



**R4V**  
Plataforma de Coordinación  
Interagencial para Refugiados  
y Migrantes de Venezuela



# Guía de orientación para personas emprendedoras venezolanas y colombianas

# Guía de orientación para personas emprendedoras venezolanas y colombianas

DICIEMBRE DE 2022

“Diferentes instituciones e individuos aportaron su tiempo, conocimientos y experiencias en la elaboración de esta guía.

Aun cuando no hay forma de reconocer a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este documento, queremos agradecer a cada una de las organizaciones y sus equipos de trabajo.

A Mercy Corps, por su colaboración incondicional en la elaboración de la guía, especialmente en el diseño de los contenidos y la estrategia de socialización. A la OIT, que nos apoyó con el diseño y diagramación del documento. A FUPAD, que aportó en la corrección de estilo. A la OIM, que contribuyó a la estrategia de socialización y al desarrollo del contenido. A 2811, socio técnico estratégico, por su apoyo en la compilación y fortalecimiento del contenido de la guía.

A iNNpulsa, Cámara de Comercio de Bogotá y demás organizaciones del Sector de Integración Socioeconómica y Cultural del Grupo Interagencial Sobre Flujos Migratorios Mixtos (GIFMM), por sus aportes técnicos y comentarios. Igualmente, a Jesús Cárdenas, del GIFMM, que lideró y articuló los esfuerzos técnicos y financieros de todas las organizaciones involucradas en la elaboración de la guía, desde el inicio hasta su publicación.

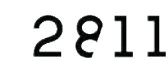
Muchas gracias a todas y todos.

Sin su apoyo esto no hubiese sido posible.”

Liderado por:



Apoyado por:



ISBN 978-958-58531-7-1

# Contenido

Presentación	10
Capítulo introductorio: las cualidades de las personas emprendedoras	11
Reconoce las habilidades del espíritu emprendedor	12
Identificando mis habilidades como persona emprendedora	13
¿La idea de negocio se relaciona con mi proyecto de vida?	15
Desafíos adicionales para mujeres que emprenden	17
<b>Capítulo 1.</b>	
<b>Iniciando mi emprendimiento</b>	20
<b>1.1.</b> ¿Por dónde empezar?	22
<b>1.2.</b> Sobre el Modelo de Negocio	23
<b>1.3.</b> Aterrizando mi idea de negocio	24
<b>1.3.1.</b> Modelo CANVAS	25
<b>1.</b> Segmentos de cliente	26
<b>2.</b> Propuesta de valor	28
<b>3.</b> Canales	31
<b>5.</b> Flujo o fuentes de ingresos	33
<b>6.</b> Actividades	33
<b>7.</b> Recursos clave	36
<b>8.</b> Socios clave	37
<b>9.</b> Costos de producción	38

<b>1.4.</b> Fuentes de financiación para iniciar	41
<b>1.5.</b> ¿Qué necesito para empezar?	42
<b>1.6.</b> ¿Quién me puede ayudar a iniciar?	43

## Capítulo 2.

<b>Gestión del emprendimiento</b>	50
<b>2.1.</b> Determinación del precio de venta	53
<b>2.2.</b> Determinación de cantidades - Punto de equilibrio	56
<b>2.3.</b> Organizar y administrar el recurso humano	57
<b>2.4.</b> Gestión adecuada de las compras	61
<b>2.5.</b> Gestión de la producción	64
<b>2.6.</b> Gestión del inventario	66
<b>2.7.</b> Gestión y fidelización de clientes	68
<b>2.8.</b> Gestión Contable	70
<b>2.8.1.</b> El papel de las finanzas	71
<b>2.8.2.</b> Herramientas de gestión contable	72
<b>2.8.3.</b> El ahorro	76
<b>2.8.4.</b> Créditos	78
<b>2.8.5.</b> Recomendaciones	78
<b>2.9.</b> Gestión de espacios sanos y seguros	79
<b>2.10.</b> Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	81
<b>2.11.</b> Certificados - Buenas prácticas de manufactura (BPM)	82

## Capítulo 3.

### Formalización

3.1	Definiciones	86
3.2.	¿Por qué es importante formalizar tu emprendimiento?	88
3.2.1.	Algunas consecuencias de no formalizar tu emprendimiento	88
3.2.2.	Lista de beneficios que traerá el formalizar tu emprendimiento	89
3.3.	¿Cómo se formaliza un emprendimiento?	90
3.3.1.	¿Quiénes deben inscribirse en el registro mercantil?	91
3.3.2.	¿Qué pasos debes seguir para formalizar tu emprendimiento, de acuerdo con las normas y leyes vigentes?	92
3.4.	¿Cuáles son los permisos/documentos que debe tener una empresa?	97
3.5.	¿Qué obligaciones debes asumir y cómo cumplirlas en Colombia?	99
3.5.1.	Obligaciones Tributarias	99
3.5.2.	Obligaciones de Seguridad social	100
3.5.3.	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	101
3.6.	¿Qué servicios prestan las Cámaras de Comercio en el país?	101
3.7.	¿Qué servicios ofrece la DIAN?	103

## Capítulo 4.

### Crecimiento I: marketing e inversión y crédito

4.1.	Mercadeo	106
4.1.1.	¿Cuáles son los elementos básicos y los pasos generales para elaborar una estrategia de mercadeo?	106
4.2.	Introducción al marketing digital	109
4.2.1.	¿Qué es el marketing digital?	109

4.2.2.	¿Por qué es importante para tu negocio?	109
4.2.3.	¿Qué debo considerar para elaborar una estrategia de marketing digital?	112
4.2.4.	¿Qué estrategias y medios de marketing digital existen?	113
4.2.5.	¿Cómo hacer seguimiento a mi estrategia de emprendimiento?	116
4.3.	Inversión y crédito	118
4.3.1.	¿Cómo identificar las necesidades de financiamiento?	118
4.3.2.	¿Cómo presentar una solicitud de crédito?	119
4.3.3.	¿Quiénes pueden ayudarme a conseguir un crédito para mi emprendimiento?	122

## Capítulo 5.

### Crecimiento II: innovación y planeación estratégica

5.1.	Innovación	126
5.1.1.	¿Por qué es importante innovar en mi emprendimiento?	127
5.1.2.	¿Cómo diferenciar mi producto incorporando elementos innovadores?	128
5.1.3.	¿Quién me puede ayudar en innovación?	129
5.2.	Planeación Estratégica	131
5.2.1.	¿Qué es la planeación estratégica?	131
5.2.2.	¿Por qué es importante?	131
5.2.3.	¿Por qué debo considerarla en mi emprendimiento?	132
5.2.4.	¿Cuándo debo hacer mi planeación estratégica y cómo se realiza?	133
5.2.5.	¿Qué herramientas están disponibles para la planeación estratégica?	134

### Bibliografía

137



# Tabla de ilustraciones

<b>Recurso 1.</b> Tabla para valoración de habilidades de emprendedores	14	<b>Recurso 16.</b> Organizaciones de apoyo en asistencia humanitaria.	49
<b>Recurso 2.</b> Sueños y anhelos.	15	<b>Recurso 17.</b> Tabla de control para gestión de compras.	63
<b>Recurso 3.</b> Visión de futuro.	16	<b>Recurso 18.</b> Flujograma de un proceso de producción.	65
<b>Recurso 4.</b> Obstáculos y recompensas.	16	<b>Recurso 19.</b> Flujograma para la producción de pan.	65
<b>Recurso 5.</b> Modelo CANVAS.	25	<b>Recurso 20.</b> Pasos para realizar un inventario.	66
<b>Recurso 6.</b> Formato para descripción básica del cliente.	27	<b>Recurso 21.</b> Gestionar el inventario (materia prima).	67
<b>Recurso 7.</b> Formato para estudio de mercado - producto.	30	<b>Recurso 22.</b> Gestionar el inventario (producto terminado).	67
<b>Recurso 8.</b> Formato para estudio de mercado.	30	<b>Recurso 23.</b> Gestionar el inventario (muebles y enseres).	67
<b>Recurso 9.</b> Formato Plan operativo.	34	<b>Recurso 24.</b> Flujo de caja.	73
<b>Recurso 10.</b> Análisis de actores	37	<b>Recurso 25:</b> balance general a 30 de junio de 2022.	74
<b>Recurso 12.</b> Análisis de costos.	40	<b>Recurso 26:</b> balance general a 30 de junio de 2022.	76
<b>Recurso 13.</b> Lista de chequeo.	42	<b>Recurso 29.</b> Planeación estratégica -Metodologías y herramientas	135
<b>Recurso 14.</b> Organizaciones de apoyo al emprendimiento.	44	<b>Recurso 30.</b>	136
<b>Recurso 15.</b> Organizaciones de apoyo general a la población migrante.	46	<b>Recurso 31.</b>	136
		<b>Recurso 32.</b> Cuadro de mando	136

# Presentación

## La Guía de orientación para personas emprendedoras venezolanas y colombianas

está diseñada para orientar en el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos, a partir de los insumos facilitados por los socios y aliados que hacen parte del Sector de Integración Socioeconómica y Cultural del Grupo Interagencial sobre Flujos Migratorios Mixtos - GIFMM.

En este documento hallarás herramientas y orientación sobre procedimientos y trámites sin importar en qué etapa se encuentra tu emprendimiento. A tu alcance hemos dispuesto, entre otra información de interés, los pasos para la conformación y formalización de tu emprendimiento, buenas prácticas en gestión contable y de negocios, una relación de entidades dispuestas a apoyarte y el marco legal que debes considerar en Colombia.

**Adicionalmente**, si eres una mujer emprendedora, la guía te proporcionará información adicional que puede servirte en tu proceso de creación y desarrollo de tu negocio.



# Capítulo introductorio: las cualidades de las personas emprendedoras

## Habilidades y destrezas de una persona emprendedora

El emprendimiento es ante todo una actitud que permite comenzar nuevos proyectos para resolver problemas que afectan a una comunidad o grupo de personas. A su vez, un emprendedor es la persona que asume los mayores riesgos en el desarrollo de un proyecto, por tanto, quién recoge los mayores beneficios. (Citar con base a <https://online.stanford.edu/what-is-entrepreneurship>)

Billie Auleth, reconocido profesor de la escuela de negocios del MIT, señala algunas claves para ser una persona emprendedora de éxito. Para él deben ser individuos a los que

“les tiene que gustar hacer las cosas de manera diferente; que apuesten por el cambio. Les tiene que apasionar embarcarse en nuevos proyectos y no sentirse desilusionados. **Ese es el espíritu del emprendedor!**”

(OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento).

**En este capítulo introductorio encontrarás definiciones y recursos para facilitar tu diagnóstico de tus actividades, necesidades, así como la relación de tu idea de negocio con tu proyecto de vida.**

## Reconoce las habilidades del espíritu emprendedor

Empecemos por definir habilidades de alto valor para quien elige el emprendimiento como parte de su vida. Existen algunas habilidades básicas: pasión, empatía, liderazgo, innovación, creatividad, recursividad, perseverancia, tolerancia al fracaso y enfoque, entre otras.

**Fuente:** (OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento)



**1. Pasión por lo que haces:** Es tener determinación y persistencia para lograr un sueño y una meta. Las personas emprendedoras, refugiadas y migrantes, y comunidades de acogida, tienen una gran fuerza de voluntad y no desisten a pesar de ser foco de presiones y enfrentarse a varios desafíos<sup>1</sup>.

**2. Empatía:** Es la capacidad de entender lo que otros sienten o necesitan. Es decir, ponerse en los zapatos del otro. La persona emprendedora es ante todo un relacionista público que interactúa con distintos actores, principalmente con los clientes, quienes son la razón de ser de la empresa.

<sup>1</sup>. Fuente: (OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento)

**Liderazgo positivo y trabajo en equipo:** La persona emprendedora sabe identificar las cualidades de su equipo y las lidera, de manera que el crecimiento de su empresa es el resultado del trabajo y desarrollo del potencial de su personal.

**Gestión del cambio:** Es saber reaccionar frente al cambio. Dado que **el cambio es lo único seguro**, la persona emprendedora es gestora del cambio, debe monitorear permanentemente su entorno para identificar oportunidades de crecimiento para adaptarse rápidamente a los cambios en las necesidades de sus clientes.

**Tolerancia al fracaso:** El cambio, los desafíos y los fracasos son siempre oportunidades de aprendizaje para identificar las fallas en el proceso y corregirlas. En el camino de las personas emprendedoras siempre habrá obstáculos y retos. Es necesario estar preparado para el fracaso, para asumirlo, superarlo y convertirlo en una fuente de experiencias y conocimientos que permitan alcanzar el éxito.

**Innovación y creatividad:** La persona emprendedora debe buscar soluciones distintas a las actuales frente a las necesidades de la sociedad. La innovación es señal de inconformismo y de una búsqueda constante por mejorar, por hacer los procesos más simples y eficientes. **Sin innovación no hay valor agregado.**

## Identificando mis habilidades como persona emprendedora

En el **recurso 1** de esta guía, encontrarás una herramienta denominada Tabla para valoración de habilidades de las personas emprendedoras. Te resultará útil para que identifiques el desarrollo de estas habilidades.

**Responde a cada una de las siguientes preguntas con SI o NO, según apliquen o no para ti.**



**Si respondes “SÍ”** a la mayoría de las preguntas de un factor o área determinada, esta puede considerarse como una fortaleza.

**Si contestas “NO”** a la mayoría de las preguntas o no tienes seguridad de las respuestas, podría ser un área donde necesitas mejorar antes de empezar tu negocio  
(OIT (2016) Genere su idea de negocio).

### Características personales, tus destrezas y tu situación

#### Áreas de fortaleza

#### Áreas para mejorar

#### Pasión:

¿Tienes pasión por manejar tu propio negocio? ¿Es muy significativo e importante para ti, tu familia y la comunidad? ¿Eres entusiasta para hacer de tu negocio un éxito y estás dispuesto a priorizarlo sobre casi todo lo demás?

#### Empatía:

Una persona emprendedora juega un papel importante en el desarrollo de la comunidad. ¿Eres consciente de este rol? ¿Estás comprometido con el avance social de la comunidad entera?

