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • DA TUTORIA a los compañeros acerca de los rasgos, beneficios y aplicaciones de nuestros productos y servicios • DIAGNOSTICA y RESUELVE problemas importantes, complejos, no rutinarios en forma independiente |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • ACONSEJA y CONTRIBUYE a la iniciación y desarrollo de los productos y servicios |

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Determina la rentabilidad y el rendimiento de la competitividad de la empresa utilizando la informática y tecnología.

Tabla 6 Conocimiento del negocio

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • ENTIENDE y APLICA las finanzas, el débito, crédito, costo, capex/opex, inversiones y las autoridades de precios para minimizar los riesgos para Toldo • CONTRIBUYE al plan de ventas para clientes claves y portafolio con la ayuda del tutor de ventas • SABE cómo cezar al sistema de información gerencial (MIS) y entenderla con la ayuda del tutor de ventas • DEMUESTRA entiende y UTILIZA Redes Sociales, Word, Excel y PowerPoint |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • FORMULA el plan de ventas para clientes claves y de cartera. Puede IDENTIFICAR oportunidades de la competencia refiriéndose ocasionalmente al tutor de ventas • ENTIENDE y ANALIZA el sistema de información gerencial para monitorear el desempeño del negocio y lo proporciona a los clientes/revendedores • ENTIENDE cómo impactan los procesos y sistemas internos a la "venta" del producto • Entiende los principios del Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y los reportes anuales de clientes existentes/potenciales • CALCULA para Toldo la rentabilidad de los clientes individuales |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • PRODUCE un plan de ventas para los clientes claves y de cartera y del negocio de la competencia en forma independiente • ENTIENDE e IMPLEMENTA planes de mercado y por sector • COMPRENDE y ENTIENDE las implicaciones de los acuerdos, mensajes al mercado y la reacción probable de la competencia • UTILIZA el sistema de información gerencial para mejorar la productividad • ENTIENDE y es capaz de INTERPRETAR el estado de pérdidas y ganancias, el balance general y los reportes anuales de clientes existentes y potenciales |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ACONSEJA al negocio sobre pérdidas y ganancias sustanciales que pueden tener impacto sobre el parque, distribución o el servicio al Cliente • Capaz de DESARROLLAR un análisis de inversión básico |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • DA TUTORIA a sus compañeros para que mejoren sus conocimientos sobre el negocio • ENTIENDE cuando se agrega valor para determinar donde enfocar los esfuerzos, maximizando el éxito y ganancia del Mercado • RECOMIENDA estrategias para los planes del negocio y del mercado • Puede DEFINIR metas del negocio, ESTABLECIENDO controles y el sistema de información gerencial (MIS) • COMUNICA a sus compañeros sobre ventas, estrategias de Mercado y asuntos del negocio |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • FORMULA, DISEÑA y FOMENTA los objetivos, estrategias, planes del negocio, así como los factores críticos de éxito • IDENTIFICA áreas de inversión/retirar inversión |

MANEJO DE CLIENTES

Desarrolla un conocimiento profundo del cliente, de sus necesidades y estructura.

Utiliza el tiempo de la mejor forma posible ya que planifica y prioriza las tareas.

Tabla 7 Manejo de clientes

| | |
|-----------------------------|---|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICA llamadas/visitas, objetivos y frecuencia de llamadas/visitas • LLEVA A CABO un análisis post-visita/llamada • PLANIFICA las actividades según su importancia y urgencia • ENTIENDE las necesidades y requerimientos del cliente / revendedores y cuando sea necesario, de sus clientes y del usuario final • ENTIENDE quienes son los que toman las decisiones y los influenciado res en los negocios del cliente |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICA el ciclo llamadas/visitas según las iniciativas de ventas y mercadeo • CONOCE los intereses personales del cliente y organiza actividades y eventos de acuerdo a ellos • MONITOREA los niveles de satisfacción del cliente y toma acciones sobre los resultados • HABLA el idioma del cliente |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • ENTIENDE la estructura de la empresa del cliente y desarrolla una red amplia de contactos dentro de cada cuenta • DEMUESTRA habilidad para desarrollar redes dentro de la industria, clientes/proveedores apropiados. • DESARROLLA planes de negocio/asociación con los clientes • DEMUESTRA que conoce la estrategia del canal gerencial (directo/indirecto y métodos de comunicación) • DA TUTORIA a compañeros sobre mejores prácticas |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • DEFINE estrategias para contactos y utiliza los recursos de Toldo para alcanzarlas • Se ADAPTA a los cambios en las organizaciones de sus clientes • IMPLEMENTA una estrategia de canal gerencial que llene las necesidades de cada cliente y que sea rentable para Toldo • DEFINE e IMPLEMENTA las metas, estrategias, tácticas y metas por cada Cuenta Clave (Zona) |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • MONITOREA los niveles de satisfacción de los clientes/identifica tendencias y actúa basa dándose en resultados para mejorar los niveles de servicio a través de toda la empresa |

CONOCIMIENTO DEL MERCADO

Logra la ventaja competitiva aplicando su conocimiento del mercado y el ambiente externo en todas las actividades comerciales.

Tabla 8 Conocimiento del mercado

| | |
|-----------------------------|---|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • DEMUESTRA conocimiento del mercado, de los tipos de clientes y de competidores claves dentro de su sector de mercado/territorio |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Se MANTIENE ACTUALIZADO sobre los desarrollos claves en su sector del mercado • ENTIENDE e implementa estrategias de venta y mercadeo |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • DEMUESTRA que está consciente de las fuerzas y debilidades de los competidores y sabe cómo responder a ellos • IDENTIFICA oportunidades, amenazas y los nuevos competidores en el mercado y actúa sobre ellas • IMPLEMENTA actividades comerciales efectivas basadas en su conocimiento básico de las necesidades del cliente y los desarrollos en el Mercado |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • ANTICIPA las necesidades de cambio de los clientes en el mercado e IMPLEMENTA actividades comerciales para lograr una ventaja competitiva • DESARROLLA respuestas hacia las acciones de la competencia, cambios en el mercado y eventos de la comunidad que promueven a Toldo, su imagen, soluciones y posición en el mercado • DA TUTORIA a sus compañeros sobre la estructura y mecánica que les ayuda en su desarrollo |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • ENTIENDE y puede analizar las influencias externas (políticas, del medio ambiente, económicas, sociales y geográficas) y su impacto en el mercado • TRABAJA con sus compañeros en el desarrollo de iniciativas con socios/promociona a Toldo dentro de la comunidad • Capaz de ESTRUCTURAR y formar alianzas SELECCIONANDO los socios adecuados basados en compatibilidad |

ENFOQUE EN RESULTADOS

Toma responsabilidad para la obtención de resultados.

Tabla 9 Enfoque en resultados

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • ENTIENDE los indicadores claves del rendimiento/de medida • ACEPTA responsabilidad por su trabajo, rendimiento y resultados • LUCHA para superar sus metas |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • CONTROLA su rendimiento contra el plan • COMPARTE su preocupación por el bajo rendimiento y CONTRIBUYE a mejorarlo • ENTIENDE, DIFERENCIA y ACTUA sobre la matriz de "mejor para Toldo" versus "mejor para uno mismo" para lograr resultados |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • MONITOREA el rendimiento contra el plan y tomar las acciones correctivas cuando se requiere • ESTABLECE y TRABAJA sobre metas y estándares a corto/mediano plazo • EMPRENDE compromisos desafiantes y trabaja para lograrlos |
| Sobresaliente | <ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICA los requisitos de los recursos y la mejor forma de utilizarlos para lograr las metas |

| | |
|---------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ANIMA a otros para alcanzar sus metas a pesar de las dificultades u obstáculos • FIJA y TRABAJA hacia metas a medio/largo plazo |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICA e IMPLEMENTA soluciones para sacar adelante el negocio y que a largo plazo es de interés para cliente/negocio • ANIMA y PROMUEVE un ambiente en el cual todos contribuyen en forma positiva hacia los resultados y rendimiento de la empresa |

TRABAJAR EN CREAR EQUIPOS

Contribuye al equipo, logra compromiso y les inspira para sobresalir.

Tabla 10 Trabajar en crear equipos

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • DEMUESTRA entusiasmo y conciencia de "poder hacerlo" • TRABAJA bien en un equipo, y se lleva bien con los demás • COMPARTE información con los demás |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • ASESORA a sus compañeros cuando se lo piden • DESARROLLA confianza y credibilidad con compañeros • PARTICIPA positiva y constructivamente en las reuniones del equipo • RESPETA y ESCUCHA las opiniones de otros • COOPERA con otras funciones para alcanzar los objetivos comunes |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • ANIMA proactivamente a otros en situaciones difíciles • RECLUTA personal utilizando los procedimientos fijados y acordados por la empresa • MEJORA los valores del individuo • ANIMA al equipo / compañeros para que se involucren y que contribuyan con ideas • DELEGA tareas / actividades • IDENTIFICA varios factores motivacionales para el individuo / equipo y motiva las mejores prácticas / mejor desempeño • AGLUTINA a nuevos miembros en el equipo |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • Lidera con su ejemplo • UTILIZA las fortalezas del individuo/equipo • RECONOCE las fortalezas y debilidades del individuo / equipo • GENERA un fuerte compromiso del equipo • IDENTIFICA y TRABAJA en asuntos de moral / personales • RECONOCE y PREMIA al equipo, permitiéndoles ser el centro de atención • Capaz de FACILITAR el proceso de cambio ayudando a la gente a manejarlo, así como la incertidumbre (comunicación, objetivos, progreso, mitigando las preocupaciones) |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • AUTORIZA al equipo para que tomen decisiones • UTILIZA los recursos dentro de la compañía para mejorar la capacidad del equipo • DA TUTORIA a sus compañeros en las habilidades de trabajar en equipo • SE ESFUERZA en CREAR el equipo de cuenta global, ENTENDIENDO y RECONOCIENDO las necesidades y dificultades del individuo / trabajo en equipo en un ambiente virtual • Puede EVALUAR las capacidades actuales, DETERMINA la necesidad del cambio y el IMPETU para el cambio |

MANEJARSE UNO MISMO / AL EQUIPO

Tiene altos valores personales, se responsabiliza por su propio desarrollo y discute sus asuntos de rendimiento con otros.

Tabla 11 Manejo de uno mismo / al equipo

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none"> • ESCUCHA los consejos y retroalimentación y actúa sobre ello • Se MANTIENE ACTUALIZADO • ENTIENDE las metas individuales/del equipo • DEMUESTRA presentación personal excelente (vestidura, vehículo, herramientas de ventas) • REDACTA cartas e informes de forma clara, concisa y gramaticalmente correctas • ACTUA siempre en forma segura • PLANIFICA actividades anticipadamente priorizando las tareas según su importancia y urgencia |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Se RESPONSABILIZA en satisfacer sus propias necesidades de aprendizaje y desarrollo • BUSCA realimentación sobre sus fortalezas y debilidades. CAMBIA su comportamiento basándose en la retroalimentación recibida • ACEPTA comentarios sobre su persona o críticas sin ponerse defensivo u agresivo • MANEJA su carga de trabajo • CUMPLE un desempeño en forma constante y estable • MANEJA sus fechas plazo • RESPONDE con flexibilidad a las demandas del trabajo, manejando diferentes tareas simultáneamente • IDENTIFICA donde hay que poner el mayor esfuerzo para lograr los mejores resultados |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none"> • CONOCE donde están sus brechas en competencias / desempeño y BUSCA corregirlas activamente • RECONOCE a tiempo los problemas con otros • LLEVA A CABO retroalimentación / revisiones honestas, a tiempo y constructivas en forma periódica • ACUERDA y ESTABLECE metas desafiantes para el individuo / equipo alineados con los objetivos del negocio y que sobrepasan los resultados previos • IDENTIFICA y MANEJA problemas de rendimiento, les da seguimiento y busca apoyo / guía de Recursos Humanos cuando es necesario • TOMA acciones para reducir el estrés • Capaz de MANEJAR el flujo de información, ORGANIZA sus propios requisitos de información y COMUNICA lo que requiere de sus compañeros |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none"> • TRANSFIERE el aprendizaje de una situación a otra • DESARROLLA habilidades para el futuro • IMPLEMENTA procedimientos disciplinarios con el apoyo de Recursos Humanos • ACONSEJA para lograr el mejoramiento • CREA oportunidades para experimentar desafíos que traspasan su propia experiencia |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • CREA un ambiente en el que la gente aprende de sus experiencias y puede aplicar este aprendizaje a través de todo el negocio • ANIMA el deseo continuo de aprender • MANEJA la emoción de los demás sin involucrarse de forma personal en ellos |

ESPIRITU EMPRESARIAL

Encuentra formas de mejorar el negocio y de añadir valor a nuestros clientes.
Dispuesto a intentar nuevos métodos y tomar riesgos calculados.

Tabla 12 Espíritu empresarial

| | |
|-----------------------------|--|
| Entendimiento Básico | <ul style="list-style-type: none">• ACEPTA e IMPLEMENTA nuevas ideas con entusiasmo y compromiso |
| Conoce el Trabajo | <ul style="list-style-type: none">• FORMULA ideas para mejorar el servicio/ganarle a la competencia |
| Puede Hacer | <ul style="list-style-type: none">• Capaz de MOVERSE GUSTOSAMENTE de las tareas planificadas a las no planificadas• TRABAJA la rutina como se requiere• Se INVOLUCRA ACTIVAMENTE en mejoras de las ventas, el servicio y el proceso• PREPARADO para tomar riesgos balanceados que han sido bien pensados asegurando un riesgo mínimo para Toldo• ACTIVAMENTE BUSCA y ADOPTA ideas nuevas |
| Excepcional | <ul style="list-style-type: none">• IDENTIFICA e IMPLEMENTA exitosamente aquellas oportunidades que simplifican los procesos del negocio / áreas de mejora y que benefician al cliente, ahorran tiempo y reducen costos• CONVIERTE situaciones difíciles y de alto riesgo en oportunidades, reconociendo el impacto hacia las otras partes de la compañía• ANTICIPA las necesidades cambiantes del cliente / mercado y cambia el enfoque de las actividades comerciales para lograr la ventaja competitiva• Puede EXPLOTAR la innovación y nueva tecnología para el mejor interés para Toldo y el cliente |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none">• CONTRIBUYE con los proyectos e iniciativas de toda la compañía• ANTICIPA y ACTUA sobre las nuevas oportunidades en el mercado• TOMA decisiones valerosas y actúa sobre ellas |

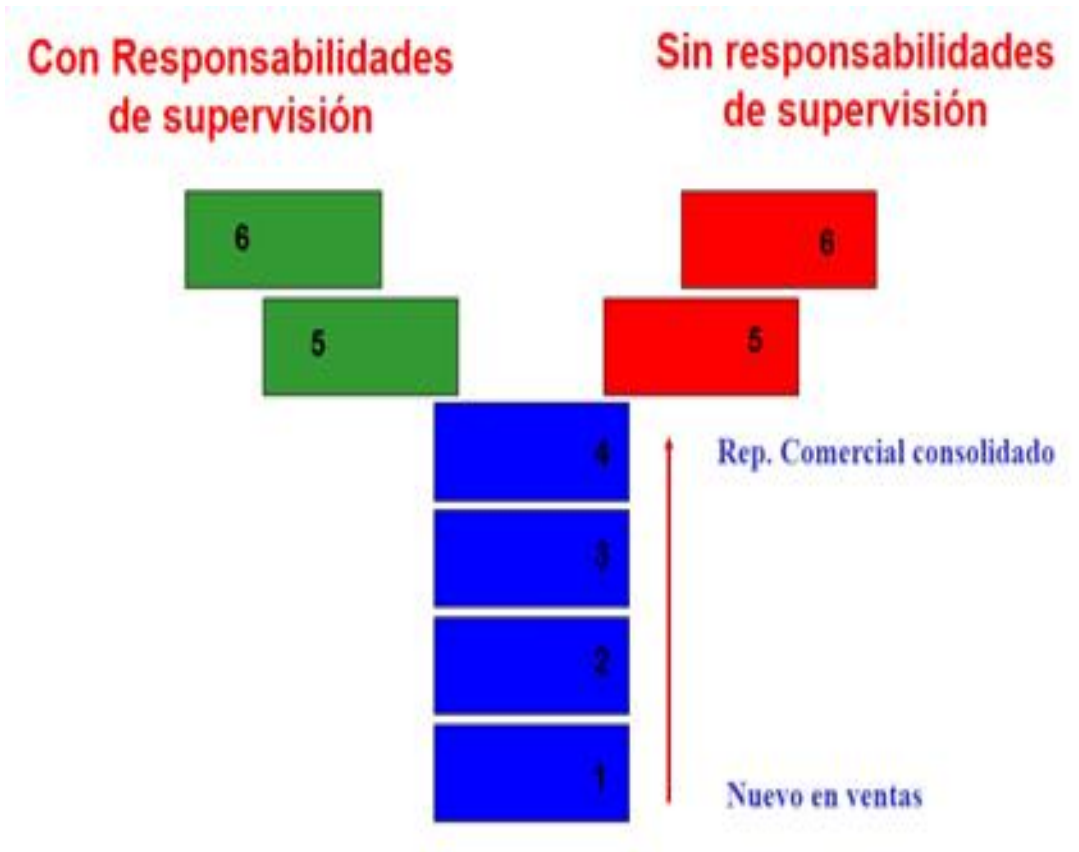
El resumen gráfico de lo anterior se puede apreciar en la figura 14.

