EXPLORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE SUBSISTENCIA

Juan Carlos Castro Barreto

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Ingeniero Industrial

Director

Ing. Jairo González Quintero

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERIA

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

2019

RESUMEN

El presente ensayo de exploración está basado en el interés de identificar conceptos entre empresa, emprendimiento y gestión de proyectos que se interrelacionan en la transformación del emprendimiento subsistencia, a partir de la revisión de fuentes secundarias, haciendo énfasis en la importancia de la planeación y monitoreo en la ejecución de proyectos.

ABSTRACT

This exploration essay is based on the interest of identifying concepts between business, entrepreneurship and project management that are interrelated in the transformation of subsistence entrepreneurship, based on the review of secondary sources, emphasizing the importance of planning and monitoring in the execution of projects.

INTRODUCCION

Un proyecto es un esfuerzo temporal coordinado para lograr o alcanzar un objetivo específico, son el conjunto de actividades coordinadas que permiten en una línea de tiempo determinada y utilizando recursos limitados alcanzar el cumplimiento del objetivo especificado para el esfuerzo. El entorno empresarial colombiano existente presenta diversos retos para el desarrollo de nuevos productos, servicios o unidades productivas, que van desde factores gubernamentales, del mercado y de la misma persona especialmente para los proyectos de emprendimiento o de generación de empresa. Estos retos definen el alto nivel de mortalidad que presentan los

emprendimientos y en espacial, el caso de MyPimes en los primeros 5 años del 76% a nivel nacional, lo que implica que de cada 100 emprendimientos solo 24 sobrevive después de 5 años.

Este ensayo busca de manera exploratoria a través de fuentes secundarias enunciar la importancia de la planeación y en espacial la identificación y monitoreo de la planificación dentro de los proyectos emprendedores para la creación o generación de nuevas microempresas. Para ello se definirán los conceptos de microempresa, proyecto, fases de un proyecto, emprendimiento, factores clave en el emprendimiento, planificación y monitoreo. De esta manera se busca presentar la importancia y los posibles impactos del monitoreo de factores externos e internos en los proyectos de emprendimiento.

LA MICROEMPRESA EN COLOMBIA Y EL EMPRENDIMIENTO

El Código de Comercio en su Artículo 25 define la empresa de la siguiente forma, “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. De la misma manera el Decreto Reglamentario 2649 de 1993 menciona que el concepto de ente económico es sinónimo de empresa, dicho artículo cita lo siguiente “El ente económico es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes”. Una empresa en Colombia es un ente jurídico sea este persona u organización que dedica su capital a la

fabricación, comercialización o prestación de productos y/o servicios bajo las regulaciones nacionales.

El tamaño de las empresas y en especial para las MyPimes a partir de julio del 2019 es regido por el Decreto 957 del Ministerio de comercio, la normatividad fija rangos en tres macro sectores (manufactura, servicio y comercio) para clasificar a los micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. El tamaño depende de dos factores, el sector económico en el cual realiza sus actividades y los ingresos por actividades ordinarias anuales.

Fig. 1. Tabla Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial:

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median

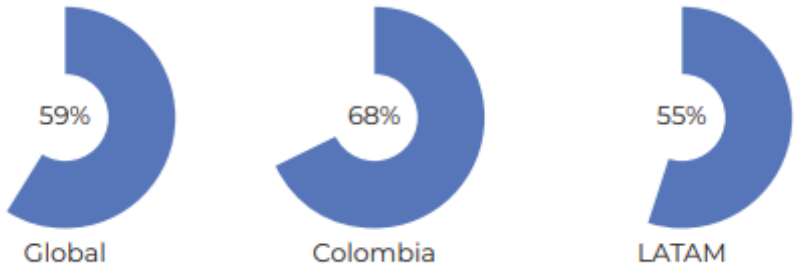
Dentro del entorno empresarial y en línea con el sentido de este documento nos enfocaremos en dos conceptos de su estructura, el emprendimiento empresarial su definición y factores de éxito y la sobrevivencia de estos emprendimientos en el mediano y largo plazo.