#### Liderazgo:

Cuando enfrentas una situación difícil, ¿logras mantener la calma, informarte de manera apropiada y tomar decisiones sin posponer o trasladar el problema a alguien más?

#### Gestión del cambio:

No existe ninguna idea de negocio totalmente segura. Siempre se corre el riesgo de fracasar. ¿Eres consciente de los riesgos y aceptas la posibilidad de que tu negocio podría enfrentar desafíos? ¿Has buscado información suficiente para estimar honestamente el nivel de riesgo que asumirás y cómo mitigarlo?

#### Tolerancia al cambio:

¿Puedes mantener un espíritu positivo bajo presión? ¿Puedes ver las oportunidades en situaciones difíciles?

#### Innovación:

¿Te consideras una persona recursiva? ¿Te gusta buscar nuevos caminos y alternativas para solucionar situaciones prácticas?

**Recurso 1.** Tabla para valoración de habilidades de emprendedores

## ¿La idea de negocio se relaciona con mi proyecto de vida?

A continuación, encontrarás tres recursos que te facilitarán identificar tus sueños y anhelos **(recurso 2)**, las metas que forman parte de tu visión de futuro a corto, mediano y largo plazo **(recurso 3)**, y los obstáculos que se pueden presentar, así como las recompensas que puedes obtener al realizar tu proyecto de vida **(recurso 4)**.  
(OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento).

### SUEÑOS Y ANHELOS

¿Cuáles son mis sueños, aspiraciones o ideales en la vida?  
¿Qué es lo que verdaderamente anhele?

**Descríbelos o dibújalos.**

¿Cuáles realmente puedo realizar? ¿Qué debo hacer para lograrlos?

**Cambio:** ¿Debo cambiar algo en mi vida y proyección para alcanzar mis sueños? **(Escribo los aspectos que debo cambiar y las alternativas que encuentro para generar cambios positivos)**

**Recurso 2.** Sueños y anhelos.



## VISIÓN DEL FUTURO

### Metas a un año

### Metas a tres años

### Metas a cinco años

**Recurso 3.** Visión de futuro.

### Obstáculos

¿Qué obstáculos se pueden presentar y cómo los voy a superar?:

### Recompensas

¿Cuál es la recompensa que espero al realizar mi proyecto de vida?

**Recurso 4.** Obstáculos y recompensas.

## Desafíos adicionales para mujeres que emprenden

**Si eres una mujer, migrante, retornada o de comunidad de acogida, y emprendedora, además de contar con las habilidades y destrezas mencionadas, debes considerar desafíos adicionales, entre ellos:**

**Toma de decisiones:** Si en tu vida has experimentado situaciones en las que no puedes opinar en asuntos importantes porque alguien lo impide y no puedes tomar decisiones, ten presente que como emprendedora y dueña de tu negocio tendrás que hacerlo. Para ello, es importante contar, además de las habilidades mencionadas anteriormente, con **autoconfianza**. Por esto cuentas con el acompañamiento de un asesor que te está guiando durante el desarrollo de esta cartilla, **Además**, puedes buscar apoyo psicosocial en los Centros Locales de Integración, secretaría u oficina de la mujer de tu ciudad y otras organizaciones mencionadas más adelante en este documento, **que trabajan por el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.**

**Relacionamiento y negociación:** Como emprendedora, tendrás que acostumbrarte a establecer relaciones y negociar con muchas personas, incluyendo a quienes asuman roles como clientes proveedores o colaboradores. Esto debes asumirlo de manera natural y tener confianza en ti misma. Si sientes que es una habilidad de aún debes mejorar, te invitamos a que busques  **cursos de formación** (virtuales y/o presenciales), **lecturas** e incluso **videos de otras mujeres lideresas y empresarias** que puedan inspirarte, darte herramientas y recomendaciones que puedas ir poniendo en práctica poco a poco.

**Además de hacer consciencia sobre este aspecto, implica que trabajes en adquirir estos conocimientos, que practiques constantemente para desarrollar esta valiosa habilidad emprendedora.**



**Labores de cuidado:** A menudo las responsabilidades del cuidado y del hogar (cuidado de adultos mayores, personas con discapacidad, familiares enfermos, menores de edad y el mantenimiento del hogar), recaen exclusivamente en las mujeres. Ahora también serás emprendedora y tal labor requerirá tiempo. Por ello, deberás encontrar un balance adecuado entre todas. Si en el núcleo familiar hay personas con idoneidad para realizar tales labores (esposo, hijo o hermano, adulto u otro), deberán dialogar y buscar la forma de distribuir tales responsabilidades.

Sin duda, este tema plantea varios retos relacionados con las habilidades básicas de cualquier emprendedor o empleadora: comunicación asertiva, negociación, organización, asignación de roles y delegación de responsabilidades.

Si encuentras que este puede ser un tema problemático al interior de tu familia, te recomendamos buscar apoyo psicosocial en las instituciones de apoyo mencionadas en la cartilla, además de las redes de mujeres migrantes que se han conformado en tu ciudad.

Recuerda... **¡No estás sola en este proceso!**

**Las emprendedoras que son madres pueden tener conflictos de tiempo entre labores de cuidado de sus hijos y el negocio. En estos casos, pueden buscar redes de apoyo para el cuidado de los menores de edad.**



**Sesgos para los negocios:** Desafortunadamente aún tenemos grandes retos sociales y culturales respecto a la discriminación de las mujeres, incluso en los negocios. En este sentido, es posible que algunas personas con las que te relaciones tengan sesgos, en la mayoría de los casos inconscientes, para hacer negocios contigo, por el solo hecho de ser mujer y/o migrante. Tanto para enfrentar esos casos de discriminación, como para abrirte paso en el mercado, te recomendamos dedicar tus esfuerzos y tu creatividad a tener un buen producto o servicio, conocer y poder comunicar muy bien sus funcionalidades, despejar adecuadamente dudas, ser puntual en la entrega, cumplir con los compromisos, brindar seriedad y buena atención a tus clientes y proveedores(as). Ser profesional con tu emprendimiento. Estos aspectos ayudarán a despejar dudas respecto a hacer negocios con una emprendedora, brindarán credibilidad y confianza para fidelizar a esas personas como tus mejores aliados(as) del negocio.





Capítulo 1

Iniciando mi  
emprendimiento



# Capítulo 1

## Iniciando mi emprendimiento

### 1.1. ¿Por dónde empezar?

*¡Estamos preparados para empezar esta nueva aventura!*

Antes de iniciar a emprender debes tener clara la respuesta a los interrogantes ¿Por qué quiero emprender? y ¿para qué quiero emprender?

En ese sentido, debes explorar puesto que no se trata solo de trabajar en aquello que se está moviendo en el mercado o de saber cuál es el producto que tiene mayor valor actualmente.

Es muy importante que tengas en cuenta los siguientes aspectos antes de decidir emprender<sup>2</sup>, así:

**Aspectos individuales:** Identifica a nivel personal cuáles son los talentos, conocimientos, experiencias, intereses y pasiones individuales que te impulsan a querer iniciar tu emprendimiento (puedes inspirarte con la actividad que realizaste en el capítulo de Introducción de esta guía). Resume estos aspectos en el siguiente espacio.

<sup>2</sup>. Fuente: (Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017)) y (Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales),



**Aspectos de contexto:** Identifica los desafíos y necesidades existentes en tu entorno o en la comunidad, para poder encontrar una mejor solución a ellos desde tu emprendimiento. Identifica de manera clara estos desafíos y descríbelos brevemente en el siguiente espacio.

Los desafíos para abordar pueden ser muy amplios, la idea es que tu proyecto aporte a la solución, no que sea la solución definitiva al problema.

**Ejemplos:** En una comunidad falta acceso a alimentación balanceada. Puede que tu proyecto no solucione por completo esta dificultad, pero si pueden aportar, por ejemplo, a que haya productos que incentiven una sana alimentación.<sup>3</sup>

### 1.2. Sobre el Modelo de Negocio

Ahora que has identificado las motivaciones y necesidades del entorno, es hora de trabajar uno de los pasos más importantes al iniciar un emprendimiento: **El modelo de negocios.**

Un modelo de negocios “describe las bases sobre las que una empresa capta, crea y proporciona valor” (Business Model Generation. Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey, 2010). Muestra la estructura lógica del emprendimiento para generar valor e ingresos.

<sup>3</sup>. Fuente: (Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017)) y (Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales).



Diseñar desde ya te permite organizar y estructurar tu idea, para seguir avanzando con un objetivo claro. Una vez terminado el modelo de negocios será más fácil compartir tu idea con los actores involucrados en tu desafío, socios, aliados y potenciales clientes.

**A continuación, te invitamos a trabajar en las categorías del lienzo del modelo CANVAS, las cuales te permitirán tener organizado tu modelo de negocios y una mayor claridad de lo que ofreces<sup>4</sup>.**

## 1.3. Aterrizando mi idea de negocio

### ¿Qué es el Lienzo Lean Canvas?

Es una herramienta estratégica empresarial que permite analizar de manera visual el modelo de negocio, para aumentar sus probabilidades de éxito y disminuir los riesgos de fracaso.

Este se encuentra conformado por 9 elementos o pasos, de los cuales cinco (5) conforman la parte externa y cuatro (4) la interna de la empresa. Los elementos internos son aquellos que dan soporte a los elementos externos.

#### Elementos de la parte externa

- Segmento de clientes/mercado
  - Propuesta de valor
  - Canales
- Relación con el cliente
- Flujo o fuente de ingresos

#### Elementos de la parte interna

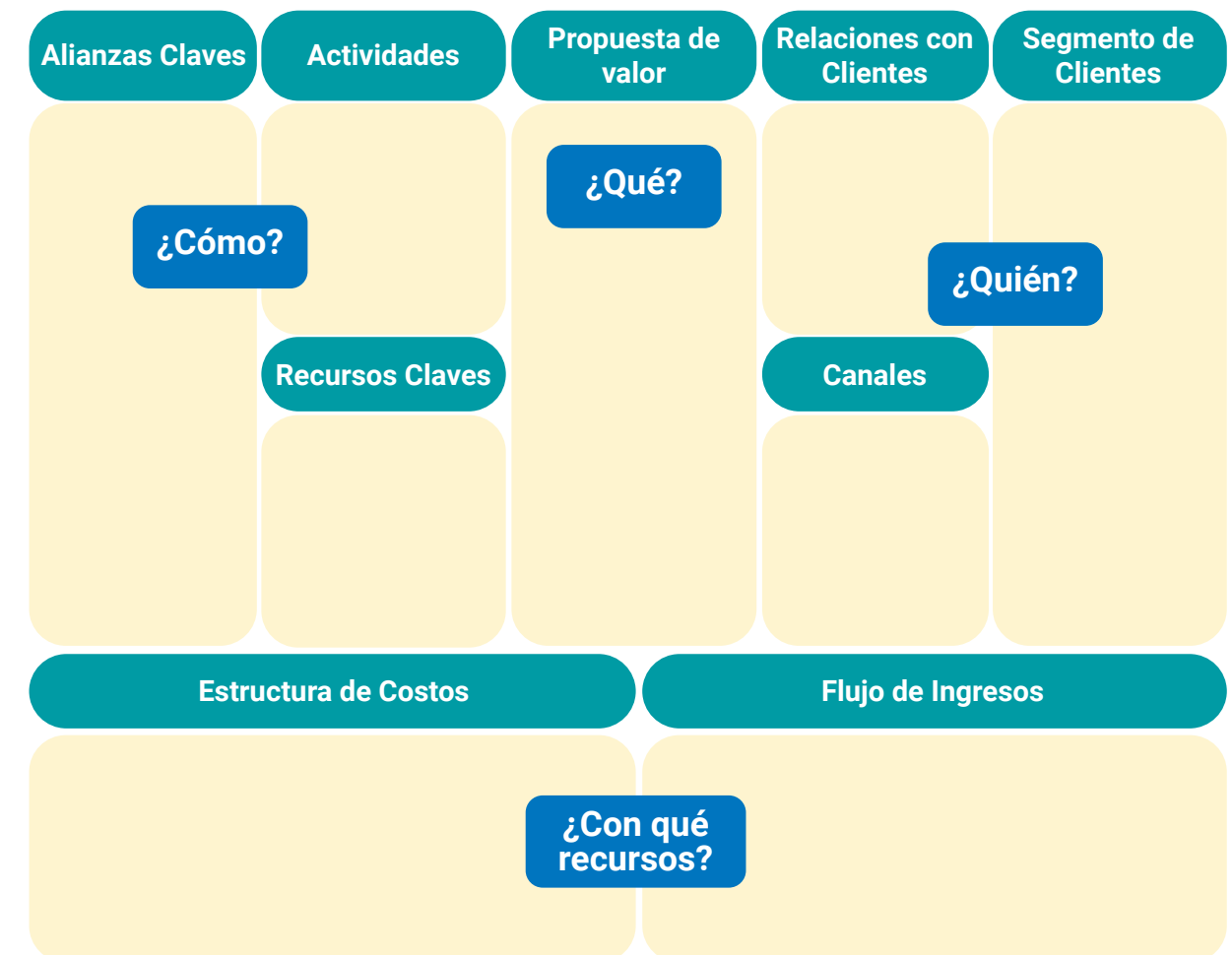
- Actividades claves
- Recursos claves
- Socios claves
- Costos de Producción

4. Fuentes: Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento.

El lienzo se organiza en una serie de recuadros donde se ubican cada uno de los aspectos de nuestro negocio. En las siguientes secciones ahondamos en cada uno de estos elementos del Canvas.

**RECUERDA:** El modelo CANVAS es una de las herramientas para aterrizar la idea de negocio. Su resultado no es definitivo y puedes revisarlo y actualizarlo cuantas veces encuentres necesario<sup>5</sup>. En el **recurso 5** podrás ver el modelo CANVAS con sus componentes.

### 1.3.1. Modelo CANVAS



**Recurso 5.** Modelo CANVAS.

5. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

# 1. Segmentos de cliente

El primer punto del modelo de negocios busca identificar el segmento de clientes objetivo de nuestro producto o servicio.