Figura 14 Comportamiento, habilidades y conocimiento



La totalidad de cargos de Toldo son comerciales y se ubicarán de acuerdo a sus competencias y nivel de experiencia, esta Escalera de Ventas servirá para ascender dentro de la organización mejorando las competencias y desempeño de las personas y sus trabajos. La figura 15 muestra el camino para el ascenso dentro de la organización de ventas del parque.

Figura 15. Escalera de ventas comerciales



En las tablas de la 1 a la 6, se muestran los requisitos de competencias requeridas para cada escalón de los cargos de venta que se definirán en Toldo.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

| PUESTO: Representante Comercial (Junior) | | | | | |
|--|----------------------|-----------------------|-------------|-----------|-----------------|
| Competencia | Entendimiento Básico | Conocimiento Práctico | Puede Hacer | Sobresale | Modelo a Seguir |
| Formar Relaciones | ■ | | | | |
| Venta y Negociación | ■ | | | | |
| Tutoría, Desarrollo y Entrenamiento | | | | | |
| Análisis y Solución de Problemas | ■ | | | | |
| Customer Value Proposition (CVP) | | | | | |
| Conocimiento del Negocio | | | | | |
| Manejo de Clientes | | | | | |
| Conocimiento del Mercado | | | | | |
| Orientación a Resultados | ■ | | | | |
| Trabajar en/crear equipos | ■ | | | | |
| Manejo del autodesempeño y el del equipo | ■ | | | | |
| Espíritu Empresarial | ■ | | | | |
| <p>■ Nivel de Habilidad</p> | | | | | |

Tabla 13. 1er Escalón

Tabla 14. 2do Escalón

COMPETENCIAS REQUERIDAS

| PUESTO: Representante Comercial | | | | | |
|--|----------------------|-----------------------|-------------|-----------|-----------------|
| Competencia | Entendimiento Básico | Conocimiento Práctico | Puede Hacer | Sobresale | Modelo a Seguir |
| Formar Relaciones | ■ | ■ | | | |
| Venta y Negociación | ■ | ■ | | | |
| Tutoría, Desarrollo y Entrenamiento | ■ | ■ | | | |
| Análisis y Solución de Problemas | ■ | ■ | | | |
| Customer Value Proposition (CVP) | ■ | ■ | | | |
| Conocimiento del Negocio | ■ | ■ | | | |
| Manejo de Clientes | ■ | ■ | | | |
| Conocimiento del Mercado | ■ | ■ | | | |
| Orientación a Resultados | ■ | ■ | | | |
| Trabajar en/crear equipos | ■ | ■ | | | |
| Manejo del autodesempeño y el del equipo | ■ | ■ | | | |
| Espíritu Empresarial | ■ | ■ | | | |
| <p>KEY ■ Nivel de Habilidad</p> | | | | | |

Tabla 17. 5to Escalón

COMPETENCIAS REQUERIDAS

| PUESTO: Gerente de Clase de Mercado (local) | | | | | |
|--|----------------------|-----------------------|-------------|-----------|-----------------|
| Competencia | Entendimiento Básico | Conocimiento Práctico | Puede Hacer | Sobresale | Modelo a Seguir |
| Formar Relaciones | | | | | |
| Venta y Negociación | | | | | |
| Tutoría, Desarrollo y Entrenamiento | | | | | |
| Análisis y Solución de Problemas | | | | | |
| Customer Value Proposition (CVP) | | | | | |
| Conocimiento del Negocio | | | | | |
| Manejo de Clientes | | | | | |
| Conocimiento del Mercado | | | | | |
| Orientación a Resultados | | | | | |
| Trabajar en/crear equipos | | | | | |
| Manejo del autodesempeño y el del equipo | | | | | |
| Espíritu Empresarial | | | | | |
| KEY Nivel de Habilidad | | | | | |

Tabla 18. 6to Escalón

COMPETENCIAS REQUERIDAS

| PUESTO: Gerente Comercial | | | | | |
|--|----------------------|-----------------------|-------------|-----------|-----------------|
| Competencia | Entendimiento Básico | Conocimiento Práctico | Puede Hacer | Sobresale | Modelo a Seguir |
| Formar Relaciones | ■ | | | | |
| Venta y Negociación | ■ | | | | |
| Tutoría, Desarrollo y Entrenamiento | ■ | | | | |
| Análisis y Solución de Problemas | ■ | | | | |
| Customer Value Proposition (CVP) | ■ | | | | |
| Conocimiento del Negocio | ■ | | | | |
| Manejo de Clientes | ■ | | | | |
| Conocimiento del Mercado | ■ | | | | |
| Orientación a Resultados | ■ | | | | |
| Trabajar en/crear equipos | ■ | | | | |
| Manejo del autodesempeño y el del equipo | ■ | | | | |
| Espíritu Empresarial | ■ | | | | |
| KEY | | ■ Nivel de Habilidad | | | |

5.4.2 Evaluación del Desempeño. En el momento de evaluar el desempeño del trabajador se hará cuidadosamente, ya que incide directamente sobre la moral de este y lo más importante sobre la eficiencia de la empresa.

Rías Khadem en su libro alineación total⁴², nos muestra los factores críticos de éxito empresarial, donde se distribuirá la responsabilidad entre todas las personas del parque de emprendimiento; teniendo cada persona uno o más indicadores.

⁴² KHADEM, Riaz. Alineación total: como convertir la visión de la empresa en realidad. Traducido por Antonio Núñez. 2 ed. Bogotá: Grupo editorial Norma, 2008. 184 p. ISBN 978-958-45-0671-9.

Una persona es responsable de entregar resultados para un indicador, aceptando el indicador como su Factor Crítico de Éxito o FCE. Una o más personas pudieran ser responsables de mejorar el resultado a través de una influencia de gestión, aceptando el indicador como su Factor Crítico de Gestión o FCG.

Una o más personas pudieran ser responsables de mejorar el resultado a través de una influencia interfuncional, aceptando el indicador como su Factor Crítico de Influencia o FCI. Una persona es responsable de entregar los resultados para el proyecto estratégico, aceptando el indicador como su Índice de Éxito para Proyecto o IPE.

Una o más personas pudieran ser responsables de mejorar el resultado del proyecto a través de una influencia de gestión, aceptando el indicador como su Índice de Gestión para Proyecto o IPG. Una o más personas pudieran ser responsables de mejorar el resultado del proyecto a través de una influencia interfuncional, aceptando el indicador como su Índice de Influencia para Proyecto o IPI.

Factores

Factor Crítico de Éxito (FCE) – Indicadores de proceso son asignados al individuo en el nivel apropiado más bajo de la organización quien asume el rol de impacto directo o bien FCE.

Factor Crítico de Gestión (FCG) – Uno o más FCEs son sumados y asignados al siguiente nivel gerencial superior como un FCG (suma de FCEs de los colaboradores).

Factor Crítico de Influencia (FCI) – Indicadores de proceso también son asignados a aquellos que tienen influencia indispensable sobre el factor a través del rol del FCI.

Factor de Influencia de Gestión (FIG) – Uno o más FCIs o FCEs de línea punteada son sumados y asignados en una relación matricial como un FIG.

Índices

Índice de Proyecto de Influencia (IPI) – Indicadores de proyectos también son asignados a aquellos que tienen una influencia indispensable en lograr el éxito de un IPE. Su rol será el de IPI.

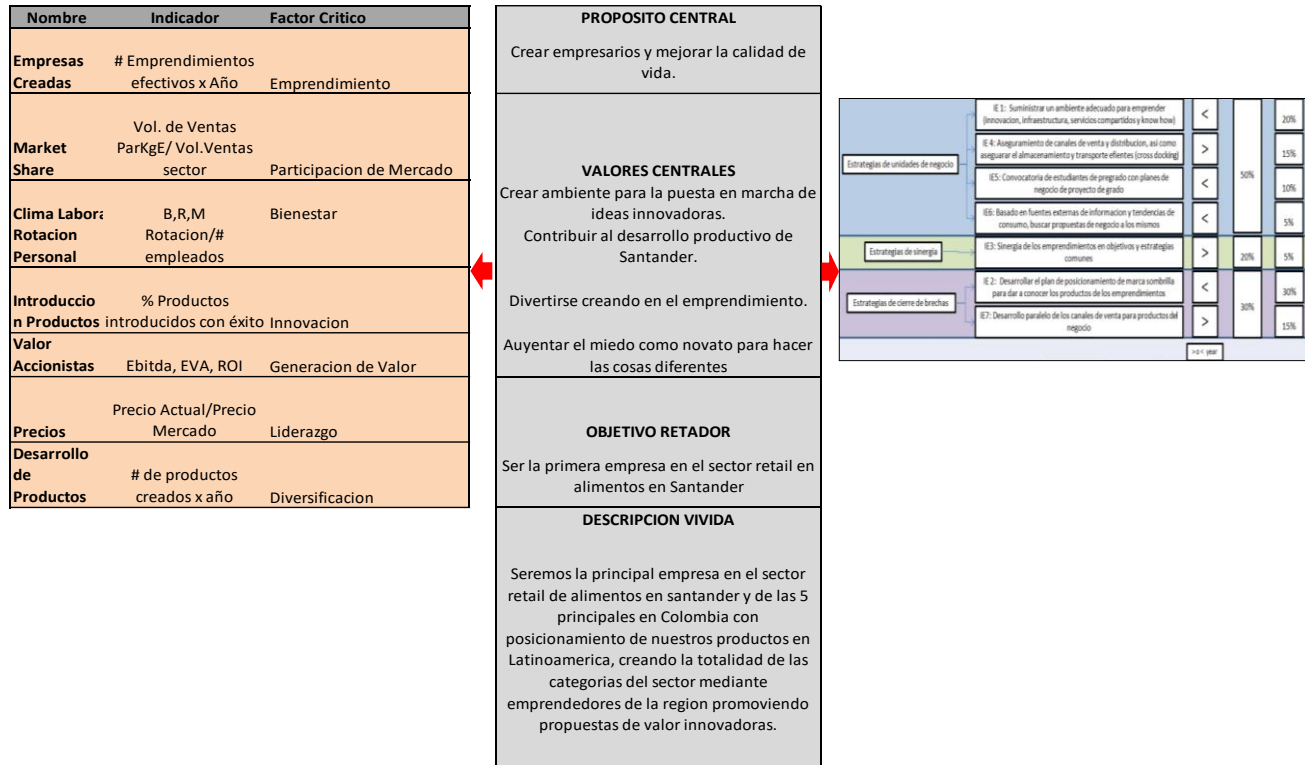
Índice de Proyecto de Éxito (IPE) – Indicadores de proyectos son asignados a la persona con el nivel apropiado más alto a con el rol de influencia directa o bien IPE.

Índice de Proyecto de Gestión (IPG) – Uno o más indicadores de proyecto similares son asociados a un IPG al siguiente nivel gerencial superior (promedio de IPEs de colaboradores directos).

Índice de Influencia de Gestión (IIG) – Uno o más IPIs o IPEs de línea punteada son sumados y asignados a una relación matricial como IIG.

En la figura 16 se muestra el nivel de responsabilidad del parque asignando FCEs del Mapa y roles, asignando IPE del Mapa y roles, añadiendo FCE/IPE faltantes de la auto-definición, determinando Roles para los nuevos factores, asignar pesos, definiendo fórmulas y fuentes y definiendo metas.

Figura 16. Accountability del parque



El progreso de la empresa se medirá a través de una serie de ponderados, entre los que estarán, un cronograma actualizado, calidad de trabajo, cumplimiento de hitos, buena administración de recursos y participación del cliente.

El parque se evaluará mensualmente usando esta serie de criterios, pero además se hará un seguimiento día a día para alcanzar y cumplir las metas establecidas. El resultado de la evaluación será un número asociado con el IPE.

Según lo anterior escrito, en la tabla 7 se define la matriz con los factores críticos del parque, los indicadores, y la clasificación según el rol del gerente, líder comercial, líder de proyectos y el líder I+D+i.

Tabla 19. Matriz del parque de emprendimiento.

| Factor Critico | Indicador | Gerente | Lider Comercial | Lider Proyectos | Lider I+D+i |
|--------------------------|--|---------|-----------------|-----------------|-------------|
| Emprendimiento | # Emprendimientos efectivos x Año | | FCG | FCE | FCI |
| Participacion de Mercado | Vol. de Ventas ParKgE/ Vol.Ventas sector | | FCE | FCI | |
| Bienestar | B,R,M | FCI | | | FCE |
| | Rotacion/#empleados | | | | FCE |
| Innovacion | % Productos introducidos con éxito | FCI | | | FCE |
| Generacion de Valor | Ebitda, EVA, ROI | FCG | FCI | FCE | FCI |
| Liderazgo | Precio Actual/Precio Mercado | | FCE | | |
| Diversificacion | # de productos creados x año | | FCG | | FCE |
| | IE 1: Suministrar un ambiente adecuado para emprender (innovacion, infraestructura, servicios compartidos y know how) | IPE | | IPG | IPI |
| | IE 2: Posicionamiento de marca sombrilla para dar a conocer los productos de los emprendimientos | | IPE | IPG | IPI |
| | IE3: Sinergia de los emprendimientos en objetivos y estrategias comunes | IPE | | IPG | |
| | IE 4: Aseguramiento de canales de venta y distribucion, asi como asegurar el almacenamiento y transporte eficientes (cross docking) | IPG | IPE | | |
| | IE5: Convocatoria de estudiantes de pregrado con planes de negocio de proyecto de grado | | IPE | IPG | |
| | IE6: Basado en fuentes externas de informacion y tendencias de consumo, buscar propuestas de negocio a los mismos. | IPI | | IPG | IPE |
| | IE7: Desarrollo paralelo de los canales de venta para productos del negocio. | | IPE | IPG | |

También en la tabla 8 a la 11, se define la ponderación que servirá para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.