El emprendimiento se presenta por dos causales, la primera porque se identifica una oportunidad de negocio y la segunda por necesidad de subsistencia. El emprendimiento por necesidad es aquel en donde el emprendedor ejecuta una idea de negocio ya que no cuenta con

ninguna otra opción laboral. La mayoría de las veces es tomada como una aventura para la subsistencia del emprendedor, quien no cuenta con más ingresos y normalmente cuenta con bajos niveles de innovación en el producto o servicio, con baja o nula planificación para la ejecución de la puesta en marcha su modelo de negocio y en el pobre monitoreo y administración de los riesgos de su proyecto.

En Colombia el impulso emprendedor está marcado por la valoración del emprendimiento como una opción de carrera aceptada por la sociedad, esta identificación y valoración está arraigada en la cultura y se desarrolla con un grado mayor de aceptación en el tempo, en otras palabras el emprender o ser emprendedor es visto con muy buenos ojos por la sociedad, y el entorno social impulsa al individuo a ser emprendedor. El estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) presenta los resultados obtenidos al analizar la valoración de la actividad emprendedora del país desde la percepción del ciudadano común bien sea emprendedor o no y desde la perspectiva de los expertos en la temática, con base en los resultados de los últimos cinco años y en comparación con los resultados de economías similares a nivel mundial. En el estudio realizado para el año 2017 se encontró que el 68% de los colombianos consideran el emprendimiento una opción de carrera deseable, este indicador presenta Colombia como una cuna para la generación de emprendimientos a nivel global y explica el alto número de ellos en el país el cual supera tanto el promedio de la región (Latinoamérica) como el global de los países estudiados.

Fig.2 Comparativo Impulso emprendedor Colombia 2017 vs Promedio Global y LATAM



Fuente: https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report

El número de nuevas empresas registradas en el país en los últimos 12 meses (II semestre 2018 y I semestre 2019) supera los 300.000 registros, de acuerdo al informe de análisis del I semestre 2019 por Confecamaras "En el primer semestre de 2019 se crearon 178.844 unidades productivas, 4,2% más que en el mismo periodo de 2018. De estas unidades productivas 137.857 corresponden a personas naturales y 40.987 son sociedades".

De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos y sector económico, Confecamaras reporta que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,37%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%).

Dentro del emprendimiento, los emprendimientos de subsistencia o necesidad, son aquellos que se caracterizan por tener un bajo nivel de productividad, principalmente por la ausencia de un plan de negocio claro, acceso restringido a la tecnología, capital de relacionamiento bajo, capital financiero de alto costo y otras carencias psicosociales unidas a su nivel de estudios y características demográficas, son estos tipos de emprendimientos por necesidad los que presentan las tasas más altas de fracaso y a su vez la mayor proporción de los emprendedores

microempresariales y unipersonales. Según GEM, en el país aproximadamente 33,3% de hombres y mujeres emprendedores son subsistentes entre los 18 y 64 años. Esto quiere decir que sus ideas de negocio son de menor escala, con bajos niveles de innovación y poco valor agregado. Hay que tener en cuenta que los emprendimientos de subsistencia tienen pocas posibilidades de perdurabilidad dado que sus impulsores no tienen la formación adecuada para la administración de negocios o no cuentan con los recursos necesarios para progresar en el mercado.

Tabla 01: Características Tipo de Emprendimientos

Emprendimiento por necesidad		**Emprendimiento por oportunidad**	
Subsistencia	**Tradicional**	**Dinámico**	**Alto Impacto**
Generación de ingresos diarios escasamente para subsistir.	Enfocados a mercados locales o tradicionales. Manufacturas tradicionales.	Modelo de negocio replicable: orientado a mercados globales e innovadores. Genera cambios en la economía.	Capacidad de transformar y dinamizar la economía. Nivel significativo en ventas.
Sin planeación, ni visión, ni crecimiento en el mediano o largo plazo.	Potencial realizable de crecimiento medio- bajo. Poca planeación y visión.	Potencial de convertirse en mediana empresa en corto tiempo. Tienen planeación, estrategia, visión y crecimiento acelerado	Basado en un alto grado de diferenciación e innovación.
Generan pocos excedentes económicos.	Permiten obtener algunos excedentes, pero no suficientes.	Genera excedentes y ventas significativas que le permiten reinvertir.	Enfoque de ventas muy por encima de la industria.
Productos de imitación, baja calidad, sin valor agregado.	Productos o servicios con calidad, pero sin diferenciación y sin valor agregado.	Intensivo en conocimiento con propuesta de valor diferenciada e innovadora.	Implementación de prácticas de gestión de la innovación y en tecnología.
Inversión inferior a COP $25 millones.	Inversión inferior a COP $100 millones.	Inversión inicial superior a COP $100 millones.	Inversión superior a COP $200 millones.
Ventas anuales inferiores a COP $50 millones antes del 3° año.	Ventas anuales superiores a COP $50 millones antes del 3° año.	Ventas anuales superiores a COP $400 millones antes del 3° año.	Ventas anuales inferiores a COP $10.000 millones antes del 10° año
Informalidad elevada y personas con poca experiencia laboral y académica.	Generalmente hay algún nivel de formalización y experiencia laboral previa.	Equipo con experiencia laboral previa y formación universitaria. Interés por gestionar del talento humano.	Implementación de prácticas de gestión del talento humano y gobierno corporativo.