## ¿Quiénes son mis clientes?

Son todas aquellas personas que necesitan de nuestro producto o servicio, que pueden decidir la compra y pagarla. Es necesario conocer el comportamiento de los clientes, así como sus características demográficas, geográficas y sociales. Tener información de los clientes te permitirá tomar mejores decisiones respecto a los medios con los cuales te puedes comunicar efectivamente con ellos, entender sus necesidades, definir los productos o servicios que vas a vender y los precios a manejar<sup>6</sup>.

### Diferencia entre clientes y usuarios:

**Conoce la diferencia entre el usuario y el cliente.**

El **cliente** es quién paga el producto o servicio y el **usuario** es quién lo utiliza o se beneficia de él. Por lo general se trata de la misma persona, pero, cuando ello no se da, se debe tener una propuesta de valor para cada uno.

#### Factores demográficos

Edad

Sexo

Ciclo de vida

Ingresos

Estado civil

#### Factores geográficos

Territorio

Historia

Información del contexto que puede incidir en los patrones de consumo

#### Sociales/comportamentales

¿Dónde compra?

¿Con qué frecuencia compra?

¿Por qué compra?

¿Cuándo compra?

Estilos de vida

Rasgos generales de personalidad

**Recurso 6.** Formato para descripción básica del cliente.

<sup>6</sup> Fuente: Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales. FUPAD; (ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento)

## 2. Propuesta de valor

Ahora que tienes una mayor claridad de cuál es el público objetivo y los clientes de tu producto o servicio, debes preguntarte ¿por qué preferirían comprar mi emprendimiento? De esta forma pasamos a hablar de la propuesta de valor.

### ¿Qué es la propuesta de valor?

La propuesta de valor resalta la diferencia de tu producto o servicio respecto a tu competencia. La propuesta de valor debe reflejar el valor agregado de mi producto frente a otras alternativas o soluciones del mercado. Un ejemplo de ello es la cajita feliz de McDonald's frente a una hamburguesa tradicional, que es fácilmente reconocible entre los clientes por la inclusión de una característica que la diferencia de sus competidores cercanos.

Para identificar la propuesta de valor del producto o servicio es importante conocer a aquellas organizaciones que ofrecen productos o servicios similares en el mercado.

**Ej.** Si es un mercado maduro habrá muchos clientes con expectativas y muchos competidores, si es un mercado nuevo pueden haber pocos clientes buscando un servicio o producto más especializado<sup>7</sup>.







### Propuesta de valor - Estudios de mercado

Los estudios de mercado son herramientas que te permiten reconocer el mercado en el que esperas comercializar tu producto. Es importante identificar los clientes, sus necesidades, competidores, productos que ofrecen soluciones similares a las necesidades de los clientes y el tamaño del mercado, entre otros aspectos.

Ahora bien, ¿cómo puedes hacer un estudio de mercado? Existen muchas metodologías y formas de realizarse. No te compliques, lo importante es conocer si hay otros productos, servicios u organizaciones similares, saber que puedes aprender de ellos, identificar cuál es el valor diferencial de tu producto o servicio, y entender cómo se manejan los precios.



## Algunas formas sencillas de hacer un estudio de mercado son las siguientes<sup>8</sup>:

- 
**Observa:** ¡Ten los ojos abiertos! Busca y habla con clientes potenciales sobre las necesidades que identificaste y si la solución que propones les llama la atención. Puedes consolidar la información a través de un cuestionario que resuelva algunas inquietudes sobre sus hábitos de consumo.
- 
**Identifica quiénes ya están en el mercado** y analiza la calidad, el diseño y los precios de los productos y servicios.
- 
**Escucha** lo que potenciales clientes comentan acerca de otros negocios con productos y servicios similares a lo que quieres plantear. Por ejemplo, trata de entender qué buscan, qué resaltan o qué no les gusta. Así, puedes recopilar algunas lecciones aprendidas de otros actores en el mercado.
- 
**Identifica quiénes serían tus aliados clave.** Por ejemplo, quiénes pueden ser tus proveedores. Pregunta sobre ello a otros negocios que trabajan en productos o servicios similares a los que planteas.
- 
**Investiga** cómo puedes hacer diferente tu idea. Busca en periódicos, catálogos o revistas comerciales para obtener información e ideas sobre nuevos productos o servicios que pueden complementar tu idea.
- 
**Pregunta** y calcula si existen suficientes clientes para tu idea. No basta saber quiénes son los clientes y qué necesitan. Es importante averiguar si existen suficientes para tu inversión, para cubrir los gastos de tu negocio.

7. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

8. Fuente: FUPAD; ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento.

El cuadro del **recurso 7** te ayudará a registrar y analizar la información del estudio realizado

Producto para ofertar	
<b>Necesidad por satisfacer</b>  	<b>Características</b> 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____ 4. _____ _____
<b>Descripción del producto</b>  	
<b>Beneficios del producto</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	

**Recurso 7.** Formato para estudio de mercado - producto.

En el **recurso 8** encontrarás el formato que te ayudará a registrar y analizar la información del estudio realizado:

Nombre de la organización que tiene una solución o producto similar	Breve descripción de la solución similar	¿Qué puedo aprender de su ejecución?	¿Cuál es mi propuesta de valor frente a esta organización? ¿Cómo me diferencio?
Pizza DMC	Pizza napolitana, de sabores tradicionales y gourmet.	Los consumidores prefieren más el canal de ventas digital que el presencial. La falta de la opción de borde de queso limita sus ventas.	La cantidad de queso que ponemos en nuestras pizzas es superior. El cliente puede encontrar opciones de pizza basadas en su presupuesto.

**Recurso 8.** Formato para estudio de mercado.

## 3. Canales

La tercera sección del Canvas se enfoca en entender cómo debes llegar a tus clientes. Para ello, debes identificar los medios disponibles para informar, persuadir y generar recordación en tus clientes. El objetivo es identificar qué mecanismos puedes usar para hacer llegar al cliente o al mercado. Esta parte del CANVAS hace referencia al aspecto logístico necesario para llevar tu producto o servicio a clientes y usuarios.

### Existen 2 tipos de canales según su utilidad:



**Comunicación:** medios para hacer llegar información a los clientes que permita posicionar o promover nuestro producto o servicio.



**Distribución:** se utiliza para hacer llegar los productos a los clientes y concretar la compra. Pueden ser puntos de ventas, canales digitales, distribuidores o una mezcla de estos. En el capítulo 4 "Crecimiento", sección de marketing digital, encontrarás el ejemplo de WhatsApp Business como medio de distribución y comunicación<sup>9</sup>.

## 4. Relación con el cliente

En esta parte también nos enfocamos en cómo conectar con el cliente a través de estrategias de mercado para que tu marca sea reconocida y preferida sobre la competencia. Se trata de atraer y fidelizar a los clientes con tu emprendimiento, es decir, de convertirlos en consumidores habituales de tu producto o servicio. Ten en cuenta que el buen trato, la rapidez y eficacia en la entrega de los productos, así como garantizar un buen servicio de pre y post venta, son mecanismos que también conducen a que logres fidelizar a tus clientes<sup>10</sup>.

<sup>9</sup>. Fuente: FUPAD; ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento.

<sup>10</sup>. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento.



## Relación con el cliente

### Estrategia de fidelización

Describe las acciones encaminadas a convertir a su cliente en un consumidor habitual

### Recursos

Describe los recursos necesarios para implementar la estrategia de fidelización

### Resultado esperado

Marque el objetivo de la estrategia

### Estrategia de promoción

Describe las acciones que buscan atraer o influir en la actitud o comportamiento de tus clientes

### Recursos

Describe los recursos necesarios

### Resultado esperado

Marca el objetivo de la estrategia de promoción

## 5. Flujo o fuentes de ingresos

El quinto elemento del Canvas es uno de los puntos más importantes del modelo. Consiste en determinar las fuentes de ingresos que, en últimas, es lo que te permitirá darle vida y continuidad al emprendimiento. A continuación, te presentamos algunas posibilidades para determinar tu modelo de ingresos.

**Venta directa:** vender por unidad, a granel o por paquetes.

**Ejemplo:** una tienda de ropa.



**Ingreso por uso o suscripción:** vender por un precio fijo de acuerdo con cierta cantidad de productos o servicios.

**Ejemplo:** gimnasios.



**Ingresos por publicidad:** a través de espacios para difundir mensajes u otros productos.

**Ejemplo:** redes sociales.



**Ingreso por servicios profesionales:** vender tu tiempo y experiencia.

**Ejemplo:** realizar ciertos mantenimientos.



**Ingreso por licencia:** vender los derechos de uso de una propiedad intelectual.



**Consejo:** Para determinar tu modelo de ingreso, puedes revisar otros aspectos en el estudio de mercado y determinar cuáles son las fuentes de ingreso de la potencial competencia<sup>11</sup>.

11. Fuente: Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales.

## 6. Actividades

A partir del sexto paso se trabajan los elementos que son internos de la empresa. Para desarrollar mejor nuestra idea de negocios es necesario determinar las principales actividades que debemos realizar. Las actividades deben ser consideradas en todas las áreas, compras, producción, comercialización del producto y gestión administrativa y financiera de la empresa.

El plan operativo es una herramienta de gestión que permitirá identificar y conectar las actividades claves y recursos alrededor de los objetivos del emprendimiento<sup>12</sup> en cada área de trabajo **(ver recurso 7)**. Te recomendamos completar esta herramienta y tomarla como referencia para el desarrollo de tu idea de negocio.

12. Fuente: FUPAD; ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

Plan operativo		Recursos			Resultado Esperado				
		Económicos	Humanos	Físicos	Actividades	Fecha inicial	Fecha Final	Responsable	
Objetivo:	Eje								
	Producción								
	Comercialización								
	Gestión contable y financiera								
Compras									

Recurso 9. Formato Plan operativo.

## 7. Recursos clave

Para desarrollar cada actividad, listada en el punto 6, debemos identificar y conseguir todos los recursos que necesita nuestro emprendimiento. Los recursos puede ser de varios tipos:

**Humanos:** equipo o personal necesario para desarrollar las actividades\*.



**Físicos:** espacios, maquinaria, equipos o insumos necesarios para poner tu producto o servicio en el mercado.



**Económicos:** presupuesto financiero necesario.



**Tecnológicos:** equipos tecnológicos, software y patentes.



Recuerda, no debes limitarte a un solo perfil cuando pienses en el recurso humano. Puedes encontrar diferentes tipos de personas, con características diferentes, capaces de ocupar los cargos. Aceptar la diversidad te aumenta la cantidad de candidatos que puedes tener. No caigas en sesgos de ningún tipo, tales como edad, género, origen, entre otros.

**¡Lo importante es que sean personas capaces de apoyar tu negocio!<sup>13</sup>.**

**Ten en cuenta diferentes alternativas en la búsqueda de los recursos.** Por ejemplo, puedes recurrir a alianzas con otras empresas. Uno de estos tipos de alianza puede ser la **asociatividad**, un mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos empresarios, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de objetivos comunes.

**Más información acá** 

13. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

## 8. Socios clave

En este elemento se identifican los actores y aliados necesarios para hacer funcionar el emprendimiento, alcanzando así la totalidad de los recursos clave listados en los numerales precedentes.

La herramienta Análisis de Actores **(ver recurso 10)** es útil para entender los intereses y relaciones de tu emprendimiento con diferentes partes involucradas, en un contexto determinado. Esta herramienta nos permite comprender y establecer con mayor precisión relaciones con los actores<sup>14</sup>.

Una de las relaciones más importantes que debes identificar son los proveedores, quienes suministran insumos o materias primas utilizadas en el proceso de producción. Es clave identificar cuántos proveedores son necesarios y qué productos o servicios brindan cada uno **(ver recurso 11. Análisis de proveedores)**.

Actor	Tipo de actor	Relación		Afectación		Si es aliado	
		Aliado	Oponente	Positiva	Negativa	¿Qué necesito de él?	¿Qué puedo ofrecer a cambio
Inversionista	Beneficiario indirecto	Si		Es una oportunidad de inversión. Le podría generar un retorno entre el 30% y 50%	\$30.000.000 para adquisición de capital de trabajo	Participación accionaria del 5% de las ganancias.	Al año podría ganar entre 6 y 12 millones de pesos.
Gobierno Local	Beneficiario indirecto						
Estado	Beneficiario indirecto						
Organización X	Competencia directa						
Organización Y	Competencia indirecta						

**Recurso 10.** Análisis de actores

14. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

Nombre de la empresa	Producto/materia prima	Detalle o especificación del producto	Ubicación	Precio por unidad	¿Incluye transporte?	Condiciones de entrega (tiempos, logística)	Problemáticas identificadas
Telares Majo	Rollo de tela	Rollo de tela de algodón cuadrilla de bajo espesor.	Barranquilla/ Barrio las mercedes	1000 por metro	No	Debe ser adquirido en el local y preferiblemente a contrademanda	No hay modalidad de envío y parecen haber pocos inventarios

Recurso 11. Análisis de proveedores<sup>15</sup>

## 9. Costos de producción

Uno de los temas clave a la hora de iniciar un emprendimiento es tener claridad sobre la estructura de costos, ya que esto te permitirá saber, entre otras cosas:

**Si estás obteniendo beneficios/ganancias o no.**

**Si el precio de venta fijado es correcto.**

**Si realmente tu negocio es rentable.**

**Costos:** Los costos son el dinero que inviertes en la compra de factores, recursos y actividades necesarias para producir y vender un bien o servicio.<sup>16</sup>

15. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

16. Fuente: FUPAD; ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

### Clasificación:



**Costos fijos:** son aquellos que se ocasionan de forma constante y no dependen de la cantidad producida del bien o servicio. Por ejemplo, el arriendo del local, los impuestos, los seguros, el mantenimiento de máquinas, herramientas, etc.



**Costos variables:** son aquellos que se realizan en forma proporcional y varían de acuerdo con la producción o las ventas, tales como materias primas, materiales, mano de obra (cuando es contratada por horas o jornales) y otros suministros.