Tabla 20. Desempeño del Gerente

| Factor Critico | Indicador | Gerente | % |
|---------------------|--|---------|------|
| Bienestar | B,R,M | FCI | 5% |
| Innovacion | % Productos introducidos con éxito | FCI | 20% |
| Generacion de Valor | Ebitda, EVA, ROI | FCG | 20% |
| | IE 1: Suministrar un ambiente adecuado para emprender (innovacion, infraestructura, servicios compartidos y know how) | IPE | 30% |
| | IE3: Sinergia de los emprendimientos en objetivos y estrategias comunes | IPE | 5% |
| | IE 4: Aseguramiento de canales de venta y distribucion, asi como asegurar el almacenamiento y transporte eficientes (cross docking) | IPG | 15% |
| | IE6: Basado en fuentes externas de informacion y tendencias de consumo, buscar propuestas de negocio a los mismos. | IPI | 5% |
| | | | 100% |

Tabla 21. Desempeño de Líder Comercial

| Factor Crítico | Indicador | LiderComercial | % |
|--------------------------|--|----------------|-------------|
| Emprendimiento | #Emprendimientos efectivos x Año | FCE | 6% |
| Participación de Mercado | Vol. de Ventas ParKgE/ Vol.Ventas sector | FCE | 30% |
| Generación de Valor | Ebitda, EVA, ROI | FCE | 2% |
| Liderazgo | Precio Actual/ Precio Mercado | FCE | 2% |
| Diversificación | # de productos creados x año | FCE | 5% |
| | IE2: Posicionamiento de marca sombrilla para dar a conocer los productos de los emprendimientos | IPE | 20% |
| | IE4: Aseguramiento de canales de venta y distribución, así como asegurar el almacenamiento y transporte eficientes (cross docking) | IPE | 20% |
| | IE5: Convocatoria de estudiantes de pregrado con planes de negocio de proyecto de grado | IPE | 5% |
| | IE7: Desarrollo paralelo de los canales de venta para productos del negocio. | IPE | 10% |
| | | | 100% |

Tabla 22. Desempeño del Líder de Proyectos

| Factor Crítico | Indicador | LiderProyectos | % |
|--------------------------|--|----------------|-------------|
| Emprendimiento | #Emprendimientos efectivos x Año | FCE | 30% |
| Participación de Mercado | Vol. de Ventas ParKgE/ Vol.Ventas sector | FCE | 5% |
| Generación de Valor | Ebitda, EVA, ROI | FCE | 10% |
| | IE1: Suministrar un ambiente adecuado para emprender (innovación, infraestructura, servicios compartidos y know how) | IPG | 5% |
| | IE2: Posicionamiento de marca sombrilla para dar a conocer los productos de los emprendimientos | IPG | 5% |
| | IE3: Sinergia de los emprendimientos en objetivos y estrategias comunes | IPG | 15% |
| | IE5: Convocatoria de estudiantes de pregrado con planes de negocio de proyecto de grado | IPG | 10% |
| | IE6: Basado en fuentes externas de información y tendencias de consumo, buscar propuestas de negocio a los mismos. | IPG | 10% |
| | IE7: Desarrollo paralelo de los canales de venta para productos del negocio. | IPG | 10% |
| | | | 100% |

Tabla 23. Desempeño del Líder I+D+i

| Factor Crítico | Indicador | Lider I+D+i | % |
|---------------------|--|-------------|-------------|
| Emprendimiento | #Emprendimientos efectivos x Año | FCE | 10% |
| Bienestar | B, R, M | FCE | 2% |
| | Rotación/# empleados | FCE | 2% |
| Innovación | % Productos introducidos con éxito | FCE | 10% |
| Generación de Valor | Ebitda, EVA, ROI | FCE | 6% |
| Diversificación | # de productos creados x año | FCE | 25% |
| | IE1: Suministrar un ambiente adecuado para emprender (innovación, infraestructura, servicios compartidos y know how) | IPI | 10% |
| | IE2: Posicionamiento de marca sombrilla para dar a conocer los productos de los emprendimientos | IPI | 5% |
| | IE6: Basado en fuentes externas de información y tendencias de consumo, buscar propuestas de negocio a los mismos. | IPE | 30% |
| | | | 100% |

5.5 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Para la realización de los pagos salariales del parque cada empleado tendrá un componente fijo y otro variable, calculado con base en las tablas de la 7 a la 11 y su cumplimiento con la empresa.

Los líderes tendrán una asignación fija de \$2´000.000 y una de \$4´000.000 o más, por cumplimiento a los factores previamente establecidos, esto hace que la motivación para que cada emprendimiento obtenga los mejores resultados sea parte integral de sus trabajos diarios.

5.6 RELACIONES DE TRABAJO

El clima organizacional es indispensable para asegurar la productividad eficiente de ParKgE, a medida del parque crezca se unirán más emprendedores a esta gran empresa donde cada persona es de suma importancia para formar una familia donde el apoyo incondicional de uno con el otro será la base fundamental para la realización de estas, además de ello se mantendrá comunicación constante por los diferentes medios ya sean escritos o verbales, estimulado una excelente relación de trabajo en equipo y entre todos llevar a cada una de las empresa a su máxima productividad y así crecer cada día más en el mercado.

La motivación para cada emprendedor se dará teniendo en cuenta su producción y la calidad de cada uno de sus productos y contribuyendo a mejoramiento de ellos, llevándolo un cuadro de honor donde se le hará un reconocimiento al emprendedor que sea más productivo en ese mes.

El modelo de gestión del parque tendrá dos aspectos importantes tales como el Ofrecimiento y Exigencias de ParKgE hacia y desde los emprendedores.

OFRECIMIENTO:

- Espacio con ambiente de negocios, creación, investigación, desarrollo e innovación donde el ser novato es ventaja.
- Espacio físico para elaborar los productos y servicios.
- Costos compartidos en alquiler de bodegas, servicios públicos y de operación y logística.
- Asesoría, acompañamiento, coaching y ejecución de la idea de negocio hasta la ejecución en el mercado real.
- Agencia de marketing propia donde se diseñen marcas, empaque, etiquetas y planes de mercadeo para cada producto o servicio.
- Espacio físico en los canales de venta del parque.
- Entrar como socio industrial con asignación salarial, sin contribución monetaria a la sociedad y con posibilidad de adquisición de paquete accionario de cada compañía por consecución de resultados.
- Posibilidad participar en la junta directiva del parque y de invertir en nuevas compañías como socio preferente del parque.

EXIGENCIAS:

- Estar de acuerdo con todos los tipos de contratación del parque.
- Cumplimiento de plan de Capacitación ParKgE en Liderazgo, Marketing, modelos de planes de negocio, Ventas, Operaciones, Logística y Finanzas.
- Planes de negocio según orientación del parque.
- Disponibilidad y dedicación 100% en tiempo y lugar de residencia.

- Acuerdo de confidencialidad de todos los temas en la relación ParKgE con Emprendedor.
- Cumplimiento de contrato laboral e indicadores de gestión ParKgE.
- Cumplir a cabalidad el direccionamiento estratégico del parque de emprendimiento.

6. ESTUDIO LEGAL

6.1 RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DEL PARQUE

Se consulta en la cámara de comercio de Bucaramanga⁴³, siendo la primera consulta es la homonimia de ParKgE y no se encuentran coincidencias.

Se escoge el tipo de Sociedad Por Acciones Simplificadas cuyo trámite incluye la constitución mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada o de las letras S.A.S

El tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) permite fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad de acuerdo con los intereses del creador de ParKgE, el resultado son estatutos flexibles, la SAS permite escoger las

⁴³ Cámara de Comercio de Bucaramanga. [sitio web]. Bucaramanga: CAE (Centro de atención empresarial). [Consulta: 05 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

normas societarias más convenientes, por ser una regulación flexible que puede ser adaptada a las condiciones y requerimientos especiales de cada quien.

Entre las bondades que ofrecen las SAS se destaca el hecho de que se limite la responsabilidad de los empresarios sin tener que acudir a la estructura de la sociedad anónima.

Es una clase de asociación empresarial flexible y menos costosa para agilizar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil contar con el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento.

En la SAS, el pago del capital puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico mínimo inicial. Esto facilita su constitución y da a los socios un crédito de dos años para que obtengan el capital necesario para el pago de las acciones.

Adicionalmente, la sociedad puede libremente establecer las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.

Bajo este esquema societario se da libertad para crear diversas clases y series de acciones, como son las ordinarias, por ejemplo. De esta manera, los empresarios tienen más posibilidades de acceder a capital a través de sus socios.

Este instrumento de desarrollo empresarial también facilita la atracción de inversión extranjera, toda vez que la norma aprobada en Colombia es consecuente con los lineamientos internacionales.

Figura 17. Consulta Industria y Comercio para ParKgE

The screenshot shows the search interface for ParKgE on the SIC website. At the top, there are logos for 'Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA', 'SICERO', and 'MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO'. Below the logos, a blue navigation bar contains 'Signos distintivos' and '> Criterios de consulta'. A yellow banner states 'La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016'. The search form includes fields for 'Expediente' (Year, Number, Control), 'Certificado' (Number, Control), 'Denominación' (Iguar que, ParKgE), 'Clasificación de Nias' (Todas las clases), and 'Titular' (Iguar que). There are 'Enviar consulta' and 'Restaurar' buttons. Below the form, it says 'No se encontraron registros'. At the bottom, contact information for the Superintendencia de Industria y Comercio is provided, along with the 'MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO' logo.

Fuente: www.serviciospub.sic.gov.co

Figura 18. Consulta Industria y Comercio para Toldo

The screenshot shows the search interface for Toldo on the SIC website. It has the same layout as Figure 17, but the 'Denominación' field is set to 'Toldo'. The rest of the form and the 'No se encontraron registros' message are identical. The footer contains the same contact information and logos as Figure 17.

Fuente: www.serviciospub.sic.gov.co

Figura 19. Consulta Industria y Comercio para Ancla Flor

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO

Signos distintivos > Criterios de consulta

La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016

Expediente Año Número Control

Certificado Número Control

Denominación Igual que Ancla Flor

Clasificación de Raza - TODAS LAS CLASES -

Titular Igual que

Enviar consulta Restaurar

No se encontraron registros

Superintendencia de Industria y Comercio
Cra 13 No. 27-00 pisos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 PBX: (571) 5870000
Call center: (571) 5920400 Línea gratuita nacional: 01800-910165
www.sic.gov.co - E-mail: contactenos@sic.gov.co - Bogotá D.C. - Colombia

MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO

Fuente: www.serviciospub.sic.gov.co

6.2 TRAMITES DE IMPLANTACIÓN

6.2.1 Trámites y permisos para inicio de actividades

- ✓ Verificación del nombre de la Sociedad Mercantil a constituir.
- ✓ Consulta del código CIU de la actividad económica de la firma
- ✓ Obtención del número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.
- ✓ Realización del Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- ✓ Presentación del acta de constitución y los estatutos de la sociedad mercantil en una notaría.
- ✓ Inscripción de la sociedad en el registro mercantil.
- ✓ Pago de derechos de registro de matrícula mercantil.
- ✓ Obtención del certificado del uso de suelo
- ✓ Inscripción en el registro de industria y comercio

✓ Obtención de la certificación de seguridad.

6.2.2 Documentación necesaria para la constitución de la empresa. Para la constitución de la sociedad se debe realizar un documento privado el cual debe autenticarse por los socios e inscribirse en el Registro Mercantil de la cámara de comercio, los pasos a seguir son⁴⁴:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.
2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La constitución podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.
3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.
4. Ante la Cámara de comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

⁴⁴ ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? [en línea]. Bogotá: Revista semana, 2015. [Consulta: 10 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

6.3 TRAMITES FISCALES

6.3.1 Costo de constitución y puesta en marcha de la firma

Tabla 24 Costo de constitución y puesta en marcha de la firma

| RUBRO | MONTO |
|--|-------------------------|
| Registro Único Tributario | \$0 |
| Registro Único Empresarial y Social (63,99% SMMLV) | \$441.000 |
| Legalización acta de constitución | \$325.000 ⁴⁵ |
| Certificado del Uso de Suelo | \$45.964 |
| Registro de industria y Comercio | \$0 |
| Certificado de Seguridad (2 SLMDLV) | \$45.964 |

6.4 TRAMITES LABORALES

Tabla 25 Obligaciones Tributarias

| RUBRO | MONTO |
|---|------------------------------|
| Tarifa Anual Matricula Registro Público Mercantil | 63,99% SMMLV (Anual) |
| Impuesto sobre la Renta | 25% (Anual) |
| CREE (2017 Y 2018) | 8% y 9% |
| Impuestos de Industria y Comercio | 10 x 1000 (Anual) |
| Impuestos del valor agregado IVA | 16% |
| Impuesto a la riqueza (2015,2016, 2017 y 2018) | 0,20%; 0,15%; 0,05% y 0,125% |

Tabla 26 Inscripción Registro Mercantil

| RUBRO | MONTO |
|---|-----------|
| Formulario Registro Mercantil (0,70% SMMLV) | \$4.800 |
| Inscripción de actas y doc. en el RM (5,224% SMMLV) | \$36.000 |
| Inscripción de libros (1,74% SMMLV) | \$12.000 |
| Depósitos de Estados Financieros | \$19.300 |
| Copias doc. registros públicos | \$200 |
| Inscripción de proponentes (65,85% SMMLV) | \$461.000 |
| Expedición de copias (0,35% SMMLV) | \$2.400 |
| Certificados de proponente (6,01% SMMLV) | \$41.000 |
| Cuota de afiliación, según activos | \$49.000 |

⁴⁵ NOTARIA DE BOGOTÁ, Gastos Notariales de escritura, beneficencia y registro. 2016. [Consultado 10 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.notaria19bogota.com/tarifas-notariales-2016>

| | |
|--|--------------------|
| Derecho por Registro de Matricula de Establecimiento (11,19% SMMLV) | \$116.000 |
| COSTO TOTAL | \$1.599.628 |

6.5 CONTRATOS CON EMPRENDEDORES

El parque de emprendimiento tendrá una política de contratación para la totalidad de los emprendedores que deseen pertenecer a él. La inversión total para cada emprendimiento será asumida por el parque que tendrá el 70% de las acciones de cada empresa, dejando un 30% para que el emprendedor las adquiera como socio industrial por cumplimiento de exigencias del parque tales como valores, comportamientos, metas de volumen y de utilidades entre otras, el tipo de contrato escogido es de concesión, cuyas características se enuncian a continuación:

- **Concepto:** Un contrato de concesión es aquel contrato entre dos personas con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario, la prestación, operación, explotación, organización y/o gestión, total o parcial, de un producto, marca o servicio, o la construcción, explotación o conservación de una obra o bien destinados al servicio, así como aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad contratante, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valoración, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.