Fuente: "Del emprendimiento tradicional al emprendimiento dinámico. Determinantes para su transformación a partir de estudios de caso en la ciudad de Ibagué", Barrios, UNAL, 2018.

En los diferentes documentos revisados se encuentran las siguientes características de los emprendimientos por necesidad:

- Poner en marcha una idea de negocio rápidamente, debido a la falta de opciones y está orientado a la generación de ingresos en poco tiempo.
- Es la solución a una necesidad propia o de su entorno cercano que en algunos casos no está soportada por un estudio para entender el mercado y posibles clientes.
- Generalmente depende de un solo emprendedor que al tiempo es empleado a tiempo completo y ejecuta todos los roles.
- El modelo de negocio no tiene la rigurosidad necesaria para su validación o está basado en suposiciones.
- Son negocios no escalables, pero sus soluciones en varios casos solo satisfacen necesidad de un nicho específico.
- Su idea de negocio parte de uno tradicional y los componentes innovadores son pocos.

Para que un producto y/o servicio pueda ser exitoso en el mercado, el emprendedor debe encontrar el nicho de mercado al cual su oferta satisface una necesidad, de esta manera asegurar clientes en el mercado y garantizar un ingreso constante. Ya para una segunda fase de afianzamiento y crecimiento debe determinar las estrategias a ejecutar tanto comerciales, promocionales o de mercadeo que le permitan crecer en su oferta a una mayor cantidad de consumidores dentro de su mercado potencial o en nuevos mercados a través de estrategias más ambiciosas.

El problema de la información, es que es imposible encontrar información completa en el día a día, lo que obliga al emprendedor a estimar las preferencias de los clientes y consumidores. Al

nacer un emprendimiento o en su fase de inicialización se debe validar la viabilidad de la propuesta, estas iniciativas enfocadas a necesidades particulares o personales, no cumplen con la fase de identificación de la oportunidad, es por ello que el esfuerzo emprendedor queda enfocado a una definición errónea o por lo menos inferior de lo requerido por los consumidores.

La identificación de los requisitos ayuda a definir qué debe ser diseñado de forma tal que las necesidades del usuario sean satisfechas a la vez que especifican como elaborar, producir o ejecutar el producto o servicio que el mercado demanda.

La identificación de necesidades es la actividad en la que el emprendedor debe investigar una oportunidad basada en las preferencias de los clientes, usando diversas herramientas (entrevistas, encuestas, observaciones, etc.) y/o técnicas de mercadeo, en el emprendimiento por necesidad esta actividad de sondeo la realiza el mismo emprendedor, quien recibe información de su entorno a través de diversos medios no formales y toma decisiones sobre el consumo futuro con base en dicha información y basado en su experiencia previa. Esta toma de decisiones basada en supuestos personales y la inmediatez de generar ingresos para su subsistencia conllevan a una definición de producto o servicio que no cumple con los requerimientos demandados por el mercado y en el corto o mediano plazo con el fracaso de la iniciativa.

En el mediano plazo la planificación pobre o ausencia de ella, no le permite al emprendedor realizar sus tareas y actividades dentro de un marco lógico y medible que le permita identificar no solo oportunidades, sino también cambios y riesgos que sean nefastos para el éxito del emprendimiento. La toma de decisiones sin información, sin alternativas y como respuesta a situaciones catastróficas lleva a este tipo de emprendedores a fracasar en el corto y mediano plazo.