**La suma de los costos fijos y variables** es igual al costo total de producción.

**Ejemplo 1:** estructura de costos de la empresa La Estrella para el mes de febrero 2022 (ver recurso 12).



**Ten en cuenta:** Si vas a contratar a alguna persona (como costo fijo) o si va a desempeñar un trabajo por horas/jornales (como costo variable), para el mismo perfil laboral, responsabilidades, horario y entregables, el salario o la remuneración debe ser igual en hombres, mujeres o población LGBTIQ.



Concepto	Tipo de costo	Costo por unidad producida	Cantidad producido	Total costo \$
Arriendo	Fijo	No aplica	No aplica	4,100,000
Energía eléctrica	Variable	800	500	400,000
Cuero	Variable	1,000	500	500,000
Hilos	Variable	250	500	125,000
Cordones	Variable	300	500	150,000
Salarios	Variable	15,000	500	7,500,000
Taches	Variable	150	500	75,000
Seguro contra desastres	Fijo	No aplica	No aplica	100,000
Depreciación de las máquinas	Variable	500	500	250,000
Mantenimiento de las máquinas	Fijo	No aplica	No aplica	300,000
<b>Costo fijo</b>				4,500,000
<b>Costo Variable</b>				9,000,000
<b>Total costo (fijo + variable)</b>				13,500,000

Recurso 12. Análisis de costos.

## 1.4. Fuentes de financiación para iniciar

Para iniciar tu empresa debes contar con capital de trabajo. Es decir, contar con el dinero suficiente para realizar las compras de las materias primas, tener inventarios de productos terminados, al igual que mercancías y dinero en caja para pagar costos y gastos recurrentes por un periodo de tiempo (más información en el capítulo 2 de esta guía). El capital de trabajo y el capital físico, que incluye maquinaria, equipos, define el monto total de la inversión total requerida.

Entendido esto, ¿de dónde va a salir el dinero para montar tu empresa? La financiación se puede obtener de distintas formas, y no exclusivamente mediante la consecución de un crédito. Acá te compartimos algunas fuentes a las que puedes acceder para iniciar con tu emprendimiento<sup>17</sup>.

### Fuentes de financiación

Puedo optar por **sacar algunas cosas a crédito**

Puedo **aportar algún dinero** que tenga ahorrado

Puedo **vender algún bien** que realmente no esté usando

Puedo **buscar un buen socio** que aporte en dinero o en especie

Puedo **aportar mi mano de obra**

Mis familiares **podrán colaborarme** con algunas cosas provisionalmente

Por último puedo acudir al crédito financiero. Es decir, a las entidades financieras (bancos).

### Consejo:

No empieces un negocio únicamente con préstamos como financiación inicial. Esto incrementa el riesgo de incumplimiento y eleva los costos de operación de tu emprendimiento.

**Si ganas 5 y debes 5, al final no ganaste nada.**

<sup>17</sup>. Fuente: FUPAD; ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento

## 1.5. ¿Qué necesito para empezar?

Ahora que tienes una mayor claridad de lo que necesitas a la hora de iniciar un emprendimiento. Te invitamos a revisar la siguiente lista de chequeo en el **recurso 13** de esta guía. Asegúrate que cuentas con todos los puntos de tu emprendimiento<sup>18</sup>. Una vez tengas todos los aspectos cubiertos, estás preparado para iniciar tu nuevo desafío.

Concepto	Si	No	NA	Observación
¿Ya identificaste el por qué y para qué de tu emprendimiento?				
¿Sabes quiénes son o serán tus clientes?				
¿Has realizado el estudio de mercado e identificado tu propuesta de valor?				
¿Sabes cuál va a ser el canal para mantener una buena relación con tus clientes?				
¿Tienes claro cuál es el modelo de ingresos del emprendimiento?				
¿Has identificado las actividades clave y los recursos necesarios para ejecutarlas?				
¿Ya tienes los socios clave identificados?				
¿Cuentas con claridad sobre los costos, gastos e ingresos de tu emprendimiento?				
¿Sabes cuáles van a ser las fuentes de financiación inicial?				

**Recurso 13.** Lista de chequeo.

<sup>18</sup>. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

## 1.6. ¿Quién me puede ayudar a iniciar?

Existen diversas organizaciones cuyo objetivo es apoyar a las personas emprendedoras refugiadas, migrantes y comunidades de acogida, con herramientas para facilitar el desarrollo de sus ideas de negocio. Estas organizaciones pueden suministrar acompañamiento para estructurar las ideas de negocios, capacitación técnica para el manejo operativo del negocio, capital de trabajo, orientación legal y acompañamiento psicosocial, entre otros temas de interés. En el **recurso 14** encontrarás un listado de actores que pueden ser grandes aliados en tu camino.



### Organizaciones de apoyo al emprendimiento

#### INNpulsa

Es la agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno nacional. Trabaja en temas de aceleración, escalamiento e innovación de emprendimientos. En su página web se encuentran posibilidades de aprendizaje gratuito y suelen compartir convocatorias para todo tipo de emprendimientos. (INNpulsa, 2022)



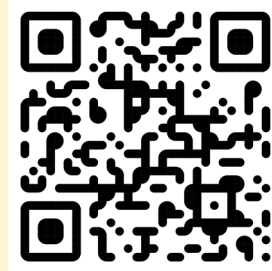
#### Cámaras de Comercio

En el vínculo se encuentra el directorio de Cámaras de Comercio organizado por Confecámaras. Las funciones de cámara de comercio se encuentran en el Código de Comercio y se resumen en: defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia y llevar los registros mercantiles. Muchas veces tienen programas de asistencia a emprendimientos. (Confecámaras, 2022)



### Bancamía

De acuerdo con su página web, son un banco con sentido social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades. Su objetivo es facilitar el desarrollo productivo de los clientes en la base de la pirámide económica, a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida. (Bancamía, 2022)



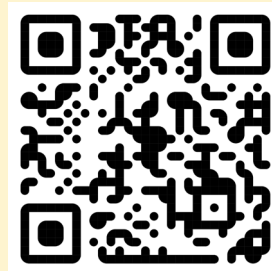
### Apps.co

Apps.co es un programa del Ministerio TIC, con apoyo de INNpursa, que tiene como objetivo promover y potenciar la generación, creación y consolidación de negocios a partir del uso de las TIC. Su objetivo es fortalecer las habilidades de los emprendedores digitales a través de acompañamientos por parte de mentores y asesores que se ajustan a sus necesidades y la madurez de las ideas o emprendimientos (Apps.co, 2022)



### SEA Emprendedor SENA

El SENA tiene una oferta de apoyo integrada por 3 componentes: ruta básica de atención, Fondo Emprender y fortalecimiento pymes. En ellas encontrarás ayuda para estructurar una idea de negocio, conseguir capital semilla en algunas de sus convocatorias<sup>19</sup> o recibir acompañamiento empresarial para mejorar tu negocio.



**Recurso 14.** Organizaciones de apoyo al emprendimiento.

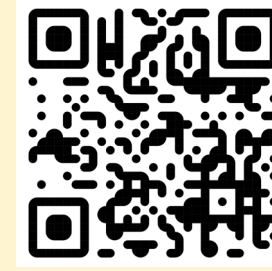
<sup>19</sup>. Hasta el momento de publicación de esta guía, los refugiados y migrantes venezolanos no pueden acceder al Fondo Emprender.

A continuación encontrarás información de organizaciones de distinta naturaleza, que apoyan a la población migrante, refugiada o de acogida y a organizaciones colombianas que apoyan el emprendimiento. **Puedes hacer clic en cada uno para dirigirse a la página web.**

## Organizaciones de apoyo general a población migrante

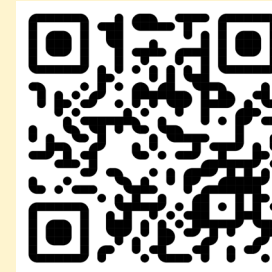
### Mercy Corps

Mercy Corps es una organización global, no gubernamental y sin ánimo de lucro, con más de 40 años de experiencia y con presencia en más de 40 países en todo el mundo. Mercy Corps trabaja a través de asociaciones que permitan generar soluciones audaces a situaciones de adversidad (Mercy Corps, 2021).



### Organización Internacional para las Migraciones - OIM

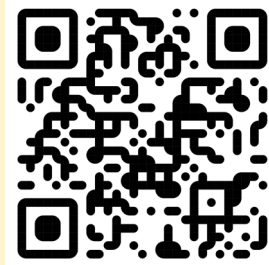
La OIM es una organización internacional que hace parte de las Naciones Unidas (ONU), siendo esta la organización líder en el área de migraciones y cuya presencia supera los 100 países. Entre los temas que trabaja la organización se encuentra la migración laboral, migración y desarrollo, migración y salud, y asistencia a migrantes vulnerables, entre otros (Organización Internacional para las Migraciones [OIM], 2021).





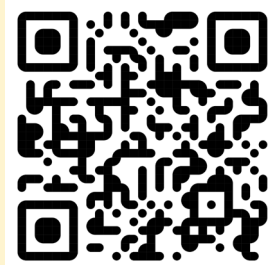
### Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados - ACNUR

El ACNUR, es la agencia de las Naciones Unidas que trabaja por proteger y asistir a los refugiados en todo el mundo. De hecho, para la situación de Venezuela, se ha aliado con organizaciones y gobiernos locales para hacer frente a las necesidades específicas de los mismos, información, discriminación, xenofobia, integración, entre otros (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR], 2022).



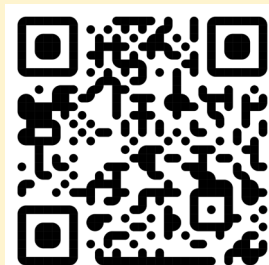
### Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

El PNUD apoya la implementación de acciones, proyectos y políticas orientadas a la generación de prosperidad, el empoderamiento económico y el cierre efectivo de brechas de inequidad a través de soluciones innovadoras. el PNUD brinda acompañamiento técnico a iniciativas que conduzcan al crecimiento económico y a la generación de empleo y emprendimiento para los más vulnerables. Para ello, construye e implementa buenas prácticas que promueven la equidad de género, el fortalecimiento de ciudades y comunidades sostenibles, y la dinamización de alianzas estratégicas con múltiples actores.



### Organización Internacional del Trabajo - OIT

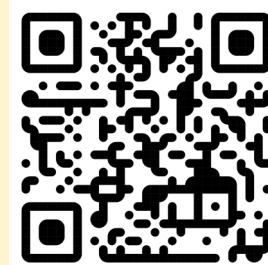
La OIT se destaca por la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, persiguiendo su misión fundadora: la justicia social es esencial para la paz universal y permanente. (OIT, 2022)



## Organizaciones de apoyo al emprendimiento

### Fundación WWB

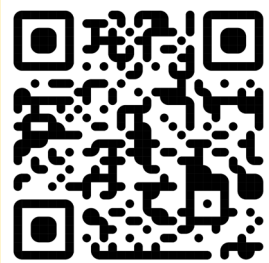
La fundación WWB, fundada en 1982. centra su trabajo en las mujeres con el propósito de impulsar el desarrollo de su autonomía personal, empresarial y económica a través de capacitaciones y fortalecimiento. Es una institución colombiana, independiente y autónoma, con sede en la ciudad de Cali. (Fundación WWB, 2022).





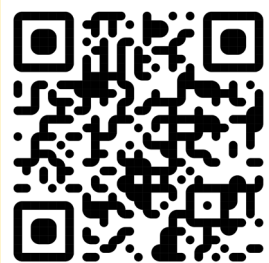
### ES2 Latam

ES2 Latam es una comunidad virtual que conecta a emprendedores sociales con negocios innovadores y escalables con el conocimiento, la red y el financiamiento que necesitan para tener éxito. En su página web también encuentran oportunidades de aprendizaje en una variedad de temas. (ES2 Latam, 2022)



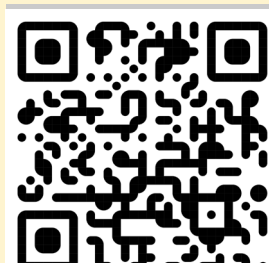
### Interactuar

Es una corporación de desarrollo social sin ánimo de lucro que acompaña con un modelo integral a emprendedores y empresarios de la microempresa en Colombia. Con sede en Medellín, Interactuar busca movilizar el acceso hacia la clase media y su consolidación, a través de servicios financieros con acompañamiento de valor a empresas y personas con potencial de desarrollar capacidades empresariales y humanas. (Interactuar, 2022)



### Fundación REDA

La fundación Red de Emprendedores Activos (REDA) es un emprendimiento de y para migrantes, que funciona como banco de proyectos y apoya con formación empresarial y cursos gratuitos. Comparten distintas oportunidades en sus redes sociales.



## Organizaciones de apoyo en asistencia humanitaria

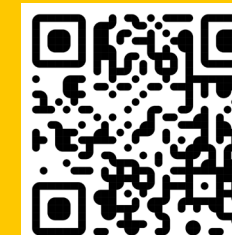


**Recurso 16.** Organizaciones de apoyo en asistencia humanitaria.

EL GIFMM es un espacio interagencial para coordinar la respuesta frente a las necesidades de la personas refugiadas, migrantes y comunidades de acogida.

**Hay más de 70 organizaciones en el país que podrían brindarte una mano.**

Mapeo de servicios del GIFMM





# Capítulo 2

## Gestión del emprendimiento





# Capítulo 2

## Gestión del emprendimiento

### 2.1. Determinación del precio de venta

**Precio de venta (*Pventa*):** una forma de estimar el precio para tu producto es determinar el costo de producción por unidad y sumarle un margen de ganancia/utilidad. De este modo el precio final sería igual a:

$$Pventa = CPU \times \%G + CPU$$

**Donde:**

- **CPU** es el costo de producción por unidad, que se estima como el costo total dividido por el total de las unidades producidas. **(Recuerde: en el capítulo anterior se encuentra la forma para estimar sus costos totales)**

- **%G** es el margen de ganancia esperado.