En este caso el contrato será entre ParKgE y el Emprendedor de cada línea de productos o servicios (supermercado, Cross Docking, agencia de marketing y

servicios contables), los derechos son el paquete accionario hasta el 30% por cumplimiento de exigencias del parque.

- **Nacimiento:** El contrato de concesión se puede formalizar mediante documento privado o público, o por simple acuerdo entre las partes, pero por las connotaciones que este puede tener y las obligaciones y derechos que de él se pueden derivar, es recomendable que este se haga siempre por escrito, puesto que será la mejor prueba para demostrar los derechos originados en el contrato.

- **Sujetos**

1. Concedente. La persona, entidad o empresa dueña, propietaria del producto, servicio marca, patente, etc.

2. Concesionario. La persona, entidad o empresa que explota por su cuenta el producto, servicio, marca, patente, etc.

- **Características**

- *Consensual:* Como todo contrato, el contrato de concesión es el resultado de un acuerdo de voluntad que concluye en el perfeccionamiento con el simple consentimiento de las partes.

- *Bilateral:* Necesariamente se requiere de la existencia de dos partes para la celebración y existencia del contrato.

- *De trato sucesivo:* Resulta del compromiso en el tiempo de duración del contrato a cumplir con las obligaciones de estos, lo que implica necesariamente una ejecución sucesiva de los actos propios del contrato, conducentes a la realización plena de este.

- *Oneroso*: El contrato de concesión significa una remuneración para el concedente que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valoración, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.

- *Atípico*: La legislación colombiana no regula este tipo de contrato, ni el código de comercio ni el código civil lo mencionan expresamente, por lo que estos contratos se rigen por el principio de libertad contractual, pudiendo las partes pactar su forma, efectos y extinción del contrato, siempre dentro del marco general de la ley.

- *Revertible*: A la finalización o extinción del contrato de concesión, el concesionario debe devolver los bienes (en forma gratuita, sin compensación) que se le hubieren entregado para la ejecución o explotación del objeto del contrato, puesto que es de la naturaleza y esencia del contrato de concesión, la reversión, restitución de los bienes destinados a la explotación de la cosa concedida.

- **Obligaciones de las partes**

Concedente.

1. Autorizar al concesionario para el uso o explotación de la cosa concedida. Esta autorización es la que le permite al concesionario actuar por cuenta propia, y debe constar por escrito en el contrato, pues se constituye como única prueba para demostrar su derecho a explotar la cosa concedida.

2. Realizar lo pactado, lo cual puede consistir en hacer o no hacer, como por ejemplo el no colocar (no hacer) otro almacén en la misma región o ciudad en donde el concesionario colocara el suyo, o en el de mantener (hacer) la calidad de la cosa que el concesionario explota.

3. Entregarle en la forma, plazos y condiciones al concesionario los bienes y mercancías según lo pactado en el contrato.
4. Suministrar el concesionario la información pertinente, la capacitación y asistencia técnica sobre el producto, servicios o marca concedida.
5. Las demás obligaciones que haya pactado como por ejemplo la exclusividad a favor del concesionario, lo que significa que no entregará en concesión, el mismo producto, marca o servicio a otra persona dentro de una determinada área geográfica, ni lo instalara él mismo.

Concesionario.

1. Explotar la cosa concedida o la actividad a nombre y por cuenta propia. Esta resulta ser la obligación esencial del concesionario puesto que es el objeto mismo del contrato de concesión y se debe cumplir en las condiciones pactadas.
2. El concesionario debe hacer lo necesario así se accesorio, para desarrollar la actividad u objeto plenamente en las condiciones pactadas. Esta obligación resulta sustancial porque del cumplimiento de ella puede depender la calidad y la imagen de los productos, servicios o marca proporcionados por del concedente. Así como el concedente tiene la obligación de mantener la calidad e imagen de sus productos y servicios, el concesionario tiene la obligación de mantener y preservar esa calidad e imagen.
3. Permitir el control del concedente. Aunque el concesionario actúa a nombre y cuenta propia y esto supone una independencia jurídica, económica y administrativa, el concedente mantiene el derecho a supervisar y vigilar el manejo que el concesionario haga de su actividad, productos o servicios. Esto se debe

entender como la obligación que tiene el concesionario de mantener las condiciones necesarias para que los productos y servicios se mantengan y se presten en las mismas condiciones en que las presta o mantiene el concedente; esto en aras de mantener la calidad y la imagen del producto, servicio o marca.

4. Pagar al concedente en la forma, lugar y plazos pactados, por el derecho a explotar la cosa concedida, según se haya pactado.

5. Custodiar los bienes entregados en concesión e implementar los controles y actividades necesarias para asegurar su estado original. Es importante tener presente que el concesionario no le puede dar un uso a los bienes diferentes al pactado y propio del objeto del contrato.

6. Las demás obligaciones pactadas.

- **Responsabilidad:** En principio, la responsabilidad ante terceros es exclusiva del concesionario, debido a que este, por la naturaleza del contrato de concesión, actúa a nombre y cuenta propia, lo que supone que deberá asumir cualquier consecuencia o reclamo de terceros. Esta responsabilidad durará por el tiempo que dure el contrato.

No obstante, pueden existir excepción frente a la responsabilidad ante terceros, teniendo en cuenta la naturaleza de los productos o servicios explotados. En todo caso, el responsable ante terceros es el concesionario, esto sin perjuicio del derecho de repetición que tiene el concesionario frente al concedente.

- **Extinción del contrato:** El contrato de concesión, por ser un contrato atípico, se rige por el principio de libertad contractual, lo cual permite a las partes y

siempre dentro del marco general de la ley, pactar sus formas de extinción, que en su defecto y en todo caso serán como mínimo la finalización del tiempo de duración del contrato, el incumplimiento de las partes, la incapacidad de ejecución del objeto del contrato y el mutuo acuerdo como esencia de todo contrato como lo es la voluntad de las partes.

El modelo de contrato de concesión se encuentra en construcción por parte del abogado consultor y estará listo para arranque de operaciones del parque de emprendimiento. se adjunta en los documentos anexos.

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 COSTOS Y GASTOS, CAPITAL SOCIAL, CRÉDITOS, ENTRADAS Y SALIDAS

INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL (CAPEX): Las inversiones asociadas para la puesta en marcha del parque son la construcción de las bodegas polivalentes para los emprendedores y su alistamiento para producir que incluyen las adecuaciones de servicios, adicional se prevé la inversión para la maquinaria y equipo de cada emprendimiento

GASTOS OPERATIVOS (OPEX): Los gastos para arranque y operación del parque son los de capital de trabajo para compra de materias primas y operativos por parte de los emprendedores, arriendos, mercancías del supermercado del parque de emprendimiento (Toldo), Constitución, marcas, permisos, software, seguros, papelería, servicios públicos, mercadeo y ventas y de personal.

A continuación, se muestra tabla de los egresos del parque.

Tabla 27 Egresos del parque

| EGRESOS | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Cifras en Millones de Pesos</i> | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 | 2.022 | 2.023 |
| CAPEX | | | | | | | |
| Bodegas Polivalentes | 35 | | | | | | |
| Alistamiento Bodegas | 21 | | | | | | |
| Alistamiento Oficina Central | 10 | | | | | | |
| Inversion en Emprendimientos | 180 | 220 | | | | | |
| Total | 246 | 220 | | | | | |
| OPEX | | | | | | | |
| Materias Primas Emprendimientos | 90 | 110 | | | | | |
| Arriendos | 36 | | | | | | |
| Mercancias Toldo | 80 | | | | | | |
| Constitucion, Marcas, Permisos, Software, Seguros, Papeleria, Serv. Publicos | 42 | | | | | | |
| Mercadeo y Ventas | 60 | 58 | 61 | 64 | 67 | 70 | 74 |
| Remuneracion 1 Gerente y 3 Lideres | 54 | 76 | 79 | 83 | 88 | 92 | 96 |
| Servicios Contables | 46 | | | | | | |
| Servicios Secretaria, Generales y Celaduria | 40 | 42 | 44 | 47 | 49 | 51 | 54 |
| Total | 449 | 286 | 184 | 194 | 203 | 214 | 224 |
| TOTAL | 695 | 506 | 184 | 194 | 203 | 214 | 224 |

El costo de la construcción de las bodegas polivalentes es de \$4.000.000 cada una, \$3.000.000 el alistamiento de estas, \$10.000.000 el alistamiento para la oficina central, \$20.000.000 en la inversión en la maquinaria de los emprendedores dando así la inversión total en la parte de emprendimiento \$10.000.000 para la compra de

las materias primas para los emprendedores y \$80.000.000 en la compra de mercancía para el supermercado.

7.2 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA

Se elabora el flujo de caja, el cual muestra que se requiere de una inversión por parte del autor del proyecto de 1,300 millones de pesos para soportar el arranque de la operación del parque durante el primer año, ya con los ingresos siguientes en los años posteriores el parque muestra solidez para soportar la operación de funcionamiento y crecimiento, los resultados se muestran a continuación.

Tabla 28 Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA <i>Cifras en Millones de Pesos</i> | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 | 2.022 | 2.023 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SALDO INICIAL | 1.300 | 730 | 473 | 848 | 1.528 | 2.611 | 4.099 |
| INGRESOS | 125 | 248 | 560 | 873 | 1.287 | 1.701 | 2.143 |
| EGRESOS | 695 | 506 | 184 | 194 | 203 | 214 | 224 |
| NETO | - 570 | - 258 | 376 | 679 | 1.084 | 1.487 | 1.919 |
| SALDO FINAL | 730 | 473 | 848 | 1.528 | 2.611 | 4.099 | 6.017 |

7.3 ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS: Los ingresos del parque estarán dados por la administración que incluye los servicios de arrendamiento de bodega para producir, servicios públicos compartidos, servicios de liderazgo comercial, proyectos y administrativo financiero,

contable, secretarial y de seguridad. El parque invertirá en cada uno de los emprendimientos para maquinaria, equipo y capital de trabajo, la sumatoria de estas cantidades se harán mediante la figura de un préstamo que será pagado en la operación de cada empresa.

Las ventas será el cobro de \$2.000.000 por administración para cada emprendedor, más un préstamo que se les hará para garantizar el óptimo funcionamiento de las plantas, la utilidad bruta está contemplada por \$15.000.000 el primer año, \$30.000.000 el segundo año y \$50.000 el tercer año

Tabla 29 Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS <i>Cifras en Millones de Pesos</i> | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 | 2.022 | 2.023 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ventas | 25 | 248 | 560 | 873 | 1.287 | 1.701 | 2.143 |
| UTILIDAD BRUTA | 25 | 248 | 560 | 873 | 1.287 | 1.701 | 2.143 |
| Gastos Operacionales | | | | | | | |
| Gastos de Administración y Ventas | 27 | 175 | 183 | 193 | 202 | 213 | 223 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | - 2 | 73 | 377 | 680 | 1.085 | 1.488 | 1.920 |
| Ingresos No Operacionales | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | - | - | - | - | - | - | - |
| Gastos No Operacionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | - 3 | 72 | 376 | 679 | 1.084 | 1.487 | 1.919 |
| PROVISION IMPONENTA | - | - | - | - | - | - | - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | - 3 | 72 | 376 | 679 | 1.084 | 1.487 | 1.919 |

BALANCE GENERAL: Se aprecian las principales cuentas del balance general asociadas a los activos, se muestra que el activo corriente es igual en proporción al activo en propiedad, planta y equipo, el parque se financiara con recursos propios y se espera utilidades del ejercicio para el cuarto año que incremente el patrimonio del parque, los datos se muestran a continuación.

Tabla 30 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Cifras en Millones de Pesos</i> | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 | 2.022 | 2.023 |
| ACTIVO | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | |
| Caja | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Bancos | 486 | 53 | 244 | 729 | 1.610 | 2.883 | 4.578 |
| Prestamos a Emprendimientos | 369 | 654 | 839 | 1.033 | 1.236 | 1.450 | 1.674 |
| Mercancias Toldo | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 937 | 789 | 1.165 | 1.844 | 2.928 | 4.415 | 6.334 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | | | | | |
| Bodegas en Montaje | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Alistamiento Bodegas | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Montaje Oficina Principal | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Inversion Maquinaria en Emprendimientos | 180 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | 246 | 466 | 466 | 466 | 466 | 466 | 466 |
| TOTAL ACTIVO | 1.183 | 1.255 | 1.631 | 2.310 | 3.394 | 4.881 | 6.800 |
| PASIVO | | | | | | | |
| Obligaciones Financieras | - | - | - | - | - | - | - |
| Cuentas por pagar | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL PASIVO | - | - | - | - | - | - | - |
| PATRIMONIO | | | | | | | |
| Capital Social | 1.300 | 1.300 | 1.300 | 1.300 | 1.300 | 1.300 | 1.300 |
| Resultado del Ejercicio | - 3 | 72 | 376 | 679 | 1.084 | 1.487 | 1.919 |
| Resultado de Ejercicios Anteriores | - 114 | - 117 | - 45 | 331 | 1.010 | 2.094 | 3.581 |
| TOTAL PATRIMONIO | 1.183 | 1.255 | 1.631 | 2.310 | 3.394 | 4.881 | 6.800 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1.183 | 1.255 | 1.631 | 2.310 | 3.394 | 4.881 | 6.800 |

7.4 INDICADORES FINANCIEROS

Los criterios que se utilizan para medir la bondad del proyecto son los conocidos como indicadores integrales de evaluación: Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR),

Para el análisis se utilizará el modelo CAPM (Capital Gasset Pricing Model), este es un modelo de valoración de activos financiero que nos permite conocer cuál es la rentabilidad esperada de una inversión. En la siguiente ecuación se define su cálculo:

$$R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

R_i es la rentabilidad esperada o exigida de las acciones

R_f es la rentabilidad del activo sin riesgo, TES 6,950%

R_m es la rentabilidad anual del mercado de referencia de las acciones analizadas correspondientes a Nutresa por 4%

$(R_m - R_f)$ es la prima de riesgo del mercado

β Beta sectorial para la industrial alimentos a 26 de agosto de 2016 de 0.54, en este caso $\beta < 1$, nos explica que el nivel de riesgo de las acciones es menor al riesgo del mercado

El cálculo para el ejercicio da el 8.5% de rentabilidad esperada en el sector de alimentos y bebidas en Colombia, el anterior cálculo se incorpora al análisis de TIR y VPN descrito a continuación.

Tabla 31 Análisis de TIR y VPN

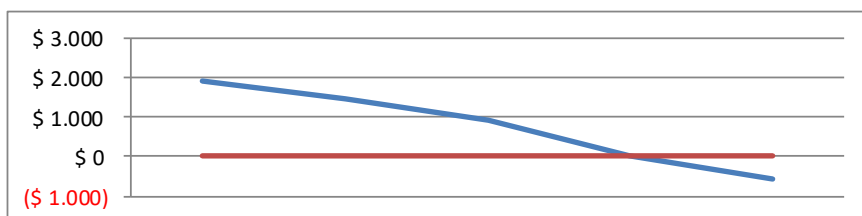
| Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Tasa de descuento | VPN |
|---------------------|---------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------------------|----------|
| Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Inversion | (1.300) | - | - | - | - | - | - | - | 8,5% | \$ 1.457 |
| Ingresos | 0 | 125 | 248 | 560 | 873 | 1.287 | 1.701 | 2.143 | | |
| Egresos | 0 | 695 | 506 | 184 | 194 | 203 | 214 | 224 | | |
| Flujo | (1.300) | (570) | (258) | 376 | 679 | 1.084 | 1.487 | 1.919 | | |
| | | | | | | | | | | |
| Factor de descuento | 100% | 92% | 85% | 78% | 72% | 67% | 61% | 56% | | |
| Valor Presente | (1.300) | (525) | (219) | 294 | 490 | 721 | 912 | 1.084 | | |
| Valor Presente Neto | | | | | | | | | | 1.457 |

El resultado es favorable ya que el VPN es mayor a cero, lo que implica que se estará recuperando la inversión.