La planificación (planeación o planeamiento) es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de metas claras, el diseño de estrategias y planes que permitan alcanzar dichas metas, y el desarrollo y ejecución de planes de acción para la implementación de las estrategias. Dicho en otras palabras, la planificación analiza dónde estamos, establece dónde queremos ir, y señala qué vamos a hacer para llegar ahí y cómo lo vamos a hacer. La planeación es la base de la administración del proyecto ya que sirve de base para las demás funciones como son la organización, coordinación y control. Organiza los recursos del proyecto, coordinar las tareas y actividades, y controla y evalúa los resultados, ello gracias a que compara los resultados obtenidos con los planificados.

CONCEPTOS GESTION DE PROYECTOS

Los emprendimientos cumplen con la definición de proyecto, son temporales sus recursos son restringidos y buscan alcanzar una meta u objetivo, por ello tanto el concepto de proyecto definido formalmente y sus etapas y actividades generales son importantes para que los emprendimientos de todo tipo puedan realizar de una manera formal la determinación de la oportunidad de negocio que desean satisfacer y de esta manera el mercado, los clientes y plan de gestión y los métodos de gestión que minimicen los riesgos de fracaso de estas iniciativas.

Según el Proyect Managament Institute en el Proyect Management Book of Knowledge (PMBOK), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del

proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Esta amplia definición cubre para diferentes tipos de actividades tanto individuales como organizacionales

De acuerdo a los lineamientos, modelo, o metodología que se use los nombres de estas fases pueden variar pero en general se identifican cinco etapas en general. La fase de inicio o primera etapa es crucial en el ciclo de vida del proyecto, en esta etapa se define el alcance del proyecto, así mismo se realiza el análisis de viabilidad para poder determinar si es o no conveniente realizar el proyecto. La segunda etapa o de planificación es generalmente la etapa con mayor nivel de complejidad ya que se debe hacer un esfuerzo de identificación, calculo y análisis para determinar las necesidades de personal, recursos y equipos que habrán de preverse para lograr la consecución a tiempo y dentro de los parámetros previstos. La tercera fase o de ejecución, es la etapa del trabajo, en la cual se realizan las actividades previstas en la etapa de planificación dentro de los tiempos y costos planteados. La fase de seguimiento y control o cuarta comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso de proyecto, el seguimiento y control se encuentra asociado a la de ejecución. La etapa final o de cierre determina la culminación del proyecto, este fin puede cuando se alcanzan los objetivos, no se cumplen los objetivos o cuando ya no existe la necesidad que género el proyecto.

Fig.3 Ciclo de Vida de un Proyecto:

Fuente: https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/

El PMI define 49 procesos en sus buenas prácticas para la gestión de procesos, el 55% o 26 de ellos son de planificación para la ejecución del proyecto (Inicio y Planificación). Grupo del Proceso de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos, el 50% de las tareas se encuentran enmarcadas en esta área de conocimiento o etapa. Según el PMBOK "los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. La naturaleza multidimensional de la dirección de proyectos genera bucles de retroalimentación repetidos que permiten un análisis adicional". A medida que documentan las características o informaciones sobre el proyecto, se requerirá afinar la planificación, los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto son requerimientos para afinar los procesos de planificación, perfeccionar el alcance y mantener actualizados los requerimientos del producto y/o servicio.

LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO

Normalmente, el emprendedor inicia con una buena idea que ha sido identificada como una oportunidad en su entorno, si bien puede ser buena esta idea, ella puede venir de una concepción llena de supuestos nada reales, además de la idea, se puede definir que se quiere hacer, cómo quiere hacerlo y una línea de tiempo definida, el emprendedor a definido su emprendimiento. Todo emprendedor es un gestor de su proyecto por ello debería contar con las herramientas necesarias para su ejecución, herramientas fundamentales como el Plan de Negocio, que es el cómo quiere hacerlo, este es más que un entregable en el proyecto, es la bitácora diaria para el emprendedor. En el Plan se identifican el mercado, los recursos necesarios, los costos a incurrir y la evaluación de las fortalezas, debilidades y riesgos que se nos pueden presentar. Define los requerimientos calidad del producto o servicio esperados por los clientes y como alcanzarlos y monitorearlos.