**%G** es sugerido por los mayoristas, por el mercado en que está el negocio, por el tipo de producto y su calidad, etcétera. Sigamos el ejemplo 1 del capítulo 1:

- Suponga que el margen de ganancia para La Estrella es del 30% por cada calzado fabricado:  $\%G=30\%=0,3$

- El costo de producción por unidad es igual al costo total por las unidades fabricadas.

$$CPU = CT / \text{Total unidades} = 13,500,000 / 500 = 27,000$$

- Siguiendo la fórmula  $Pventa = CPU \times \%G + CPU = 27,000 \times 0,3 + 27,000 = 35,100$

En este punto lo correcto sería que el empresario investigue el mercado y verifique si realmente podrá vender ese producto en 35,100. Quizás pueda bajarle un poco o quizás pueda subirlo aprovechando que otros comerciantes lo tienen más caro.<sup>20</sup>

**Nota:** El estudio de mercado que vimos previamente te será de gran utilidad en este punto, dado que una vez tengas tu precio de venta definido puedes ajustar el valor, teniendo en cuenta los precios de la competencia.

**Ganancia:** es el provecho o fruto que obtengo de alguna actividad. Es decir, la suma de dinero con la que se quedará tu empresa después de realizar la venta descontado costos y gastos.

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - \text{Gastos} - \text{Costos}$$

**Ejemplo:** si La Estrella puede vender al precio de \$35,100, sus ingresos serían  $\$35.100 \times 500 = \$17,550.000$ . Los costos, como se observa en el cuadro anterior son de \$13,500,000. Con estos datos la ganancia sería  $\$17,550,000 - 13,500,000 = 4,050,000$

**Margen de contribución:** Es la diferencia entre el valor de la venta por unidad (*Pventa*) y el costo variable por unidad (CVU). Es decir, es lo que queda de la venta por unidad, y que sirve para pagar los gastos, costos fijos y generar ganancia.

**En pesos**

$$(1) \text{ Margen de contribución} = Pventa - CVU \quad (2)$$

**En porcentaje**

$$\text{Margen de contribución en pesos} / \text{Precio de Venta} \times 100 = \%$$

El cálculo del margen de contribución te permite ser más preciso al momento de definir el precio de venta. Puesto de otra forma, es el excedente que se obtiene de un producto con base en el precio de venta neto<sup>21</sup>.

<sup>20</sup>. Fuentes: FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

<sup>21</sup>. Fuentes: FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

Ahora veremos un ejemplo del cálculo del precio de venta del producto, usando el margen de contribución.

- El costo variable por unidad es igual al costo variable (puede repasar el concepto de costo variable en el capítulo anterior) dividido por las cantidades vendidas.  
Costo variable por unidad =  $9,000,000 / 500 = 18,000$
- Sus financieros le dicen que debe obtener, al menos, un margen de contribución del 50% para cubrir sus gastos, costos fijos, así como una ganancia deseada.
- Si usted desea obtener un margen de contribución del 50%, su costo variable sería el 50% del precio de venta. Recuerde que el margen de contribución es el excedente del precio de venta sobre el coste variable, por tanto:  $100\% - 50\% = 50\%$ .
- Para calcular el precio con este modelo, lo que hace es dividir el costo variable entre 50%.
- Así el precio de venta es \$36.000 pesos ( $\$18,000 / 50\% = \$36.000$ )
- Así el empresario podrá decir que este producto le deja \$18.000 de margen, lo cual equivale al 50% ( $\$18,000 / \$36,000$ )



En este punto lo correcto sería que investigues el mercado y verifiques si realmente puedes vender ese producto en 36,000. Quizás puedas bajarle un poco o quizás pueda subirlo aprovechando que otros comerciantes lo tienen más caro.

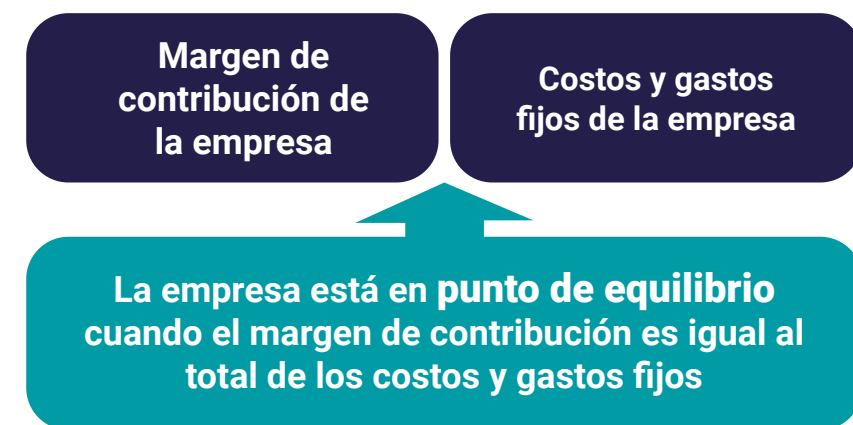
## 2.2. Determinación de cantidades - Punto de equilibrio

Una vez determinados los costos, ingresos y gastos, es importante establecer el punto de equilibrio, que hace referencia a la cantidad mínima de ventas a partir del cual tu negocio cubre al menos los costos de producción. El negocio es rentable por encima del punto de equilibrio y, por debajo, no lo es.<sup>22</sup>

La fórmula para calcular el punto de equilibrio consiste en dividir el costo total, entre el margen de contribución en pesos. En este punto, la empresa recibe el suficiente dinero por sus ventas para pagar todas sus obligaciones.

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{(\text{Precio de venta por unidad} - \text{costo de venta por unidad})}$$

Donde CPU es el coste promedio por unidad y CVU es el costo variable por unidad.



## Continuemos con el caso de la empresa La Estrella:

- Supongamos que la empresa puede vender su producto a los 36.000 pesos
  - determinados anteriormente. Pventa = \$36.000
  - El costo fijo total declarado anteriormente es de \$4'500.000
  - El costo variable por unidad es igual al costo variable dividido por las cantidades.
  - Costo variable promedio =  $\$9'000.0000 / 500 = 18.000$
- Aplicando la fórmula anterior tenemos que:
- $Cantidades = \frac{4'000}{(36.000-18.000)} = 250$

Por tanto, con 250 pares de zapatos la empresa puede cubrir sus costos. **Si produce más obtendrá ganancias, si produce menos, obtendrá pérdidas.**<sup>23</sup>

## 2.3. Organizar y administrar el recurso humano

El primer paso es identificar las necesidades de recurso humano para completar las actividades fundamentales del emprendimiento\*. Para organizar los recursos humanos de tu empresa, es importante crear una estructura organizacional y de relaciones de trabajo, lo cual te permitirá articular y conectar los esfuerzos de tu equipo trabajo en un solo propósito. En esta estructura se define y plantea la distribución de responsabilidades<sup>24</sup>.

<sup>23</sup>. Fuentes: FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento.

<sup>24</sup>. Fuentes: OIT. (s.f.). El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente. ONU Mujeres; DANE. (2020). Las Mujeres Cuentan. FUPAD; ACNUR (2012). Creciendo con mi emprendimiento. Sobre el ETPV - Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos.

Algunos de los documentos que se pueden generar para soportar la estructura organizacional son:



**La división del trabajo:** determina las tareas y su respectivo responsable. Ten claro cuál es su papel en la organización y las responsabilidades que asumirá en cada uno de los cargos.



**Manual de cargos y funciones:** es un documento donde se describen los cargos que se requieren en la empresa en sus diferentes áreas de trabajo, la descripción de las funciones que se deben desempeñar y el respectivo alcance de estos.

**\*RECUERDA:** Revisa el capítulo 1 para entender dónde se tiene en cuenta el recurso humano en los costos del modelo de negocio.

### Consejo 1:

Busca que tu espacio de trabajo sea inclusivo y seguro, abierto a nuevas personas e ideas, sin importar características de género, edad o etnia. Dale la oportunidad de trabajar a un equipo variado que pueda traer nuevas soluciones.

### Consejo 2:

Para la etapa de **"inicio del emprendimiento"** será necesario investigar qué servicios encuentro en mi barrio y mi localidad que podrían ayudarte a ti y a tu equipo, a liberarse de actividades de cuidado, en caso de ser necesario, como guarderías comunitarias, programas de educación y/o recreación para niños, atención a adultos mayores, entre otras.

**"Si se va a contratar a alguna persona o desempeñar un trabajo de tiempo completo(empleado) o por una labor específica (jornal o contrato por prestación de servicios), recuerda que, para el mismo perfil laboral, responsabilidades, horario de trabajo y entregables, el salario o el pago por el jornal, debe ser igual entre hombres y mujeres."**



# Sobre el ETPV – Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos

“El ETPV es un mecanismo de regularización, creado en 2021, que permite ofrecer resguardo a las personas que huyen de su país de origen por causa de la crisis del vecino país. EL ETPV busca facilitar el tránsito a las personas migrantes venezolanas que se encuentran en Colombia, de un régimen de protección temporal, a un régimen migratorio ordinario. Esto quiere decir que las personas migrantes venezolanas que se acojan a la medida tendrán un lapso de 10 años para adquirir una visa de residentes”<sup>25</sup>. (Migración Colombia, 2021).

## Algunos beneficios a los que pueden acceder quienes se regularicen su permanencia:

Educación



Mercado laboral formal



Productos financieros



Seguridad social



### Más información sobre el ETPV:

[https://www.migracioncolombia.gov.co/documentos/comunicaciones/infografias/infografia\\_EPT\\_.pdf](https://www.migracioncolombia.gov.co/documentos/comunicaciones/infografias/infografia_EPT_.pdf)

<https://www.migracioncolombia.gov.co/visibles>

25. Fuente: Migración Colombia. ABECÉ Estatuto Temporal de Protección. 2021. Ver en: <https://migracioncolombia.gov.co/infografias/abc-estatuto-temporal-de-proteccion-migrantes-venezolanos>  
Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales.



La siguiente herramienta te permitirá delimitar el rol de cada una de las personas del equipo de trabajo, teniendo en cuenta su objetivo, meta y la remuneración a recibir por su trabajo. Esta organización te ayudará a que todos tengan claridad y puedan aportar a un mismo propósito<sup>26</sup>.

Persona	Rol	Objetivo	Meta	Remuneración
Persona ejemplo	Cajero	Atención al público y registro de productos para finalizar la compra	Satisfacción del 100% de los clientes.	\$35.000 COP diarios.
Persona 1				
Persona 2				
Persona 3				
Persona 4				
Persona 5				

26. Fuente: Soto, W., Fernández, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales.

## 2.4. Gestión adecuada de las compras

A la hora de iniciar un emprendimiento es importante identificar las compras necesarias a realizar. Estas se dividen en cuatro categorías<sup>27</sup>:



**Equipos:** maquinaria, herramientas, mobiliario. Estas compras tienden a ser más costosas, por lo que debes evaluar qué tan necesarias son, si hay alternativas como alquilar o tomar prestado, o comprar de segunda mano.



**Materias primas:** son todos los materiales necesarios para generar tu producto. Para este tipo de compras, la clave es conocer y adquirir solamente las cantidades necesarias para evitar sobreabastecimiento. Es importante cotizar varias alternativas de materias primas en diferentes proveedores.



**Productos terminados:** algunos emprendimientos requieren la compra de productos terminados (**Ej.: minoristas que compran a mayoristas**). En este caso, lo más importante es hacer un buen estudio para asegurarte de estar comprando al mejor precio y calidad.



**Productos subcontratados y servicios:** son aquellos servicios que tu emprendimiento podría requerir de parte de otras empresas (seguridad, limpieza, mensajería, mantenimiento, etc.). Es importante identificar cuáles son los servicios de calidad que al contratarlos saldrán más económicos que aprender o hacerlos usted mismo. Antes de contratar, averigua precios de mercado y calidad del trabajo, y contacta clientes anteriores para aprender de la experiencia.

### ¡Evita los sesgos!

puede haber muy buenos proveedores con distintas características de género, país de origen, religión o raza!

<sup>27</sup>. Fuentes: PNUD. (2013). Creciendo con su negocio: Metodología para la Formación de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos.  
OIT. (1991). Manual: Maneje su negocio.



### Consejos:

- Compra siempre la calidad correcta, ten en cuenta qué necesita tu negocio y qué buscan tus clientes.
- Compra en la cantidad correcta, suficiente para cumplir con tus clientes y no demasiado para que haya exceso de producto.
- **Compra al precio correcto:** Compra a precios que tu negocio pueda costear, que tus clientes estén dispuestos a pagar y que brinden ganancias.
- Busca reducir los gastos de intermediación y compra al productor los insumos que necesitas.

### Ten en cuenta:

1. **Averigua de manera exacta** lo que necesita tu empresa, incluyendo a tus clientes y usuarios.
2. **Ten información** de distintos proveedores.
3. **Verifica antecedentes** y experiencia de los proveedores.
4. **Contacta posibles proveedores** para realizar cotizaciones. Ten presente preguntas como: **¿hay posibilidades de descuento por compras al por mayor?, ¿cuál es el proceso de entrega y que costo tiene?, ¿cuáles son los mínimos o máximos de compra?**
5. **Negocia los términos** sobre la cotización de manera escrita y escoge a los mejores proveedores.
6. **Finaliza el pedido** o firma el contrato en caso de ser necesario.
7. **Antes de firmar como recibido**, verifica la cantidad y calidad inmediatamente, para confirmar que todo esté correcto y poder solucionar en caso de tener inconvenientes. Revisa la factura y efectúa el pago. **Revisa que sea el precio acordado inicialmente.**

En el **recurso 17** encontrarás un modelo de tabla que te facilitará el control de tus compras<sup>28</sup>.

**Recuerda mantener un presupuesto competitivo, considerando que los ingresos sean superiores a las compras, costos fijos y otros costos variables, para mantenerse rentable.**

Producto que necesito	Especificaciones	Cantidades	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Colorante comestible	Base en agua color rojo, verde, amarillo	2 c/u	\$15.000 (envío gratis)	\$10.000 (sin envío incluido)	\$12.000 (Envío gratis por compras al por mayor)

**Recurso 17.** Tabla de control para gestión de compras.

28. Fuentes: PNUD. (2013). Creciendo con su negocio: Metodología para la Formación de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos.  
OIT. (1991). Manual: Maneje su negocio.