Grafica 19 VPN

| Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | TIR |
|-----------|---------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-----|
| Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Inversion | (1.300) | - | - | - | - | - | - | - | 21% |
| Ingresos | 0 | 125 | 248 | 560 | 873 | 1.287 | 1.701 | 2.143 | |
| Egresos | 0 | 695 | 506 | 184 | 194 | 203 | 214 | 224 | |
| Flujo | (1.300) | (570) | (258) | 376 | 679 | 1.084 | 1.487 | 1.919 | |
| | | | | | | | | | |

| VPN | Tasa |
|----------|------|
| \$ 1.921 | 6% |
| \$ 1.457 | 8,5% |
| \$ 922 | 12% |
| \$ 0 | 21% |
| (\$ 576) | 30% |



La TIR es mayor al margen de ganancia mínimo esperado del 8.5%, el proyecto resulta rentable ya que supera el mínimo requerido esperado por el inversionista. El resultado es bueno ya que adicional el parque será accionista de los emprendimientos.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la definición del direccionamiento estratégico del parque se tendrá de guía el concepto “Alineación Total es alinear la visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad”⁴⁶, este concepto es un proceso efectivo de liderazgo para unificar a los colaboradores de la organización en busca de una visión compartida y estrategia acordada.

8.1 IDEOLOGIA CENTRAL

Jim Collins y Jerry I. Porras⁴⁷, definen el carácter de la organización, su identidad. Para esto se establecerá el Propósito y los Valores Centrales. Fuente: Building Your Company's Vision, James C. Collins, Jerry I. Porras

Propósito Central

Captura el alma de la empresa. Perdura, es inspirador y motiva el progreso.

El propósito central del parque será: “*Crear empresarios y mejorar la calidad de vida*”.

Valores Centrales

Lo que se cree. Comportamientos que guían el actuar de las personas en la empresa.

Los Valores Centrales del parque serán:

⁴⁶ KHADEM, Riaz. Alineación total: Como convertir la visión de la empresa en realidad. Traducido por Antonio Núñez. 2 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008. 184 p. ISBN 978-958-45-0671-9.

⁴⁷ COLLINS, Jim y PORRAS, Jerry. Building Your Company's Vision [en línea]. Canadá: Harvard Business Review, 1996. [Consulta: 03 de febrero 2016]. Disponible en: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125>

- Crear ambiente para la puesta en marcha de ideas innovadoras.
- Contribuir al desarrollo productivo de Santander.
- Divertirse creando en el emprendimiento.
- Ahuyentar el miedo como novato para hacer las cosas diferentes.

8.2 VISION

Establece en dónde quiere estar la organización en el futuro. Para elaborar esta definición se requiere definir el Objetivo Retador y la Descripción Vivida.

Objetivo Retador

Lo que se quiere alcanzar en el largo plazo (10 años). Genera foco. Es medible y tiene una línea definida de llegada.

El Objetivo Retador del parque será:

Ser la primera empresa en el sector retail en alimentos en Santander.

Descripción Vivida

Descripción apasionante de cómo sería lograr el objetivo retador.

La Descripción Vivida del parque será:

Seremos la principal empresa en el sector retail de alimentos en Santander y de las 5 principales en Colombia con posicionamiento de nuestros productos en Latinoamérica, creando la totalidad de las categorías del sector mediante emprendedores de la región promoviendo propuestas de valor innovadoras.

8.3 GRUPOS DE INTERES

Los Grupos de interés o Stakeholders, son aquellas personas o grupos cuyos intereses y/o requerimientos pueden tener un impacto o son impactados por las respuestas del parque.

En la tabla 12, se puede apreciar los diferentes grupos de interés, así como sus expectativas, propuesta de valor y objetivos estratégicos por cada grupo.

Tabla 32. Grupos de interés, expectativas, propuesta de valor y objetivos estratégicos.

| Grupo de Interes | Expectativas | Propuesta de Valor | Objetivo Estrategico |
|----------------------|---|--|---|
| Accionistas | Rentabilidad Crecimiento Participacion de mercado | 10 unidades de emprendimiento y 10 Spmk Incremento MS en Santander | Desarrollar canales de proveeduría y ventas; 5 emp x año y 3 spmk x año Abarcar el 1% MS 1er año, 3% en 5 años y 10% en 10 años |
| Emprendedores | Arranque de la empresa Posicionamiento Ventas | Acompañamiento e infraestructura para garantizar costos bajos. Garantía de canal de ventas | Instalar Parque de emprendimiento que conste de 5 bodegas y 3 spmk primer año, zona y servicios compartidos Implementar 3 spmk primer año y nuevos canales AnclaFlor |
| Proveedores | Cumplimiento Rentabilidad Exclusividad | Pagos a tiempo Acuerdos de compras | Ganar descuentos financieros por pago de contado y alta rotacion Disminuir costos por acuerdos de exclusividad anuales |
| Colaboradores | Estabilidad Salarios Justos y Desarrollo Medicina Justa para la familia | Contratos a termino indefinidos Variables por resultados y desempeño en plan de carrera Medicina prepagada | Minimizar alta rotacion de personal Generar vinculo de sentido de pertenencia Mejorar nivel de vida de los colaboradores |
| Comunidad | Empleo Mejoramiento de la Zona Oportunidades de negocios asociados | Asegurar que el 80% de los empleados pertenezcan a la zona Mini banco de proveedores de la zona | Generar red de apoyo y compras de la zona Participar de los microempresarios mediante joint venture |

8.4 ANALISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno se utilizará la herramienta 5 fuerzas de Porter, marco creado por Michael Porter, en el cual se muestran cinco fuerzas que influyen un mercado, las cuales permiten comprender el contexto en el que se mueve una empresa y analizar su rivalidad competitiva.

- ✓ **Competidores Potenciales:** Barrera de entrada baja, por pocos esquemas similares.
- ✓ **Poder negociación de clientes:** Bajo, no hay capital para emprender, no hay modelos similares, áreas de apoyo lentas o nulas.
- ✓ **Poder negociación de proveedores:** Bajo, compras por escalas sobre oferta, variedad de proveedores. maquinaria y materias primas.
- ✓ **Productos sustitutos:** Bajo por demoras en entrega de recursos, por competidores.
- ✓ **Intensidad de la competencia:** Bajo por la suma de las rivalidades de las fuerzas anteriores, siendo rentable por existir menos participación de competidores.

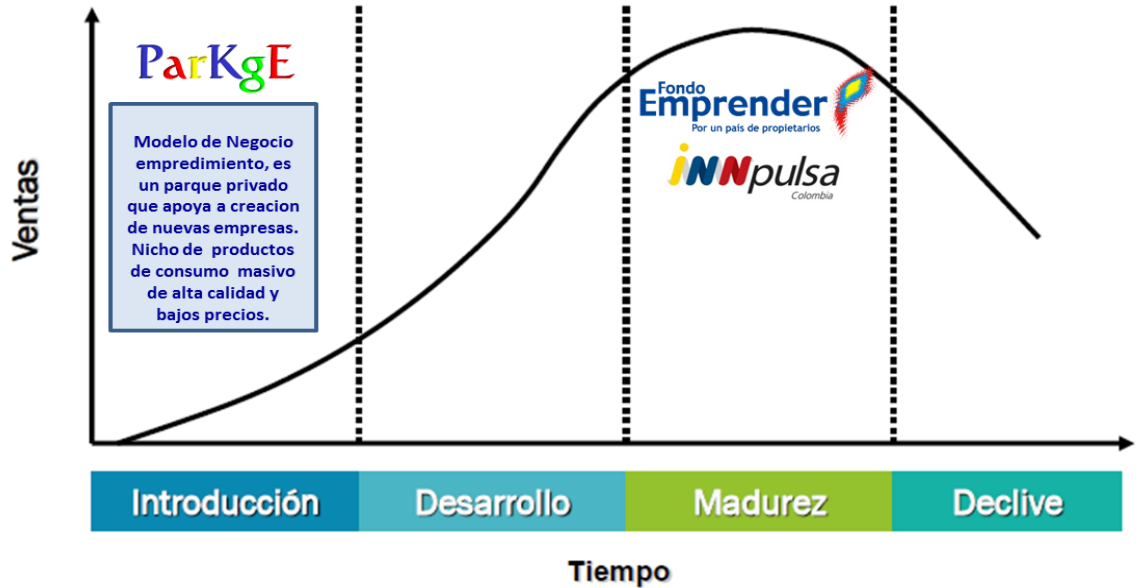
8.5 ANALISIS DEL NEGOCIO

Ciclo de Vida

La vida de un negocio se puede entender como una sucesión de varias fases en las que el negocio tiene un comportamiento distinto. El Ciclo de Vida de un negocio se divide en las siguientes etapas: Introducción, Desarrollo, Madurez y Declive.

En la figura 20, se muestra la etapa donde se encuentra el parque y sus principales sustitutos o complementos.

Figura 20. Etapa de ParKgE

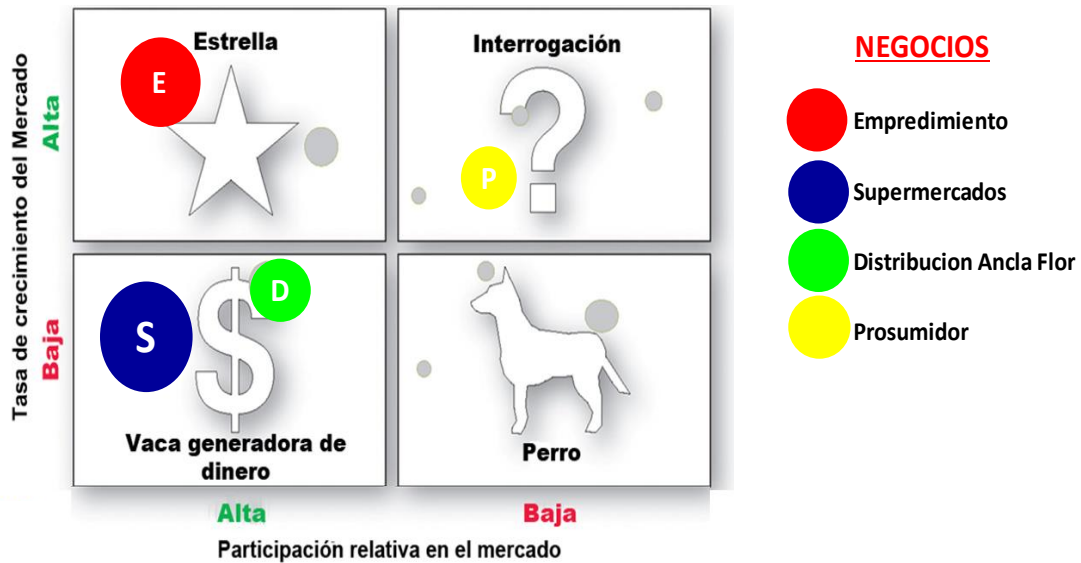


El parque se encuentra en la etapa de introducción y es la de generación de expectativa de negocio y desarrollar un mercado.

Matriz Boston Consulting Group.

La matriz BCG (Boston Consulting Group) permite ubicar los diferentes negocios en una gráfica de Crecimiento del Mercado vs. Participación Relativa de Mercado, con el objetivo de definir cómo distribuir los recursos de la organización de acuerdo a donde esté situado el negocio dentro de la matriz.

Figura 21. Matriz BCG de ParKgE



La unidad de negocio de emprendimiento se encuentra en Estrella lo cual nos menciona que es un Negocio con alta participación en un mercado de alto crecimiento. Puede generar dinero, pero requiere de inversión para mantenerse debido al crecimiento del mercado.

La unidad de negocio de los supermercados y la distribución ancla flor se encuentra en vaca generadora de dinero lo cual nos dice que es un negocio con alta participación en un mercado maduro de crecimiento lento. Requiere poca inversión y genera dinero que puede mantener otros negocios en su inicio o creación hasta lograr la rentabilidad esperada de los mismos.

La unidad de negocio de prosumidor se encuentra en interrogación, lo cual nos dice que es un negocio con baja participación en un mercado de alto crecimiento. requiere recursos para aumentar su participación, pero es incierto si va a tener éxito en convertirse en estrella.

8.6 DOFA

DOFA, es una herramienta analítica que permite examinar la interacción entre las características particulares de la Organización y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al comparar el negocio de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

En la figura 22, se aprecia el DOFA del parque de emprendimiento.

Figura 22. DOFA ParKgE

| | | |
|----------------|---|--|
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| EXTERNO | Desarrollo de cultura de emprendimiento. | Reforma tributaria. |
| | Beneficios gov para creacion de empresas. | TLC. |
| | Devaluacion moneda. | Generacion de nuevas iniciativas. |
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| INTERNO | Negocio Innovador. | Crecimiento economias de escala. |
| | Propuestas de Valor. | Cobertura limitada a apoyo de proyectos. |
| | Nuevos canales de distribucion. | Infraestructura y recursos limitados |
| | Financiacion privada. | |

El parque estará al igual que cualquier compañía que se establezca en Colombia con grandes oportunidades que se vuelven retos para explotar y los negocios que involucren el elemento diferenciador e innovador tendrán más impacto para aprovechar estas oportunidades y mitigar las amenazas. ParKgE tendrá como la investigación de las necesidades del cliente a través de las propuestas de valor de

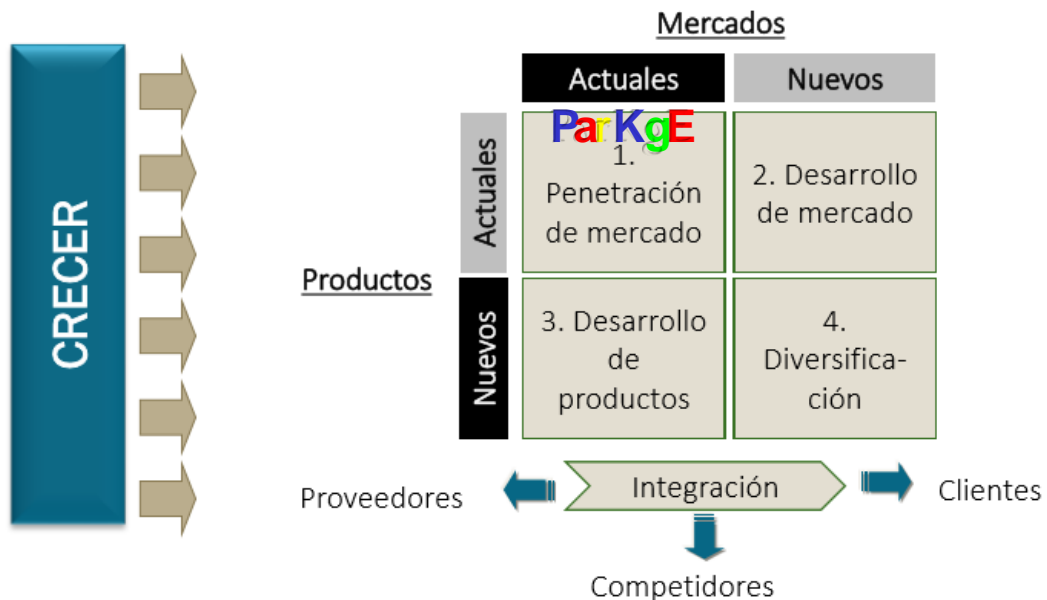
cada unidad de negocio para cubrir con creces las debilidades reales, el camino de la creatividad y de explotación de nuevas tendencias se convierte en trabajo a realizar en ParKgE.