En todo proyecto emprendedor el tiempo necesita ser gestionado adecuadamente para conseguir el éxito y más en los emprendimientos ya que en ellos el emprendedor cumple todos los roles, es empleado, gerente, mensajero y el tiempo es un recurso limitado, como parafrasean los americanos “Time is money”. La elaboración de un cronograma detallado con unas fechas límite suficientemente realista y flexibles debe brindarle al emprendedor un método de organización para cumplir con sus responsabilidades en los distintos aspectos del proyecto. Aquí entra en juego algo también muy importante que es el equipo o grupo de trabajo, delegar actividades, involucrando otras personas de su entorno que le brinden fortalezas que no se tienen, fortalecerá la gestión del proyecto. Diferentes puntos de vista siempre son enriquecedores y asignar tareas a las personas más capacitadas para ejecutarlas favorecerá el éxito del proyecto.

No importa el tamaño o dimensión del negocio, realizar un plan de empresa es una necesidad que no puede ser obviada por el emprendedor. Este tipo de proceso lógico y cíclico aplicado a los proyectos de emprendimiento ofrece un marco que le brindaría a los emprendedores beneficios en el corto plazo. Si se planifica con más rigor el emprendimiento y hacerlo conforme a las mejores prácticas en Gestión de Proyectos creara un framework riguroso y consistente, consolidando las metas planificadas, asegurando el cumplimiento de las actividades para el logro de los requisitos esperados y actualización los aspectos del proyecto para logra su consecución exitosa.

CONCLUCIONES

- La identificación adecuada de los atributos del producto y/o servicio en la fase inicial del proyecto por parte del emprendedor debe permitirle dirigir sus esfuerzos de una manera más precisa, eficiente y eficaz a alcanzar una oferta mejor direccionada a clientes en un nicho de mercado específico en el cual obtenga mejores retornos a sus esfuerzos.
- El bajo o nulo conocimiento o educación en gestión de proyectos es un factor de fracaso de alta incidencia en los emprendimientos, la poca capacidad del emprendedor para adecuarse a los cambios y nuevas necesidades de su proyecto generan fallas en cascada y sistemáticas que llevan al fracaso del esfuerzo.
- La ausencia herramientas y artefactos de control en la ejecución de los proyectos no permite el monitoreo de la gestión, por ende no se tiene una visualización del trabajo, los costos y el tiempo invertido y su retorno, es por ello que los emprendedores no tienen información actualizada para la toma de decisiones en los diferentes aspectos del proyecto,

siendo estas respuesta en muchos de los casos reactivas a situaciones críticas y de alto impacto para el proyecto.

- La aplicación de metodologías de gestión de proyectos se ve reflejada en la sobrevivencia de emprendimientos por oportunidad en las medianas y grandes empresas de las cuales el 70% logra sobrevivir a los 5 años.
- La fundamentación en gestión de proyectos de ser una prioridad del emprendedor para iniciar su proyecto, la aplicación de estas buenas prácticas en los emprendimientos además de ser una responsabilidad del gestor debería ser monitoreada y guiada por un ente de carácter nacional y articule el ambiente emprendedor, es cierto que esta fundamentación está siendo ofrecida por diferentes organizaciones tanto gubernamentales, gremiales y civiles pero la desarticulación de las iniciativas se ve reflejado en el número de emprendimientos que fracasan anualmente.
- Sin importar la etapa en la que se encuentre el proyecto (iniciación, creación, crecimiento, monitoreo o cierre) los emprendedores deben contar con una herramienta que oriente los esfuerzos destinados a crear ese producto, servicio o resultado único, en definitiva, ese proyecto.

Bibliografía:

- Dinámica de Creación de Empresas, Confecamaras, 2019, http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20I%20Trim%202019.pdf
- Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia, Confecamaras, 2017, http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- "Del emprendimiento tradicional al emprendimiento dinámico. Determinantes para su transformación a partir de estudios de caso en la ciudad de Ibagué", Barrios, UNAL, 2018
- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. (2017). Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU: Project Management Institute, Inc.

Fuentes Digitales:

Normativa Empresarial Colombia:

- http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median
- http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a
- http://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13
- http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Estadísticas Empresariales Colombia:

- https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report
- https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report
- https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Crecimiento%20e%20Informalidad%20en%20Colombia.pdf
- https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/11/CPC_Informalidad-V03.pdf
- https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-emprendimientos-en-america-latina-desde-la-subsistencia-hacia-la-transformacion-productiva-2013.pdf

Documentación PMP:

- https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/