## 2.5. Gestión de la producción

Una de las prioridades para el desarrollo del emprendimiento es tener claridad sobre el proceso de producción del bien o servicio que vamos a comercializar. Esto nos permite determinar los recursos que necesitamos para generar nuestro producto, la maquinaria, el lugar, el número de colaboradores, entre otros. Además, con base en el proceso de producción podemos estimar los costos asociados al desarrollo del producto o servicio, lo que eventualmente nos ayudará a definir un precio de venta adecuado<sup>29</sup>.



**Proceso de producción:** es la secuencia de pasos que permite transformar las materias primas adquiridas, mediante la aplicación de una fuerza de trabajo, en un producto nuevo terminado.



**Proveedores:** son las personas o empresas a quienes compras todo lo que necesitas para realizar el proceso de producción.



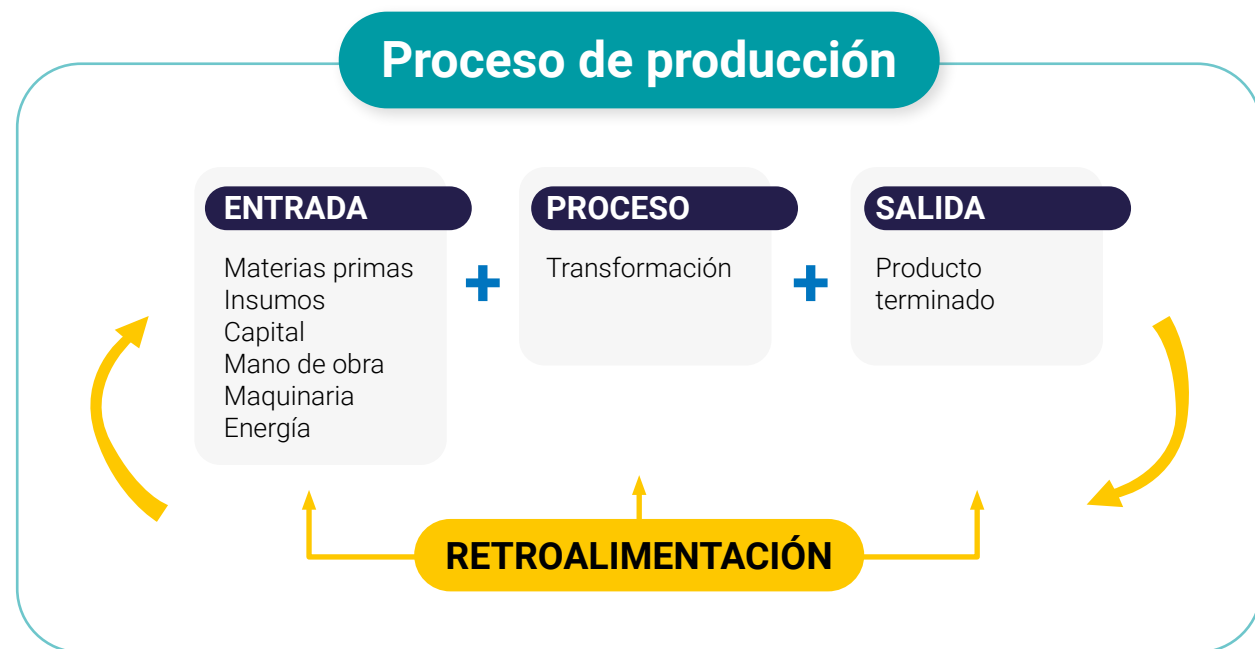
**Ambiente:** es el entorno o medio en el cual te encuentras y que afecta directa e indirectamente al desarrollo empresarial.

Ahora bien, existen formas gráficas denominadas **flujogramas de procesos**, que te permiten visualizar y comunicar de mejor manera el proceso de tu producción. Estos son la representación gráfica de los diferentes pasos o etapas que permiten obtener un producto final.

Para facilitar tu comprensión sobre este tipo de herramienta gráfica, el **recurso 18** te presenta un flujograma de un proceso de producción general y en el **recurso 19** puedes ver un ejemplo de un flujograma para un caso específico, como el del pan.

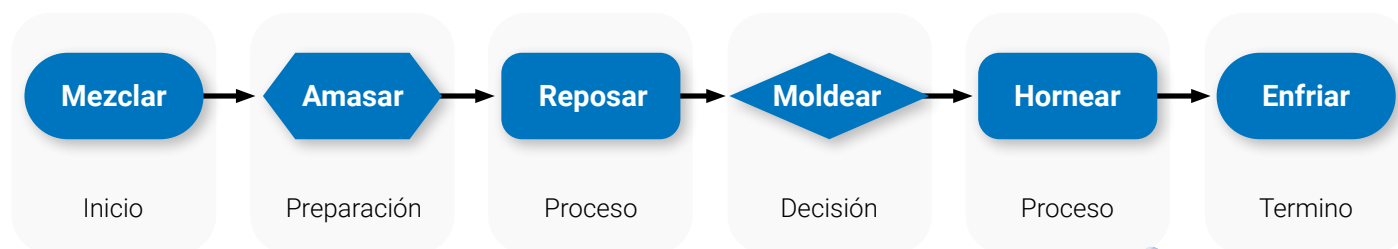
29. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento



Ejemplos de flujogramas de procesos<sup>30</sup>

Recurso 18. Flujograma de un proceso de producción.

## Ahora observa un ejemplo de un flujograma del proceso del pan:



Recurso 19. Flujograma para la producción de pan.

## Existen varias páginas web

que te permitirán diseñar de forma gratuita tus flujogramas.

Unas de ellas son: Miro y Diagrams.net



30. Fuentes: (PNUD. (. 2013). Creciendo con su negocio: Metodología para la Formación de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos) FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

## 2.6. Gestión del inventario

Para llevar una correcta contabilidad en el emprendimiento, que te permita determinar los rendimientos reales y tomar mejores decisiones, lo primero que debes hacer es registrar y enumerar todas las cosas que hacen parte del negocio, a esto se le llama **inventario**<sup>31</sup>.

Veamos a continuación los principales tipos de inventario:

**Inventario de materias primas y productos:** (i) **de materia prima**, relacionado con los insumos que utiliza la empresa para fabricar el producto; (ii) **de productos en proceso**, es el de todos aquellos productos que están en la etapa de elaboración o fabricación, y; (iii) **de productos terminados**, que es el de los productos que están listos para la venta.

**Inventario de muebles y enseres:** son las cosas que están en mi negocio pero que no son para la venta sino que me ayudan a desempeñar la actividad del negocio, tales como: enfriador, estantería, balanza, vitrinas, maquinarias, entre otras cosas.

Con los siguientes recursos podrás identificar los pasos que puedes seguir para ejercitar la realización de tu inventario. Adicionalmente encontrarás algunos ejemplos prácticos que pueden orientar tu práctica. Así podrás saber con qué cuentas en tu emprendimiento.

Recursos para gestión de inventarios<sup>32</sup>

## Pasos para realizar un inventario

## Inventario de materias primas y productos

Separa los productos por marcas, cantidades o tamaños iguales.  
Cuantifica las unidades de cada grupo de productos.  
Averigua el precio de compra de esos productos.  
Suma cuánto vale todo lo que tienes en productos.

## Inventario de muebles y enseres

Separa y organiza los muebles, equipos y enseres.  
Cuantifica las unidades de cada uno de ellos.  
Averigua cuál sería el precio comercial de cada uno.  
Suma el total para saber cuánto vale todo en conjunto.

Recurso 20. Pasos para realizar un inventario.

31. Fuente: Medina, A., & Cuellas, M. et al. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM.

32. Fuente: Medina, A., & Cuellas, M. et al. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM.

Producto (Marca, tamaño, etc.)	Producto final	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Margarina (Marca H, 250g)	Galletas, panes, tortas	125	\$4.500 COP	\$562.500 COP

**Recurso 21.** Gestionar el inventario (materia prima).

Producto (Marca, tamaño, etc.)	Cantidad	Precio de venta unitario	Precio total
Zapatos rojos - niño talla 10	12	\$30.000 COP	\$360.000 COP

**Recurso 22.** Gestionar el inventario (producto terminado).

Mueble / equipo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Fotocopiadora	1	\$1.500.000 COP	\$1.500.000 COP

**Recurso 23.** Gestionar el inventario (muebles y enseres).

## 2.7. Gestión y fidelización de clientes

Una de las claves para sostener el emprendimiento en el tiempo es saber mantener y fidelizar a los clientes. Si quieres más información sobre la definición de tus clientes y su relación, revisa el capítulo 1 de esta Guía.

**Algunos aspectos para tener en cuenta para satisfacer de la mejor manera a tus clientes:**

- Las costumbres de los clientes, ya que pueden ser de diversas culturas o regiones del país. Por lo tanto, es importante identificar sus hábitos para saber qué y cómo puedes venderles.
- Las decisiones del gobierno, tanto locales como nacionales que puedan afectar el funcionamiento de tu empresa.
- Las temporadas climáticas, de muchas lluvias o de intenso calor, porque los clientes cambian sus hábitos de consumo dependiendo del clima. Por ejemplo, en tiempo soleado priorizan productos frescos, suaves, ligeros o en tiempos de lluvia buscan productos abrigados, calientes e impermeables.
- Las distintas temporadas especiales en el mercado, dado que estas pueden variar en un nuevo país, mantén los ojos abiertos para surtir, organizar, exhibir y elaborar afiches, anunciando los productos que requieren los clientes de tu negocio según la temporada, ya sea la iniciación de clases, la Semana Santa, el día de la madre, la Navidad, entre otros<sup>33</sup>.

**Una práctica exitosa es mantener una base de datos de los clientes, para identificar aquellos que son más constantes y hacerles reconocimientos como por ejemplo, otorgar tarjetas de descuentos. Además, en las bases de datos vas a poder llevar un mejor registro de conversaciones, qué productos les interesan más o identificar distintos segmentos de clientes.**

<sup>33</sup>. Fuentes: FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

De los temas listados como aspectos para satisfacer mejor a tus clientes, ¿qué características identificas en tus clientes?

- **Costumbres:**

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Decisiones gubernamentales que afecten tu producto o servicio:**

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Épocas / temporadas climáticas que afecten tu producto o servicio:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Temporadas especiales:**

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.8. Gestión Contable

Iniciemos con algunas definiciones clave para la gestión contable<sup>34</sup>.

**Ingreso:** es el dinero que entra a la empresa por su actividad comercial o productiva. Es probable que la principal fuente de ingresos sean sus ventas. Estas ventas deben servirte para cubrir la inversión y el capital de trabajo.

**Egreso:** es el dinero que sale de la empresa. Los egresos están conformados por los valores que debes pagar, ya sean inversiones, costos o gastos.

**Saldo:** se trata de la cantidad que resulta de restar del dinero que entra (ingreso) lo que sale (egreso) de tu empresa. El saldo puede ser positivo o negativo.

**Gastos:** son todos los egresos o salidas de dinero que debo pagar para que la empresa funcione, pero que no le agrega valor a mi producto o servicio y que no es recuperable.

**Activo:** es todo bien que genera efectivo o se puede convertir en efectivo. Por ejemplo, una casa que puedes alquilar, un negocio, inversión en acciones, terrenos, carros, una patente de conocimiento, etc.

**Pasivo:** todas las obligaciones que te restan efectivo. Por ejemplo: servicios públicos, gasolina del carro, comprar ropa, salir a comer, deudas, etc.

**Patrimonio:** es el conjunto de bienes y derechos, cargas y obligaciones, pertenecientes a una persona, física o jurídica.

**Préstamo:** la cantidad de dinero que una persona o entidad le entrega a otra con la condición de devolución con el pago de unos intereses.

**Inversión:** decisión de colocar dinero o un esfuerzo en un proyecto, negocio o idea.

<sup>34</sup>. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento





## 2.8.1. El papel de las finanzas

Las finanzas son todas aquellas actividades relacionadas principalmente con la administración del dinero, las inversiones, caja, gastos y ahorros, con el propósito de que puedas cumplir tus metas a corto, mediano y largo plazo.

Las finanzas son la clave para generar dinero, conseguir estabilidad económica y manejar tu tiempo. Si quieres que tu emprendimiento crezca, debes administrar eficientemente sus recursos y los de tus finanzas personales/familiares.

### El buen manejo de las finanzas te generará:

- Toma de mejores decisiones de inversión, con información más completa sobre tu situación financiera.
- Cumplimiento oportuno de tus obligaciones (deudas).
- Mejora tu perfil de crédito para solicitar préstamos que ayudan a tu emprendimiento a crecer.
- Mantener dinero disponible para cubrir gastos imprevistos.
- Mayor tranquilidad.

## 2.8.2. Herramientas de gestión contable

A continuación, encontrarás dos herramientas contables necesarias para que realices una gestión contable adecuada.

### ¿Qué es y para qué sirve el flujo de caja?

El flujo de caja permite determinar la cantidad de dinero en efectivo que requiero para garantizar el funcionamiento normal de la empresa, durante un periodo determinado (mes, trimestre, semestre, año). Es decir, que permite anticipar las necesidades de dinero, de acuerdo con la estructura de costos y gastos. Igualmente, permite definir de manera precisa las necesidades de financiamiento.

A continuación encontrarás un esquema sencillo de cómo se debe llevar el flujo de caja<sup>35</sup>.



Fecha	Detalle	Entrada	Salida	Saldos
En esta columna se registra el día en que entra o sale el dinero	En esta columna debe registrar la información necesaria para conocer el movimiento de dinero. Ej.: venta de víveres, pago de una deuda, etc.	Aquí se registra el dinero que entra. Ej: 100.000	Aquí se registra el dinero que sale	En esta columna se registra el valor que queda después de cada registro

<sup>35</sup>. Fuente: Medina, A., & Cuellas, M. et al. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM. FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento.