8.7 FORMULACION ESTRATEGICA

8.7.1 Estrategia de Crecimiento. La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

En la Figura 23, se encuentra la decisión para crecer del parque.

Figura 23. Decisión de crecer de ParKgE



Esta estrategia de crecimiento enfoca el negocio en vender los productos actuales de la empresa en los mercados actuales. La idea es enfocarse en productos y

mercados que la empresa conoce muy bien, ya que cuenta con buena información acerca de los competidores y de las necesidades de los clientes. Buscando alcanzar cuatro objetivos principales:

1. Mantener o incrementar la participación en el mercado de los productos actuales: esto se puede alcanzar mediante una combinación de estrategias.
2. Asegurar el dominio de mercados en crecimiento.
3. Aumentar el consumo de los clientes o usuarios actuales: ofreciendo una mayor unidad de compra, con un producto de menor vida útil, creando nuevos usos o por medio de incentivos económicos.
4. Captar clientes actuales o potenciales de la competencia: esto requerirá campañas promocionales agresivas, soportadas por estrategias de precios.

Para ellos se define los siguientes aspectos:

Porque

Negocio presenta características diferenciadoras e innovadoras

Negocio nuevo

Tiene unidades de negocio complementarias

Tiene un mercado definido y extenso

Como

Se definen acciones vitales a realizar:

Acción vital 1: Convocatoria de estudiantes de pregrado con planes de negocio de proyecto de grado

Acción vital 2: Basado en fuentes externas de información y tendencias de consumo, buscar propuestas de negocio a los mismos.

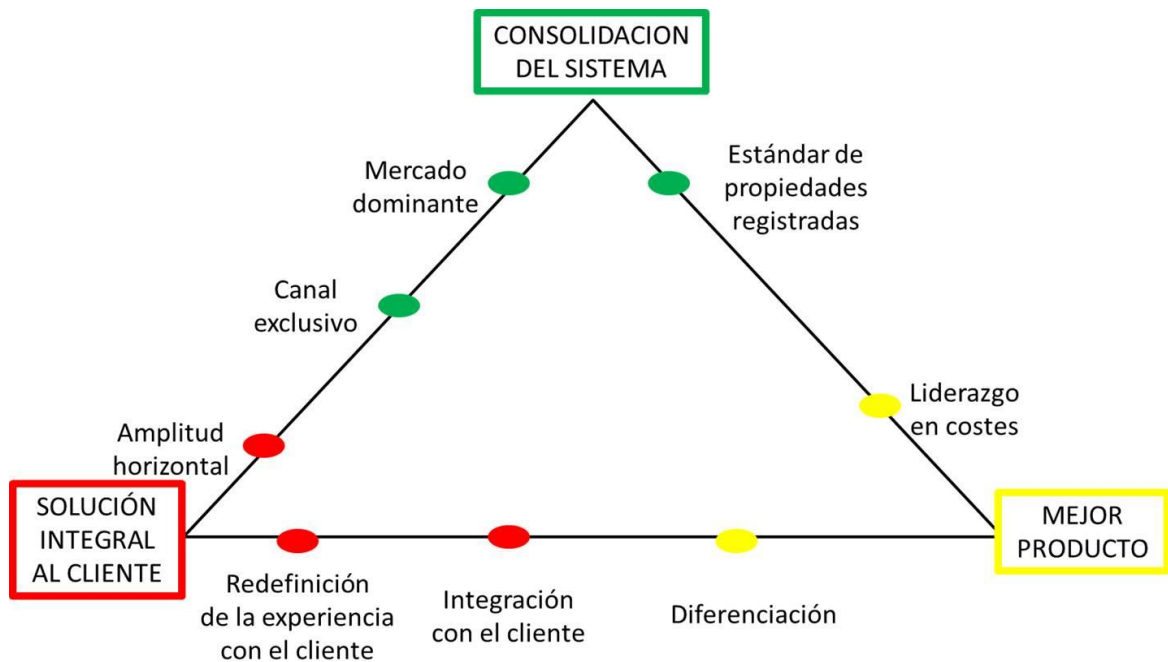
Acción vital 3: Desarrollo paralelo de los canales de venta para productos del negocio.

Acción vital 4: Diferenciación por productos de alta calidad y bajo precio.

8.7.2 Estrategia Competitiva. Para definir la estrategia competitiva se escoge el Modelo Delta que es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión. Examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

En la siguiente figura se explican los diferentes sitios en los cuales se puede definir la estrategia de una empresa.

Figura 24. Estrategia ParKgE



En la figura 25, se muestra la posición del parque de emprendimiento.

Figura 25. Posicionamiento de ParKgE



Para esta posición se definen los siguientes aspectos:

Porque

El emprendedor se hacía cargo en la totalidad del proyecto, en este punto entra ParKgE a encargarse de proporcionar recursos de infraestructura y financiación para pasar de intento a empresa.

Como

Se definen acciones críticas a realizar:

Actividad Crítica 1: Suministrar un ambiente adecuado para emprender (innovación, infraestructura, servicios compartidos y know how)

Actividad Crítica 2: Posicionamiento de marca sombrilla para dar a conocer los productos de los emprendimientos

Actividad Crítica 3: Sinergia de los emprendimientos en objetivos y estrategias comunes

Actividad Crítica 4: Aseguramiento de canales de venta y distribución, así como asegurar el almacenamiento y transporte eficientes (cross docking)

8.8 ARBOL DE ESTRATEGIA

Una iniciativa estratégica es un conjunto de múltiples actividades e hitos relacionados, diseñadas a tener un impacto significativo sobre la estrategia, que toman más de seis meses en completarse.

Si las tareas son importantes, pero pocas, si no están relacionadas o pueden ser realizadas en un marco de seis meses, no les llamamos iniciativas estratégicas, sino compromisos. Un compromiso estratégico tiene fecha de elaboración menor a seis meses, tiene un único responsable y tiene un entregable puntual.

Estrategias de Unidad de Negocio (EUN)

Por cada Unidad de Negocio de la Organización, se identifican las estrategias de crecimiento y competitiva y se asocian las iniciativas estratégicas para cumplir con cada una de estas estrategias.

Estrategias de Sinergias (ESI)

Se identifican las iniciativas estratégicas que generarán sinergias entre las Unidades de Negocio. La sinergia es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más Unidades de Negocio, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si estas unidades actuaran por separado.

Estrategias de Cierre de Brechas (CB)

Se identifican las iniciativas estratégicas que permitirán cerrar la brecha de los procesos actuales para cumplir con la visión.

En la figura 26, se muestra el árbol de estrategia del parque de emprendimiento donde se identifican las iniciativas que se necesitan para cumplir con la estrategia, se clasifican las iniciativas de acuerdo a las EUN, ESI y CB, se determinan si las estrategias se ejecutarán en el próximo año o en un tiempo mayor, se distribuyen 100 puntos entre cada una de las ramas (EUN, ESI o CB) y se verifican los compromisos estratégicos.

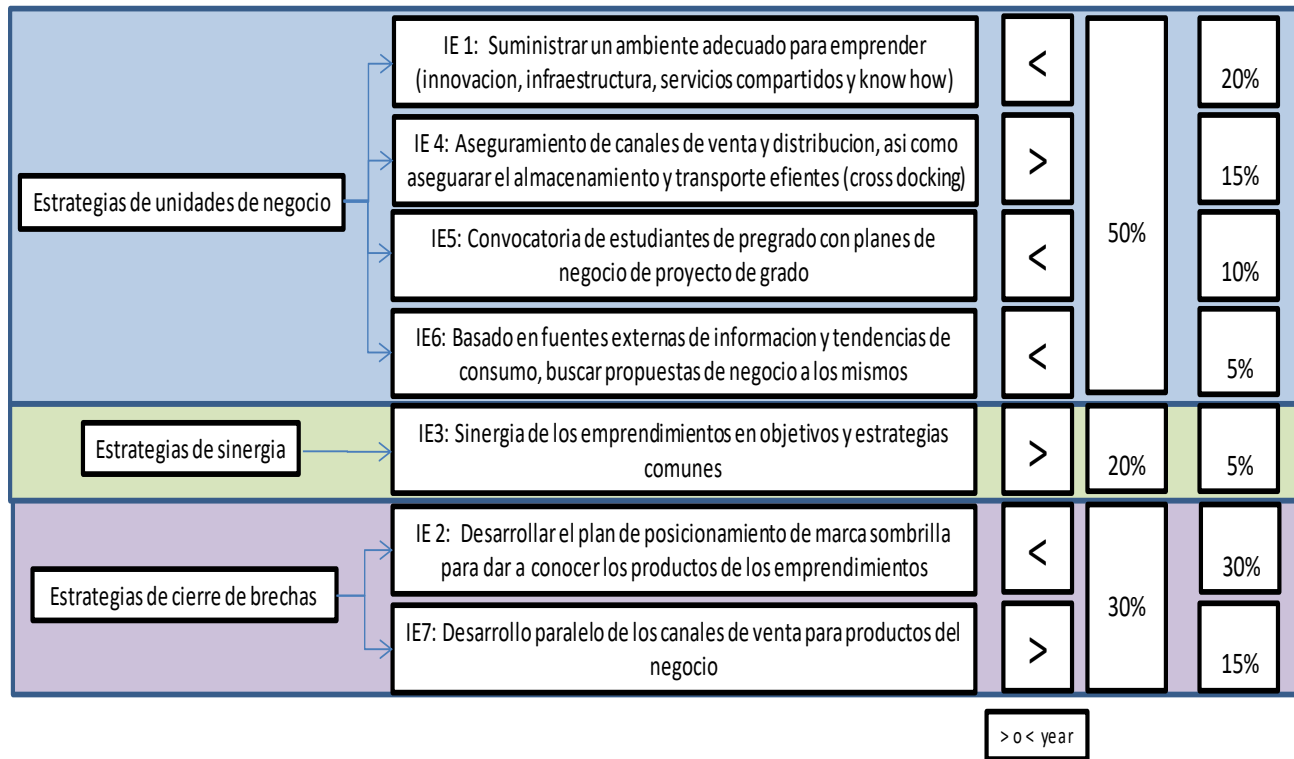
Figura 26. Árbol de estrategia de ParKgE

| Iniciativas Estrategica | Tipo EUN, ESI, CB. | Time | % |
|---|--------------------|----------|------|
| IE1: Suministrar un ambiente adecuado para emprender (innovacion, infraestructura, servicios compartidos y know how) | EUN | < 1 year | 20% |
| IE2: Posicionamiento de marca sombrilla para dar a conocer los productos de los emprendimientos | CB | > 1 year | 10% |
| IE3: Sinergia de los emprendimientos en objetivos y estrategias comunes | ESI | < 1 year | 5% |
| IE4: Aseguramiento de canales de venta y distribucion, asi como asegurar el almacenamiento y transporte efientes (cross docking) | EUN | < 1 year | 15% |
| IE5: Convocatoria de estudiantes de pregrado con planes de negocio de proyecto de grado | EUN | < 1 year | 10% |
| IE6: Basado en fuentes externas de informacion y tendencias de consumo, buscar propuestas de negocio a los mismos. | EUN | > 1 year | 5% |
| IE7: Desarrollo paralelo de los canales de venta para productos del negocio. | ESI | < 1 year | 15% |
| IE8: Diferenciacion por productos de alta calidad y bajo precio. | CB | > 1 year | 20% |
| | | | 50% |
| | | | 50% |
| | | | 100% |

| | |
|-----|-----|
| EUN | 50% |
| ESI | 20% |
| CB | 30% |

En la figura 27, se muestra el despliegue del árbol de estrategia del parque de emprendimiento:

Figura 27. Árbol de Estrategia de ParKgE



8.9 MODELO DE GESTION

El propósito es ayudar a cada colaborador de la organización a lograr el éxito en su contribución a la visión y estrategia, midiendo sus resultados mediante su Informe de Enfoque (Scorecard).

- Proceso de Resultado en Equipo – Definir e implementar un plan de acción enfocado en mejorar el desempeño de sus indicadores con el apoyo de sus colaboradores directos.
- Proceso de Resultado Vertical – Recibir ayuda de su jefe para mejorar sus planes de acción.

Proceso de resultados en equipo

El Proceso tiene reuniones alineadas para tomar decisiones y ejecución de las decisiones entre reuniones, es un enfoque ascendente. Es un proceso continuo que enfoca a cada equipo en el "Informe de Enfoque" del líder del equipo.

Conversaciones Proceso de Resultados en Equipo:

1. Cultura – Reforzar un comportamiento de uno de los valores.
2. Desempeño – Desarrollar un plan de acción para mejorar un indicador del líder del equipo.
3. Desarrollo de Trabajo en Equipo – Evaluar el nivel de cohesión y contribución de los miembros y definir un plan para mejorar.
4. Sinergia – Compartir aprendizajes de los miembros y/o pedir conocimiento

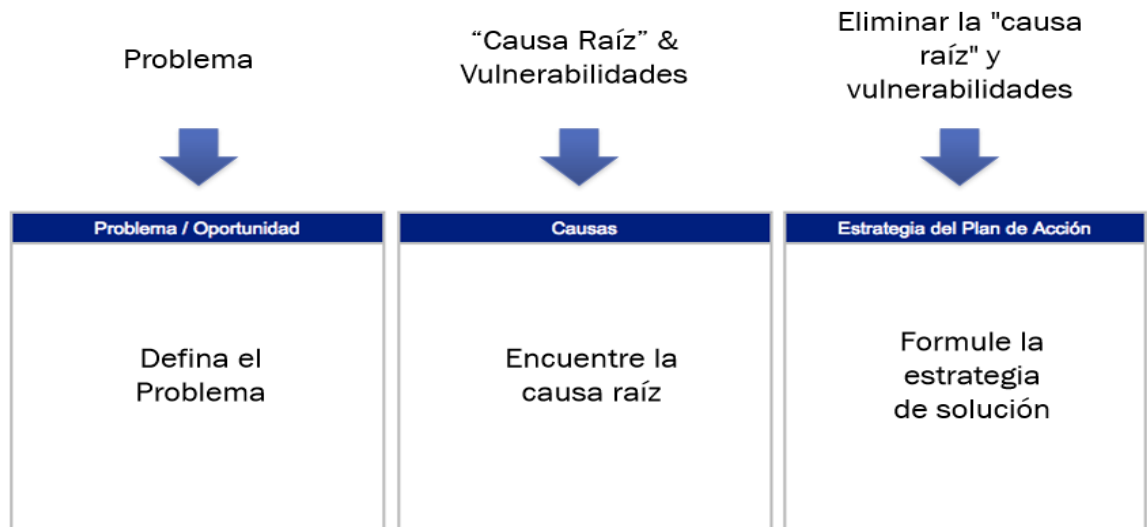
Análisis

En las conversaciones de desempeño se tendrá en cuenta la siguiente metodología descrita en la figura 30: Un problema es un efecto causado por un evento, o "causa raíz". Si se elimina la raíz, el problema desaparecerá.