Fecha	Detalle	Entrada	Salida	Saldos
25/05	Ventas de mercancía de papelería a la alcaldía	\$430.000 COP		+\$430.000 COP
29/05	Compra de insumos de limpieza y bioseguridad		\$70.000 COP	-\$70.000 COP
<b>TOTAL</b>				\$360.000 COP

**Recurso 24.** Flujo de caja.



## ¿Qué son los estados financieros?

Existen dos estados financieros básicos que todo empresario debe calcular

### Balance general o hoja del balance

Es una fotografía de la situación financiera de la empresa que te permite valorar los activos (maquinaria y equipo, mercancías, insumos, materias primas, muebles y enseres, propiedades, dinero en efectivo), pasivos (deudas) y patrimonio (activos menos pasivos). Esta herramienta te permite saber si estás incrementando o disminuyendo tus bienes en el tiempo. La hoja del balance está integrada por las cuentas de activos, pasivos y el patrimonio<sup>36</sup> **(ver recurso 24).**

<sup>36</sup>. Fuente: Medina, A., & Cuellas, M. et al. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM. FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento.

## EMPRESA LA ESTRELLA BALANCE GENERAL A 30 DE JUNIO DE 2022

### ACTIVOS CORRIENTES

Caja	\$ _____
Bancos	\$ _____
Cuentas por cobrar	\$ _____
Inventario de materia prima	\$ _____
Inventario de producto en proceso	\$ _____
Inventario de producto terminado	\$ _____

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE** \$ \_\_\_\_\_

### ACTIVO FIJO

Vehículos	\$ _____
Muebles y enseres	\$ _____
Equipos y herramientas	\$ _____
Casa o local	\$ _____

**TOTAL ACTIVOS FIJOS** \$ \_\_\_\_\_

### OTROS ACTIVOS

Valorizaciones	\$ _____
Otros activos	\$ _____

**TOTAL OTROS ACTIVOS** \$ \_\_\_\_\_

**TOTAL DE ACTIVOS** \$ \_\_\_\_\_

### PASIVOS CORTO PLAZO

Sobregiros	\$ _____
Cuentas por pagar	\$ _____
Obligaciones bancarias	\$ _____
Prestaciones sociales	\$ _____
Impuestos por pagar	\$ _____

**TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO** \$ \_\_\_\_\_

### PASIVO LARGO PLAZO

Obligaciones financieras	\$ _____
Otras deudas	\$ _____

**TOTAL PASIVO LARGO PLAZO** \$ \_\_\_\_\_

### PATRIMONIO

Capital	\$ _____
Utilidades acumuladas	\$ _____
Valorizaciones	\$ _____

**TOTAL PATRIMONIO** \$ \_\_\_\_\_

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** \$ \_\_\_\_\_

**Recurso 25:** balance general a 30 de junio de 2022.

**Estado de pérdidas y ganancias**, permite evaluar el resultado del ejercicio productivo en un determinado momento del tiempo, normalmente en un año. Con este informe financiero podrás saber si estás ganando o perdiendo dinero y determinar la causa principal del resultado. Como empresario, debes evaluar mensual y anualmente el resultado financiero de tu emprendimiento. Esta información es fundamental para tomar decisiones en la empresa en el corto plazo, así como medidas correctivas para alcanzar los objetivos propuestos.



Para realizar el Estado de pérdidas y ganancias, debes:

1. **Definir el período de análisis**, ejemplo: del 1 al 30 de junio de 2022.
2. **Identificar los ingresos** relacionados con las ventas de tu negocio
3. **Aprender a hallar** el costo de venta para lo cual utilizamos esta fórmula sencilla:

$$\text{COSTO DE VENTA} = \begin{array}{l} \text{Compras de materia prima} \\ \text{Costos de fabricación} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Inventario inicial de} \\ \text{materia prima, productos} \\ \text{en proceso, productos} \\ \text{terminados} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Inventario final de:} \\ \text{materia prima, productos} \\ \text{en proceso, productos} \\ \text{terminados} \end{array}$$

A continuación, te mostramos un ejemplo para que entiendas mejor cómo hacer tu Estado de pérdidas y ganancias<sup>37</sup>:

Para el periodo del 1 al 30 de junio de 2022 la Empresa Estrella tiene la siguiente información para su estado de Pérdidas y Ganancias.

- **Ventas de contado** durante el período \$1.550.000
- **Ventas a crédito** durante el período \$1.200.000
- **Inventario inicial** es de \$850.000
- **Compras que realizó** durante el período fueron por \$1.500.000
- **El inventario a 30 de junio** es de \$1.200.000
- **Los gastos** del período suman \$500.000

37. Fuente: Medina, A., & Cuellas, M. et al. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM. FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento.

### EMPRESA LA ESTRELLA ESTADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS DEL 1 AL 30 DE JUNIO DE 2022

#### VENTAS

Ventas de Contado .....	\$1.500.000
Ventas a Crédito .....	\$1.200.000
<b>TOTAL DE VENTAS DEL PERIODO</b> .....	<b>\$2.750.000</b>

#### COSTOS DE VENTA

Inventario Inicial .....	\$850.000
+Compras .....	\$1.500.000
-Inventario Final .....	\$1.200.000
<b>Total costo de venta</b> .....	<b>\$850.000</b>
<b>Utilidad bruta</b> .....	<b>\$1.500.000</b>
-Gastos de administración del periodo .....	\$1.200.000
<b>Utilidad líquida o neta</b> .....	<b>\$1.100.000</b>

**Recurso 26:** balance general a 30 de junio de 2022.

## 2.8.3. El ahorro

La principal herramienta para mantener una gestión financiera adecuada es tener una cultura de ahorro<sup>38</sup>.

### ¿Qué es el ahorro?

Ahorrar es guardar dinero para necesidades futuras y es fundamental para sacar adelante un negocio. Es juntar hoy el dinero que necesitarás mañana. Día a día se avanza en el camino del ahorro. Puedes ahorrar de dos formas, guardando siempre algún dinero que te quede después de pagar tus obligaciones o disminuyendo tus costos de producción y gastos de funcionamiento, sin perjudicar la calidad de tu producto.

38. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento



## ¡Ahorrar no es fácil!

La clave está en la disciplina! Hazte el firme propósito de ahorrar todos los días, semanas, quincenas o meses. Tú decides, este compromiso es contigo mismo y con tu empresa, y depende en gran medida de cada cuanto recibes ingresos o mejores utilidades.

### Consejo:

Para poder invertir, previamente has debido ahorrar. El ahorro debe ser siempre el paso previo a una inversión. Sin ahorro no hay empresa, no hay crecimiento, no hay desarrollo.

### ¿Por qué es importante ahorrar?

¿Cómo podrías aumentar tus ventas si no tienes el capital suficiente para comprar materias primas e insumos? ¡Si quieres crecer, debes ahorrar!

Imagina que tu competidor decide retirarse del mercado ¿No te gustaría comprar las máquinas que está rematando para aumentar tu capacidad de producción y así evitar que un nuevo competidor ingrese al mercado? Si tienes ahorros podrás hacerle una buena oferta y convertirte en la empresa más fuerte de ese mercado.

Supongamos que tu maquinaria sufre un daño grave y necesitas alquilar otra con urgencia mientras dura la reparación. Si no tienes ahorros, no tendrás para el alquiler e incumplirás con tu cliente<sup>39</sup>.



### Consejo:

Nunca gastes el dinero de la empresa en cosas personales o del hogar, es mejor asignarse un sueldo para los gastos del hogar que compartes con otros miembros o gastos personales.

39. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

## 2.8.4. Créditos

Son recursos obtenidos de un tercero. En un crédito el tomador se compromete a devolver el dinero prestado más el pago de unos intereses<sup>40</sup>.

Estos pueden ser de dos tipos, principalmente:



**Créditos a corto plazo:** generalmente se deben pagar en un plazo no mayor a 12 meses (un año) y se invierten en compra de materias primas, insumos, pago de mano de obra directa; de manera que cuando vendas tu producción tendrás la liquidez necesaria para cumplir sin contratiempos.



**Créditos a mediano y largo plazo:** Se aplican cuando se requiere comprar maquinaria, equipos, vehículos y/o hacer inversión en infraestructura y su retorno es más lento, por tanto, requiere más tiempo para ser pagado. Tienen un plazo mayor a 24 meses (dos años).

## 2.8.5. Recomendaciones

Finalmente, te dejamos algunas recomendaciones que te permitirán gestionar adecuadamente tus obligaciones y minimizar los problemas de dinero:<sup>41</sup>

- **Mantén un registro juicioso** de los ingresos y gastos de tu empresa.
- **Ahorra algo en el sistema financiero.** De esta manera las instituciones financieras sabrán que tienes ingresos y que eres capaz de ahorrar y manejar siempre tus cuentas de manera responsable.
- **Aprovecha tus propias capacidades** para desarrollar varias tareas en tu empresa.

40. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

41. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

- **Cuando tu empresa tenga ahorros** y no sepa en qué invertirlos, estudia con cuidado el sistema financiero, pero jamás prestes dinero de la empresa a tu familia o amigos con la promesa que te darán mayores intereses que los bancos.
- **Ten una cuenta personal** y cumple cuidadosamente con tus obligaciones. Demuéstrale a la entidad financiera que eres una persona ordenada y que cumple con sus obligaciones.

## 2.9. Gestión de espacios sanos y seguros

Es muy importante cuidar de tu equipo, la salud de las personas que laboran en la empresa. Cuidar de ellas significa mantener espacios que les brinden seguridad y las alejen de accidentes<sup>42</sup>. **Te compartimos siguientes recomendaciones para mantener los espacios sanos, seguros y evitar los accidentes laborales:**

1. **El orden comienza en cada uno:** realizar una limpieza periódica para mantener limpio y organizado el sitio de trabajo no solo contribuye a la salud mental, también le permite ser más creativo y aclarar las ideas.
2. **La información es poder:** todos los trabajadores, sin importar el rol que desempeñan y el área de la que hacen parte, deben conocer el Plan de Emergencias de la empresa. Esto les permitirá tener localizados los extintores, salidas de emergencia y saber cómo actuar ante una emergencia.
3. **Usar de manera adecuada los elementos de trabajo:** ya sea el computador de escritorio, una máquina o herramienta, todos los equipos deben ser empleados con racionalidad y se debe evitar manipular las instalaciones eléctricas. Desconectar los aparatos cuando no sea necesario su uso y evitar dejar cables tirados en el lugar de trabajo puede ayudar a prevenir accidentes

42. FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento.

4. **Mantener una buena postura:** Una mala higiene postural es causante de un sin fin de riesgos laborales. Recuerda que al trabajar en un escritorio los brazos deben permanecer en un ángulo de 45° y las piernas deben estar firmes y apoyadas. Recomendamos usar una silla ergonómica y ajustar el borde superior del monitor a la altura de los ojos.
5. **Usar los elementos adecuados:** si tu labor requiere del uso de un traje especial, audífonos, gafas, arnés, entre otros elementos, asegúrate de utilizarlos de forma correcta. Evita caminar mirando el teléfono móvil, correr para trasladarte de un lugar a otro y caminar por áreas húmedas.
6. **Eliminar los obstáculos:** con el objetivo de prevenir accidentes tipo tropiezos y caídas, es recomendable que mantengas cerrados los cajones de tu escritorio y evitar al máximo dejar obstáculos en espacios de tránsito de personas tales como: carteras, bolsas, cajas, cables y otros elementos.
7. **La seguridad es un tema de todos:** Tanto empleadores como colaboradores tienen la responsabilidad de informar oportunamente sobre los peligros y riesgos latentes en el sitio de trabajo. Además de brindar información clara y completa sobre su estado de salud.
8. **Maneja el estrés:** Según varios expertos el estrés es considerado como la enfermedad del siglo XXI. Por eso, es por lo que también tiene que ver con la salud y seguridad en el trabajo. Las técnicas de relajación, ejercicios de mindfulness, prácticas de respiración, entre otros pueden ayudar a manejarlo. Además de ser perjudicial para la salud física, también lo es para tu bienestar emocional y mental<sup>43</sup>



43. Fuente: Seguros Bolívar. (2022, abril 28). En el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo ¡Evite los accidentes con estos consejos!

## 2.10. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Por su parte, en Colombia, Ministerio del Trabajo estableció el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual, debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico, y por etapas, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.<sup>44</sup>

Este tiene el objetivo de mejorar las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo, además de la salud en el trabajo, que conlleva la promoción del mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los empleados.

1. **Planificar:** se debe planificar la forma de mejorar la seguridad y salud de los trabajadores, encontrando qué cosas se están haciendo incorrectamente o se pueden mejorar y determinando ideas para solucionar esos problemas.
2. **Hacer:** implementación de las medidas planificadas.
3. **Verificar:** revisar que los procedimientos y acciones implementados están consiguiendo los resultados deseados.
4. **Actuar:** realizar acciones de mejora para obtener los mayores beneficios en la seguridad y salud de los trabajadores.

Para más información acerca de cómo implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo te recomendamos revisar la Guía Técnica de Implementación para MiPymes,

la cual la puedes encontrar en este [enlace](#)

<sup>44</sup>. Fuente: Min Trabajo. (s.f.). Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)

## 2.11. Certificados - Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Las (BPM), por sus siglas en inglés, Good Manufacturing Practice (GMP), son “los principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos en cada una de las operaciones mencionadas cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, de modo que se disminuyan los riesgos inherentes a la producción”. Las BPM son uno de los certificados de calidad que obtienen las empresas. Es importante investigar cuáles son los certificados de calidad para la industria en la que esperas trabajar. Estos certificados dan cuenta de la calidad de tus productos, servicios y procesos y pueden ser valorados por los clientes al momento de la compra.

Las BPM se ven reguladas por distintos decretos de acuerdo con las distintas categorías de productos, bien sean alimentos, bebidas alcohólicas, medicamentos, hoteles, establecimientos que fabrican medicamentos, cosméticos, fitoterapéuticos, homeopáticos, suplementos dietarios o gases medicinales.