Por lo tanto, si usted tiene un problema, es debido a dos cosas: la "causa raíz" y sus vulnerabilidades. Si bien se elimina la causa raíz, el problema le ha proporcionado la oportunidad de eliminar sus vulnerabilidades también.

Por lo tanto, la planificación de la acción debe incluir la eliminación de la causa raíz y corregir las vulnerabilidades correspondientes.

Figura 28. Análisis de problemas



Un factor crítico de éxito es la medida de resultado de un proceso. Cuando una "causa raíz" actúa sobre este proceso se manifiesta en un problema. El problema nos da la oportunidad de encontrar tanto en la "causa raíz" y las vulnerabilidades en el proceso que se vieron afectados por la "causa raíz".

Los planes de Acción deben abordar ambos. Si la "causa raíz" está fuera de su ámbito de control, el Plan de Acción implicará la eliminación de las vulnerabilidades. Por ejemplo, si la "causa raíz" es la entrada de un competidor fuerte en el mercado, no se puede quitar eso, pero usted puede trabajar en el fortalecimiento de sus vulnerabilidades.

Análisis de las causas: Después de definir el problema, inicia la búsqueda de las principales causas. Un análisis de causas simple puede tener los siguientes pasos:

1. Lluvia de Ideas: sin evaluar cada opinión, los miembros del equipo aportan las causas que se les viene a la mente. El anotador apunta cada una de ellas.
2. Eliminación de duplicados y agrupación: se eliminan duplicados y se agrupan causas similares a manera de reducir la lista.
3. Separación: se separan las causas sobre las que podemos realizar acciones para resolverlas de aquellas que están totalmente fuera de nuestro control.
4. Ordenar por impacto: se ordenan las causas por el impacto que tienen en el problema de más a menos.

Estrategia de solución: Un enfoque de pensamiento lineal sería formular una solución para cada causa identificada.

Esto va a producir resultados, pero un enfoque más creativo podría producir mejores resultados. Esto involucraría la concepción de una estrategia que impacte las causas. La creatividad puede venir a través de la síntesis, el ordenamiento y la secuenciación de los pasos.

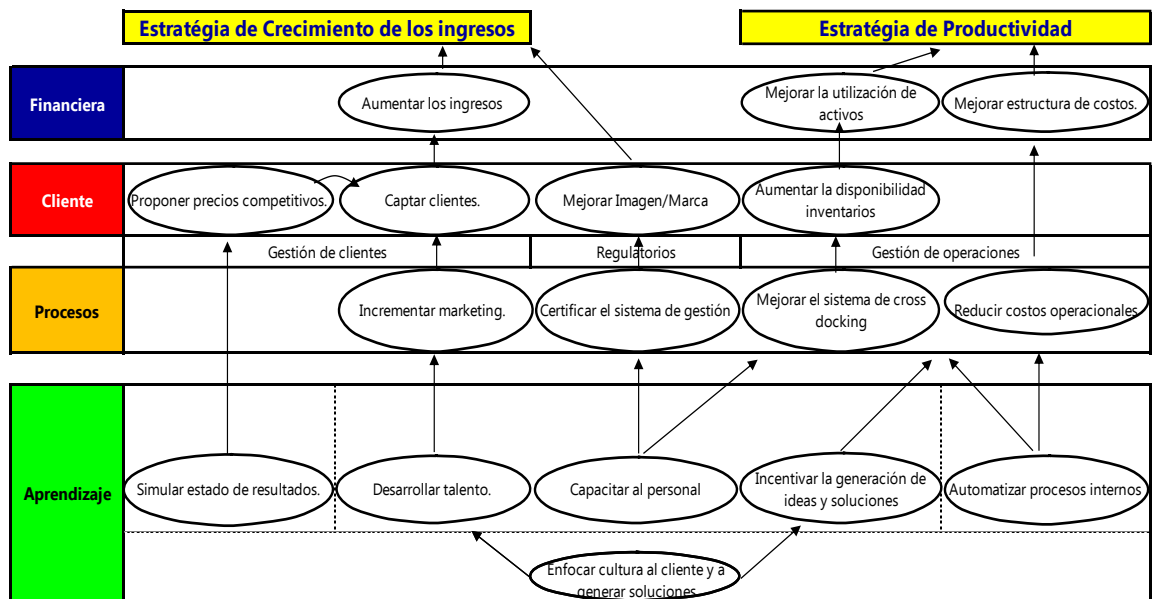
La mejor práctica es identificar al menos un par de estrategias de solución. Luego, mirando la relación costo/beneficio, la probabilidad de éxito y el tiempo de implementación.

8.10 MAPA ESTRATEGICO

Los mapas estratégicos son la herramienta por excelencia para lograr el adecuado entendimiento de la estrategia y el alineamiento de la gestión de la organización. Supone el entendimiento de las relaciones de causalidad más importantes entre objetivos estratégicos en el sistema organizacional.

En la figura 29, se muestra el mapa estratégico del parque con las características tales como creación de valor para el parque, la conexión lógica (vínculos causa-efecto) entre objetivos, inclusión de objetivos que representen las diferentes perspectivas de la Estrategia, inclusión de objetivos con el mismo nivel de detalle, muestra un flujo de creación de valor de objetivos de desempeño a objetivos de resultados y no es un flujograma.

Figura 29. Mapa estratégico de ParKgE



En la figura 30, se muestra los indicadores financieros de clientes para el parque de emprendimiento.

Figura 30. Indicadores de financiera y clientes de ParKgE

| Indicadores | Metas | Iniciativas |
|---------------------------------|---|---|
| Ebitda | 10% | Mejor relacion precio/valor |
| ROI | 20% | Nuevos canales Fzas de venta consultiva |
| Participación de Mercado | Abarcar el 1% MS 1er año, 3% en 5 años y 10% en 10 años | Apertura de spmk y desarrollo de ancla flor |
| Volumen de Ventas | 5 emp x año y 3 spmk x año | Desarrollar canales de proveeduría y ventas |

8.11 ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Es una disciplina metodológica para facilitar los cambios organizacionales mediante la armonización de los diferentes factores de riesgo, actores y curvas de comportamiento en los procesos de transformación organizacional.

Es una metodología que no se enfoca en QUÉ cambiar, sino en CÓMO las decisiones de cambio pueden ser complementadas exitosamente. Es una disciplina metodológica para facilitar la implantación de cambios organizacionales.

Como factor clave para el éxito del parque está la implementación de la iniciativa estratégica 4 que corresponde a el aseguramiento de nuevos e innovadores canales de venta y distribución, así como asegurar el almacenamiento y transporte eficientes (cross docking). Por lo anterior este IE será la contemplada en esta etapa.

Todo proceso de cambio genera, de forma natural en el ser humano, actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar un proceso de transformación organizacional.

Es por esto que, el control permanentemente de los comportamientos de las personas en un proceso de transformación, permite identificar los factores de riesgo que se deben administrar.

Áreas de Riesgo

Área de Riesgo Estratégico: Aquellos riesgos que surgen cuando las iniciativas globales de cambio están siendo implementadas en una Organización.

Figura 31. Área de riesgo estratégico



Capacidad de Asimilación: Es la habilidad que tienen individuos o grupos de absorber altos niveles de cambio mostrando el menor grado de comportamiento disfuncional. Entre más capacidad de asimilación tengan las personas o grupos de una Organización, mayor es la velocidad del cambio. Se entiende por

disfuncionalidad cualquier acción o sentimiento relacionado con el cambio, que no permite alcanzar la productividad y los estándares de calidad establecidos.

Conocimiento del Cambio: Es el conocimiento que la gente posee respecto a la dinámica fundamental de la implementación de proyectos. Este conocimiento ayuda a los individuos a responder rápida y efectivamente durante la implementación. El conocimiento de las características del cambio (etapas, tiempos, recursos, etc.) aumenta la Capacidad de Asimilación. Igualmente contempla el grado de entendimiento que tienen los individuos respecto a la naturaleza y las razones que existen para implementar el cambio.

Arquitectura de Implementación: Es la capacidad que tiene una Organización de administrar las iniciativas de cambio a través de un método disciplinado y estructurado para implementar grandes proyectos de transformación organizacional.

Administración de las decisiones: Al tener que tomar una decisión que implique cambio, la Alta Dirección debe determinar si las acciones propuestas excederán la Capacidad de Asimilación de la Organización, de lo contrario los cambios pueden ocurrir, pero estarán acompañados de comportamientos disfuncionales costosos que reducen el valor de los resultados finales.

Área de Riesgo Táctico: Aquellos riesgos derivados de la ejecución de cada proyecto en particular.

Figura 32. Área de Riesgo Táctico ParKgE



Patrocinio: Es el Compromiso resultante de la visión unificada y el direccionamiento de la Alta Dirección hacia el proyecto de cambio.

Un patrocinador comprometido reconoce la demanda que un proyecto de cambio tiene sobre los recursos organizacionales, incluyendo conocimiento, tiempo y dinero, y los destina para el éxito del mismo. Igualmente es consciente de que el cambio siempre va acompañado de costos personales u organizacionales y está dispuesto a pagar el precio.

Cultura: Cualquier cambio que se desee implantar en la Organización, debe ser consistente con los rasgos culturales propios de la misma, de lo contrario las iniciativas de cambio no podrán ser implementadas adecuadamente. Igualmente, las probabilidades de éxito en la implantación crecen conforme crece la similitud entre la cultura existente y la cultura requerida por la nueva iniciativa.

Resistencia: Es un componente natural del cambio, es la fuerza que se opone a cualquier modificación en el Status quo. Es un indicador del temor o incomodidad de las personas por no poder seguir actuando y pensando, de acuerdo con sus patrones establecidos. Para entender este fenómeno, es importante comprender las

reacciones psicológicas inherentes al cambio para desarrollar estrategias que disminuyan la incertidumbre y el temor a modificar el status quo.

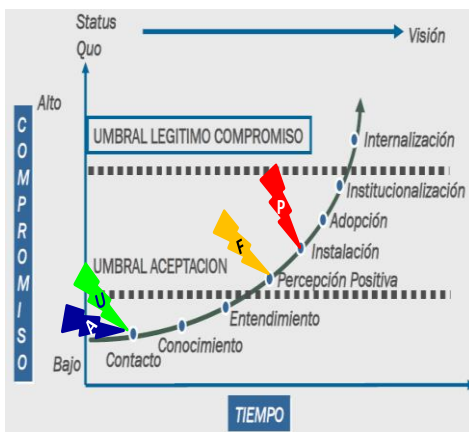
Competencias: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben estar presentes en los diferentes actores para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación. El éxito del proceso de cambio depende en gran medida del valor equilibrado asignado a los aspectos tanto humanos como técnicos, por lo tanto, es indispensable desarrollar y/o reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en cada uno de los funcionarios de la Organización que les permita interiorizar y apoyar el cambio.

Comunicación: Son todas aquellas iniciativas que tienen como objetivo transmitir a los actores involucrados en el proceso de transformación, los objetivos, alcance, roles, avances y beneficios del proceso, con el fin de iniciar la interiorización y legítima adopción del cambio.

En la figura 33, se muestra el ejemplo de la IE4 para el parque de emprendimiento y sus variables y la ubicación de los diferentes actores del cambio en la curva de compromiso ideal.

Figura 33. Ejemplo IE 4

| IE 4: Aseguramiento de nuevos e innovadores canales de venta y distribución, así como asegurar el almacenamiento y transporte eficientes (cross docking) | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| Actores del Cambio | Riesgos Estratégicos | Por que... | Riesgos Tácticos | Por que... | |
| Patrocinadores | Inversionistas Programas de emprendimiento | | Patrocinio | Falta de capital de trabajo para crecer | |
| Facilitadores | Gtes Gral, Proyectos, Comercial, I+D+i Emprendedores | Arquitectura de implementación Administración de las decisiones | Mcdo laboral poca oferta laboral No existe entendimiento directrices | Competencias Comunicación Brechas en habilidades, conocimientos y actitud No interiorizar la importancia de su rol dentro de parkge | |
| Usuarios/Comunidad | Clientes Finales Madres cabeza de familia | Conocimiento del cambio | Falta entendimiento del nuevo canal | Resistencia-Competencias Alta rotacion y rechazo al nuevo rol | |
| Abogados | Proveedores Gov. Local y JAL | | Competencias | Gestión y participación no cumpla expectativas y/o afecte los ingresos del emprendimiento | |



El proceso de administración de cambio o de aprendizaje es entonces un diagnóstico continuo, así como una intervención continua.

9. MODELO 3D DEL PARQUE DE EMPRENDIMIENTO

En el modelo 3D se presenta la localización, diseño y definición de los espacios que tiene el parque de emprendimiento en la ciudad de Bucaramanga, siendo esta una simulación dando un aspecto real del montaje de este.

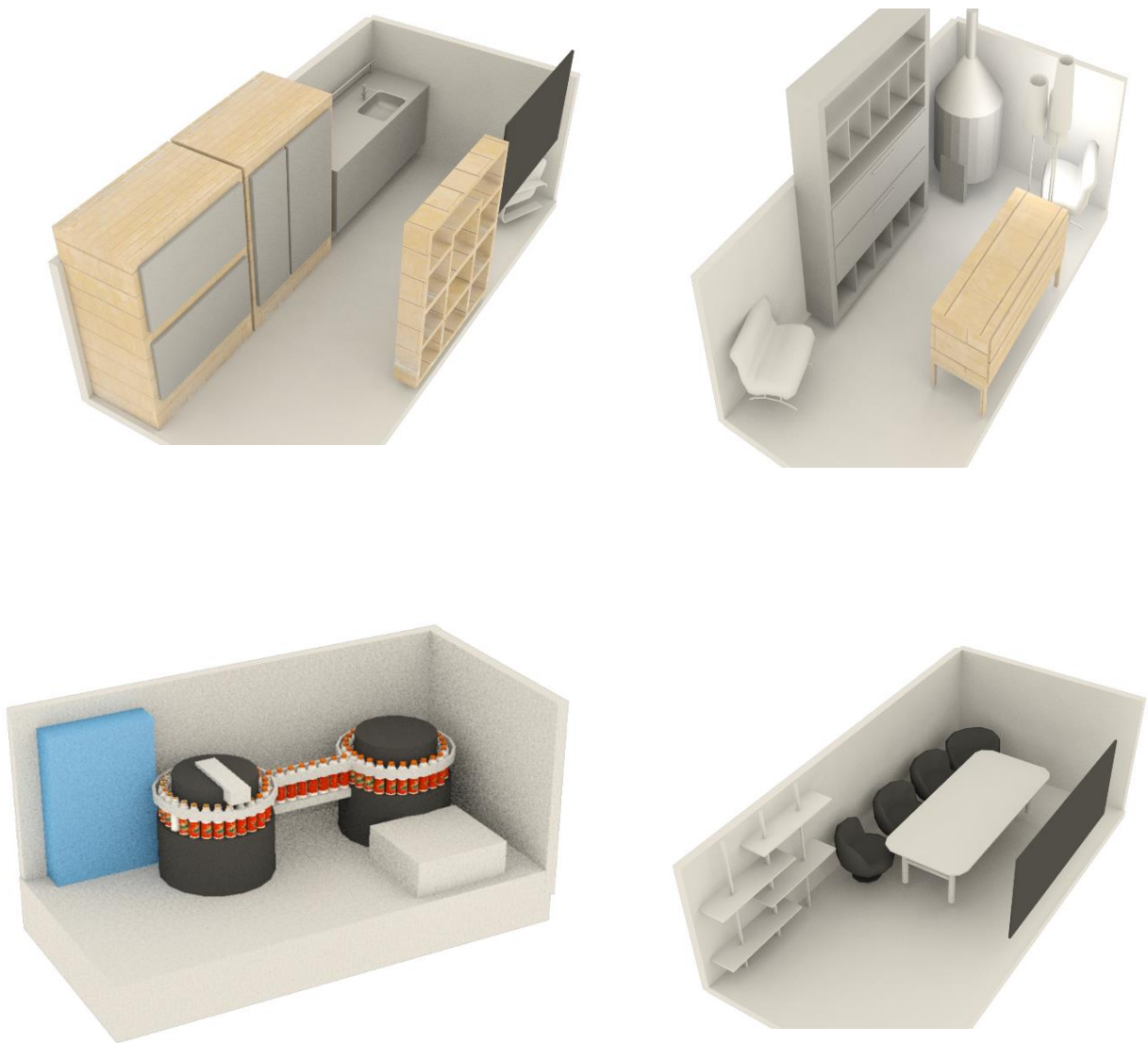
En la figura 34 se observa la vista superior del parque de emprendimiento ParKgE apreciando las bodegas polivalentes, las oficinas administrativas y zonas comunes, adicional a ello el Cross Docking donde se recibe la materia prima para luego colocar el producto terminado.

Figura 34. Vista superior ParKgE



En la figura 35 se observa las bodegas polivalentes de los emprendedores siendo estas para diversos usos de fabricación de productos teniendo la zona de panadería, embotelladora, entre otras. Las bodegas polivalentes se podrán utilizar grandes o pequeñas según lo demande el empresario.

Figura 35. Bodegas Polivalentes



En la figura 36 se observan las oficinas administrativas y zonas de esparcimiento donde los emprendedores tienen diferentes inmuebles para descansar y realizar reuniones informales, teniendo como resultado un ambiente confortable para la generación de ideas y el desarrollo de estas.

Figura 36. Oficinas administrativas ParKgE



10. CONCLUSIONES

1. Este modelo de negocios impacta directamente en cómo unir los esfuerzos de un muy buen mercado meta con un potencial enorme de personas con las competencias de conocimiento y actitud desarrolladas y de habilidades por desarrollar, teniendo en cuenta que el emprendimiento es temporal ya que se pasara al rol de empresario por cada uno de los integrantes del parque de emprendimiento en el corto plazo.

2. Las estadísticas del programa de emprendimiento de la Universidad Industrial de Santander en los últimos años coinciden con las expuestas por el GEM y paradójicamente en el momento que hay más iniciativas para apoyar el emprendimiento por parte del estado y entes privados, este en su resultado final se ha reducido, lo que puede predecir que la iniciativa del parque de emprendimiento sea una idea “ganadora” donde los emprendedores lleven a cabo en la realidad sus empresas.

3. La decisión estratégica de iniciar el parque de emprendimiento en una etapa inicial de sostenibilidad donde se incursionará en el mercado de consumo masivo donde el autor posee gran experiencia hace que se tenga mayor probabilidad que el parque tenga éxito y permanencia en el tiempo y así poder entrar posteriormente en otros mercados.

4. Para el estudio del mercado objetivo se planteó una nueva forma de hacerlo en donde se involucró tendencias nuevas de realizar una propuesta de valor apalancada en hacer de este mundo un lugar mejor con la creación de nuevas formas de hacer y apoyar los emprendimientos.

5. La investigación de mercado concluyó que la propuesta de valor del parque de emprendimiento fue aceptada por el mercado objetivo, verificando que el portafolio de servicios y apoyos del parque será de gran apoyo para los potenciales emprendedores.

6. La creación de nuevos canales de distribución del parque de emprendimiento y sus estrategias de venta aseguran en buen porcentaje el arranque y continuidad del parque y hace que el emprendedor tenga confianza a su paso de empresario.

7. La posibilidad de compartir costos en bodegas, maquinaria, servicios y reducción de intermediarios de ventas hace que la probabilidad de cumplir con la promesa de valor del parque y de cada emprendedor de ofrecer productos de alta calidad a precio justo se pueda cumplir trayendo beneficios para todos los integrantes de la cadena de valor del parque.

8. Los ofrecimientos y exigencias del parque para con los emprendedores, así como la definición de contratación hace que el emprendedor tenga seguridad con su empresa y que los resultados dependan de la gestión individual previo acompañamiento del parque.

9. La utilización de técnicas de mejoramiento continuo y operación otorgan al parque ventaja competitiva que se puede traducir en mejores productos y servicios.

10. El desarrollo de competencias se convierte en factor adicional a la propuesta de valor para los emprendedores y lleva a los integrantes del proyecto a mejorar continuamente como personas y profesionales para ser mejores empresarios.

11. La expectativa del proyecto, la inversión requerida, el tipo de contratación, los pronósticos de venta, los resultados financieros, VPN de \$1.457 millones de pesos, TIR del 21% superior al porcentaje del sector, adicional del porcentaje de propiedad de las empresas gestionadas hacen que el proyecto sea viable desde el punto de vista económico para el creador e inversor del parque.

12. El direccionamiento estratégico incluye teorías de autores reconocidos y exitosos, así como el nuevo modelo de Alineación Total que hace que el parque sea un sitio para emprender no solo las empresas sino un viaje de mejoramiento individual, en equipo y que los resultados se obtengan por los mejores esfuerzos enfocados en tecnologías de punta en un ambiente de creación y disciplina con una visión compartida y estrategia acordada.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. [sitio web]. Bucaramanga: CAE (Centro de atención empresarial). [Consulta: 05 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>
- COLLINS, Jim y PORRAS, Jerry. Building Your Company`s Vision [en línea]. Canadá: Harvard Business Review, 1996. [Consulta: 03 de febrero 2016]. Disponible en: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125>
- DANE. [Consulta: 1 de mayo 2016]. Disponible: www.dane.gov.co
- DISEÑO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS II – SEMANA II. Flip Ziolkowski.2015. “en línea”. [Consulta: 10 de Julio 2016]. Disponible en www.filipontheroad.com
- ESTADÍSTICAS 2015. Min educación. “En línea”. [Consulta: 10 de mayo 2016]. Disponible en www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-350629.html
- KAWASAKY, Guy. El Arte de Empezar: El libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha. España: ilustrae, 2006. Traducido por David Rutte. 227 p. ISBN 978-84-936148-0-5.

- KHADEM, Riaz. Alineación total: Como convertir la visión de la empresa en realidad. Traducido por Antonio Núñez. 2 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008. 184 p. ISBN 978-958-45-0671-9.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 14 ed. México: Pearson, 2012. 720 p. ISBN 978-607-32-1420-9.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan y SETIAWAN Iwan. Marketing 3.0. 1 ed. Madrid: LID Editorial empresarial, 2011. 224 p. ISBN: 978-848-35-6425-7.
- NOTARIA DE BOGOTÁ, Gastos Notariales de escritura, beneficencia y registro. 2016. [Consultado 10 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.notaria19bogota.com/tarifas-notariales-2016>
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. Diseñando la propuesta de valor. 1ra ed. Barcelona, 2015. ISBN 978-84-234-1951-7
- ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? [en línea]. Bogotá: Revista semana, 2015. [Consulta: 10 de agosto 2016]. Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>
- Que es Cross Docking [en línea]. Colombia: Business Group Corp. [Consulta 15 de Julio 2016]. Disponible en: <http://businessgroupcorp.blogspot.com.co/2012/01/que-es-cross-docking.html>

- Síntesis estadística departamento de Santander. “En línea”. [Consulta: 10 de mayo 2016]. Disponible en:
www.mineducación.gov.co/sistemasdeinformación/1735/articles-212352_santander.pdf

ANEXOS

ANEXO A. DISEÑO DE CUESTIONARIO REALIZADO

ParKgE - Parque Genial de Emprendimiento

El objetivo general de este estudio es: Elaborar un modelo de negocios para la puesta en marcha de un parque de emprendimiento que incentive a potenciales emprendedores a la creación de empresas en Bucaramanga, con el fin de aportar al desarrollo socioeconómico, regional.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta virtual, para la cual se le pedirá disponibilidad de un tiempo no mayor a 15 minutos. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de la realización de esta investigación.

El detalle del consentimiento informado lo puede encontrar en: <https://drive.google.com/open?id=0B-TcCOFwecqgM2hvWG1WS3A3Ync>

*Obligatorio

En constancia de lo anterior, si acepta participar voluntariamente en la presente investigación, por favor seleccione la opción ACEPTO; en caso contrario seleccionar NO ACEPTO. *

- ACEPTO
- NO ACEPTO

SIGUIENTE

ParKgE - Parque Genial de Emprendimiento

*Obligatorio

ParKgE - Parque Genial de Emprendimiento

1. En que rango de edad se encuentra *

- 13 a 20 años
- 21 a 34 años
- 35 a 54 años
- mas de 55 años

2. Genero *

- Masculino
- Femenino

3. Ocupación *

Tu respuesta _____

4. ¿Alguna vez ha pensado en emprender una empresa? *

- Sí
- No

5. Cuales de estos factores cree usted son los que impiden en el momento de emprender su propio empresa. *

- Falta de apoyo monetario para iniciar
- Falta de experiencia en el sector de la empresa
- Falta de acompañamiento y asesoría en el montaje
- Es mejor tener experiencia primero en una empresa
- Estar solo emprendiendo es muy complicado
- Los costos son muy elevados para mantenerse
- Las ventas son difíciles y no estoy capacitado
- Falta de ideas o no creer en ellas
- Otro:

6. Si tuviese apoyo en los factores descritos en la pregunta 5, ¿consideraría emprender una empresa? *

- Sí
- No

7. Califique de 1 a 5 los siguientes apoyos que son importantes en el momento de emprender, siendo 1 la mínima y 5 la máxima calificación. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asesoría Integral al emprender | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Costos y servicios mínimos y compartidos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innovación en productos y servicios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nuevos canales de venta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Supermercados propios para ventas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reducción de intermediarios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mejores ganancias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoyo a sectores desprotegidos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing, Ventas y logística compartida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inversión de arranque | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inicio ágil de operación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. ¿Compraría productos innovadores? *

- Sí
- No

9. ¿Tiene sentido de pertenencia al ver una marca de Santander con respecto a otra, en el momento de comprar un producto? *

- Sí
- No

10. ¿Le gustaría ganar dinero al realizar sus compras? *

- Sí
- No

11. ¿Piensa que las madres cabezas de familia tienen un empleo justo? *

- Sí
- No

12. ¿Apoyaría un proyecto en la compra de productos de consumo masivo que involucre madres cabeza de familia y contribuya al mejoramiento de su situación? *

- Sí
- No

13. Si su respuesta anterior es afirmativa o negativa favor escribir el por que

Tu respuesta

14. ¿Considera usted que el ser novato es símbolo de fracaso? *

- Sí
- No

15. Qué entidad conoce que actualmente apoya y suministra recursos para crear empresa en Bucaramanga *

Tu respuesta

16. ¿Le gustaría poder adquirir los productos de consumo masivo con alta calidad y a un bajo costo? *

- Sí
- No

17. Si su respuesta anterior es afirmativa o negativa favor escribir el por que *

Tu respuesta

Por que medio le gustaria conocer mas sobre ParKgE *

- e-mail
- Redes Sociales
- Prensa
- Radio
- Televisión
- Otro: _____

¿Algún comentario adicional?

Tu respuesta _____

Nombre

Tu respuesta _____

Teléfono

Tu respuesta _____

e-mail

Tu respuesta _____

GRACIAS POR TUS VALIOSOS APORTES!!

ANEXO B. AVAL COMITÉ DE ÉTICA



4110 *PI1100*

Bucaramanga,

10 MAY 2016

D16- 06558

Estudiante
JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS FONTECHA
Maestría en Gerencia de Negocios MBA
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Universidad Industrial de Santander
Presente

Asunto: Aval Comité de Ética proyecto, "Modelo de negocios parque de emprendimiento".

Cordial Saludo. El Comité de Ética en Investigación Científica de la Universidad Industrial de Santander (CEINCI-UIS) en reunión realizada el 29 de abril y 2 de mayo de 2016, según consta en el acta N° 08, ha evaluado el proyecto del asunto y al respecto conceptúa:

En consideración a que el proyecto cumple con todos los requerimientos del CEINCI-UIS, el Comité acuerda por consenso **APROBAR** el documento en digital y el consentimiento informado en última versión.

Se recomienda aplicar según corresponda a la investigación, la normatividad del Sistema de Gestión Integral de la Universidad, que está disponible en el enlace: <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/calidad.html>, especialmente lo relacionado con el Manual de Gestión Integrado.

De igual manera emplear las estrategias que considere necesarias para verificar que el consentimiento informado ha sido comprendido por los participantes. De otra parte, adoptar los mecanismos necesarios para garantizar la confidencialidad de la información recabada. Todo ello amparado en lo reglamentado en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 del Congreso de la República de Colombia, por la cual se dictan disposiciones para la protección de datos personales y en la Resolución de Rectoría 1227 del 22 de agosto de 2013, sobre el tratamiento de datos personales.

Así mismo, realizar los trámites necesarios en las instituciones para acceder a la información y a los participantes. De igual manera, socializar los resultados generados en este proyecto en las instancias correspondientes.

Se recomienda que el investigador defina con la institución participante, si esta autoriza que los resultados sean publicados en la biblioteca de la Universidad.

Se solicita que se remita al correo del Comité, información de las siguientes circunstancias, cuando lleguen a ocurrir:

- Reporte de mala práctica científica por parte de cualquier miembro del equipo investigador.
- Notificación previa de las modificaciones realizadas al protocolo.
- Reporte de cualquier eventualidad que usted considera deba conocer el CEINCI-UIS.

Elaboró César Hazamont, revisó Dora Inés Parra, aprobó Wellman Ribón.

4110

- Informe de avance sobre los aspectos éticos según guía e instructivo anexo. Este informe debe enviarse a la mitad del desarrollo de la investigación y al finalizar la misma según el cronograma establecido en el Formato FIN 65.
- El informe debe ser enviado al correo: ceinci.seguimientos@uis.edu.co

En el momento del seguimiento se verificará el cumplimiento de las consideraciones éticas.

En nombre del CEINCI-UIS le ofrecemos el apoyo que usted considere necesario, para la aplicación y salvaguarda de los asuntos éticos durante la investigación.

Atentamente,



WELLMAN RIBÓN
Presidente
CEINCI- UIS



DORA INÉS PARRA
Secretaría Técnico Científica
CEINCI- UIS

Copia: Dra. Olga Patricia Chacón Arias, Director Trabajo de Investigación.
Dr. Javier Eduardo Ariza Osorio, Coordinador Maestría en Gerencia de Negocios, MBA.
Archivo Comité de Ética en Investigación Científica.