**En Colombia las BPM son reguladas por el Instituto Nacional de Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos (INVIMA).**

Para más información consulta<sup>45</sup>:

<https://logihfrutic.unibague.edu.co/buenas-practicas/manufactura#>

<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2015/cha-bpa-bpm.pdf>

<sup>45</sup>. Fuentes: Ministerio de Salud y Protección Social, Resolución 00005402 DE 2015 Ministerio de Salud y Protección Social, Resolución 2674 DE 2013.



“Iniciación Textil”  
también Camisetas  
Tula

Capítulo 3  
Formalización





# Capítulo 3

## Formalización

### 3.1. Definiciones

Antes de iniciar de hablar de formalización de empresa, es importante introducir algunos conceptos básicos que te ayudarán a entender mejor el contenido de este capítulo:

**Empresa:** “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana”<sup>46</sup>.

**Persona natural:** “aquel individuo que, actuando como tal y en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de algunas actividades que la ley considera mercantiles. Una vez inscrita la persona natural en el Registro Mercantil, sigue siendo la misma persona, solo que adquiere la condición de comerciante por desarrollar de manera profesional una actividad comercial”.

**Persona jurídica**<sup>47</sup>: “una organización o grupo de personas a la que la ley reconoce para contraer obligaciones, adquirir derechos y ser representada judicial y extrajudicialmente, es independiente y diferenciada de cada uno de sus miembros. Las personas jurídicas de carácter comercial se clasifican de la siguiente forma:

**Sociedad Limitada** **Sociedad Anónima** **Sociedad en Comandita Simple**  
**Sociedad en Comandita por Acciones** **Sociedad por Acciones Simplificada**  
**Empresa Unipersonal”**.

**Establecimiento de Comercio**<sup>48</sup>: “es el conjunto de bienes o activos que utiliza el empresario para conseguir sus propósitos comerciales. Tanto las personas naturales, como las jurídicas pueden tener establecimientos de comercio”.

46. Fuente: MinCIT Decreto 957 del 2019

47. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, (s.f.) 3.1 Pasos para crear tu empresa.

48. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, (s.f.) 3.1 Pasos para crear tu empresa.



**Sociedad por acciones simplificada (SAS)**<sup>49</sup>: “es una sociedad de capitales, que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto respectivo de sus aportes. Salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008, el o las accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier naturaleza en que incurra la sociedad”

**Registro Único Tributario (RUT)**: es “el mecanismo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que les permite identificar y clasificar las personas naturales y jurídicas sujetas a obligaciones tributarias en el país”<sup>50</sup>. Es importante resaltar que el RUT es solo una herramienta de clasificación, por tanto, no te obliga a pagar ningún impuesto. El pago de tus obligaciones depende de tus ingresos.

#### Persona natural

- El registro como persona natural ante la CCB se hace a título personal y lo identifica como comerciante.
- La persona natural actúa siempre con su nombre personal, aunque puede utilizar un nombre diferente al registrar el establecimiento de comercio, o marca registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La persona natural se identifica con su número de cédula y la DIAN le asigna un NIT, que es el mismo número de cédula con un dígito adicional.
- La persona natural responde con la totalidad de su patrimonio, que puede estar conformado con la totalidad de los bienes de la empresa, personales y de su familia.

#### Persona jurídica

- La persona jurídica, una vez constituida, forma una persona diferente de las individuales que la conforman.
- Tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.
- La persona jurídica debe actuar a través de su representante legal para contraer obligaciones, así como para ejecutar los actos propios de los empresarios.
- La persona jurídica se identifica con el certificado de existencia y representación legal, y el NIT que le fije la DIAN.
- La persona jurídica posee su propio patrimonio, el cual es diferente del patrimonio de los socios.
- Nacen las obligaciones tributarias, de llevar contabilidad y emitir facturación.

**Cuadro comparativo.** Persona natural y persona jurídica.

49. Ley 1258 de 2008 disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)

50. DIAN. Ver en: <https://www.dian.gov.co/tramiteservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

## 3.2. ¿Por qué es importante formalizar tu emprendimiento?

La formalización es un proceso que se realiza cuando se tiene la certeza de que el modelo de negocio es sostenible, genera ganancias y tiene buena proyección hacia el crecimiento. Formalizar un emprendimiento es una tarea a la que se debe aspirar a realizar sin importar si se es nacional o migrante, pues esto, permitirá tener una mayor y mejor participación en el mercado, así como un mayor crecimiento en menor tiempo.

En otras palabras, el contar con una empresa formalizada te permitirá adquirir estatus legal y una identidad comercial ante las demás empresas. Esto le abrirá las puertas a tu empresa a nuevos clientes en el mercado.

### 3.2.1. Algunas consecuencias de no formalizar tu emprendimiento

- **Cientes limitados:** Los productos y/o servicios no llegarán a grandes clientes, ni podrán participar en la mayoría convocatorias estatales. Las actividades comerciales no tendrán registros que garanticen la calidad de los productos o servicios poniendo en riesgo la imagen del negocio. Por lo general, las medianas y grandes empresas exigen el Registro en Cámara de Comercio, el Registro Único Tributario y el Certificado de Cuenta Bancaria antes de realizar compras.
- **Baja productividad y competitividad:** Tener un negocio informal podría generar dificultades para contratar personal calificado, que permanezca más tiempo en la empresa y que así ayude a mejorar procesos, haciendo más competitivo el negocio.
- **Sanciones:** Al no estar formalizado, te expones a posibles sanciones de las entidades estatales de control, inspección y vigilancia en el momento de una visita a tu negocio.

- **Financiamiento:** Las opciones de financiación informal son costosas, riesgosas y pueden asfixiar económicamente los pequeños negocios.
- **Reconocimiento:** Al no contar con una formalización, otra empresa puede registrar el nombre de tu empresa. El nombre legal, será del que primero se registró en la Cámara de Comercio.
- **Incertidumbre:** Trabajar con lo producido en un negocio informal no permite trazar metas ni proyectar la empresa hacia el futuro.

Cuando formalizas tu emprendimiento, eres más responsable con tu entorno, con la sociedad y el Estado, porque tienes en cuenta las necesidades de los empleados, los proveedores, clientes y vecinos que se relacionan con tu empresa<sup>51</sup>

### 3.2.2. Lista de beneficios que traerá el formalizar tu emprendimiento

Reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Tranquilidad al tener protegido el nombre de la empresa.

Seguridad financiera y estabilidad.

Acceso a ofertas institucionales y con posibilidad de participar de programas de apoyo empresarial, acompañamiento y promoción.

Garantía de calidad para tus clientes al ser considerado confiable.

Crecimiento al ampliar las posibilidades para comercializar mis productos en otros mercados.

<sup>51</sup>. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento. Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.) ¿Cuáles son los beneficios de estar matriculado en la CCB?



Acceso a grupos y alianzas y mayor facilidad de realizar negocios con nuevos aliados.

Aportar al crecimiento de tu región.

Promover la competencia y la competitividad.

Mayor acceso a oportunidades de financiación para su empresa.

Generar empleo de calidad y con mejor seguridad social<sup>52</sup>.

## 3.3. ¿Cómo se formaliza un emprendimiento?

Para formalizar tu emprendimiento debes obtener el **registro mercantil de la Cámara de Comercio**, el cual lleva la matrícula de los establecimientos de comercio, servicios, industria y agropecuarios, a nivel nacional. Adicionalmente, debes realizar la inscripción de todos los actos, libros y documentos exigidos por ley.

El registro mercantil debe ser renovado anualmente entre el 2 de enero y el 31 de marzo con el fin de mantener actualizada tu información y la de tu establecimiento de comercio, y así acceder a los beneficios asociados a la formalización.

Es importante tener en cuenta que formalizar un emprendimiento es un proceso que no se realiza de un día para otro. Por ello, debes destinar el tiempo necesario y realizar cada paso de la mejor manera<sup>53</sup>.

<sup>52</sup>. Fuentes: FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento  
Cámara de Comercio de Bogotá, (s.f.) Beneficios de la formalidad y riesgos de la informalidad  
<sup>53</sup>. Fuente: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

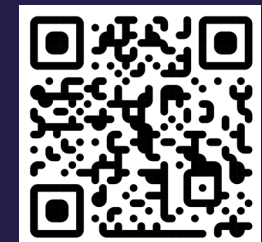
### 3.3.1. ¿Quiénes deben inscribirse en el registro mercantil?

Todas las personas naturales o jurídicas que realizan actividades mercantiles deben registrarse en la Cámara de Comercio de la jurisdicción de su actividad<sup>54</sup>. Asimismo, toda persona natural o jurídica debe registrar sus establecimientos de comercio, en caso de poseer alguno.

La mayoría de las Cámaras de Comercio a nivel nacional cuentan con servicios de asesoría para formalizar el emprendimiento. Adicionalmente, han creado herramientas que te permitirán hacer más fácil el camino hacia la formalización.

**He aquí un par de ejemplos:**

**La Cámara de Comercio de Bogotá ofrece cursos cortos interactivos para ayudar en el proceso de creación y formalización de la empresa, estos pueden ser consultados en el siguiente enlace:**



**La Cámara de Comercio de San José ha elaborado un documento para resolver algunas inquietudes respecto al proceso de constitución y matrícula de una sociedad comercial:**



<sup>54</sup>. Fuente: [http://camarasanjose.org.co/archivos/registros\\_publicos/registro\\_mercantil/informacion\\_interes/como\\_construir\\_matricular\\_sociedad.pdf](http://camarasanjose.org.co/archivos/registros_publicos/registro_mercantil/informacion_interes/como_construir_matricular_sociedad.pdf)

### 3.3.2. ¿Qué pasos debes seguir para formalizar tu emprendimiento, de acuerdo con las normas y leyes vigentes?

A continuación se presenta el proceso a seguir para registrar tu dependiendo si eres persona natural o persona jurídica:

#### Si eres persona natural:

1. Si vas a matricular un establecimiento de comercio<sup>55</sup>, consulta **que su nombre no se encuentre registrado** en alguna Cámara de Comercio, mediante el servicio de **consulta nombre** de la Ventanilla Única Empresarial (VUE).
2. Identifica el **código y nombre de la actividad económica** de tu negocio. Puedes realizar la consulta de tu actividad económica en **el buscador del código CIU** (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) ingresando palabras claves.
3. Dirígete a la Cámara de Comercio de tu ciudad para iniciar tu inscripción en el registro mercantil como persona natural. Un asesor te asistirá en tu camino hacia la formalización. Debes llevar tu **documento de identificación original** y una fotocopia,<sup>56</sup> y el **código de actividad económica**.
4. En la Cámara de Comercio el asesor te ayudará a solicitar tu **Registro Único Tributario (RUT)**. Si eres colombiano, te recomendamos adelantar este trámite de manera virtual mediante el siguiente enlace: **inscripción virtual RUT**, antes de tu visita a la Cámara de Comercio.

<sup>55</sup>. Omite este paso si no tienes establecimiento de comercio.

<sup>56</sup>. Recuerda que si eres una persona venezolana son documentos válidos y suficientes el PPT, Pasaporte por vencer o vencido hasta 10 años, PEP y cédula de extranjería. Si eres colombiano simplemente tu cédula de ciudadanía.



5. Diligencia el formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES) y entrégalo al asesor de la Cámara de Comercio. En este formulario realizarás el registro de tus datos personales, establecimiento de comercio e información financiera, entre otros aspectos. Te recomendamos descargar el formulario e ir adelantando su diligenciamiento, previo cita con la Cámara de Comercio: **formato RUES**.
6. Completa el resto de formularios que solicite la Cámara de Comercio de tu jurisdicción. Por ejemplo, el formato **carta de responsabilidades como persona natural**.
7. Realice el pago de los derechos de matrícula correspondiente, de acuerdo a los valores estipulados por la Cámara de Comercio de tu jurisdicción. A manera de referencia se comparten los valores de las **Tarifas de servicios Cámara de Comercio de Bogotá**.

Si cuentas con cédula de ciudadanía, cédula de extranjería o pasaporte vencido<sup>57</sup> hasta 10 años puedes adelantar, de manera virtual, los trámites de los pasos 3 al 7, y completar tu proceso de formalización, a través del servicio **Creación de empresa Persona Natural y Persona Jurídica SAS** de la Ventanilla Única Empresarial.

<sup>57</sup>. Se está trabajando en incluir el PPT en los servicios de la Ventanilla Única Empresarial.

# Si eres una persona venezolana

## ¿Qué documentos de identidad son válidos para realizar los trámites de formalización?

En el proceso de formalización deberás realizar trámites administrativos ante la Dirección Nacional de Impuestos Nacionales (DIAN) y la Cámara de Comercio de tu ciudad. Para completarlos necesitarás documentos que validen tu condición para permanecer de manera regular en el país. Estos son:

**Cédula de extranjería:** documento de identificación expedido por Migración Colombia, que se otorga a los extranjeros titulares de una visa superior a 3 meses, por ejemplo, visas de trabajo o visas de residencia.

**Permiso por Protección Temporal (PPT):** es un documento de identificación, que autoriza a los migrantes venezolanos a permanecer en el territorio nacional en condición de regularidad migratoria especial, hasta por 10 años. Este documento permite al migrante venezolano acceder a la oferta de servicios privada y pública en el país, incluyendo la de las Cámaras de Comercio, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre otros.

**Pasaporte venezolano:** según el Ministerio de Relaciones Exteriores, este sirve como documento de identificación válida siempre y cuando tenga el sello de ingreso y permanencia otorgado por la Unidad Administrativa Especial de Migración Colombia, con un vencimiento que no exceda los 10 años<sup>58</sup>.

### Si vas a inscribir a una persona jurídica:

1. **Escoja el nombre** de tu establecimiento de comercio que desea utilizar y confírmelo y compruebe su disponibilidad en el servicio de **consulta nombre** de la Ventanilla Única Empresarial (VUE).
2. Identifica el **código y nombre de la actividad económica** de tu negocio. Puedes realizar la consulta de tu actividad económica en **el buscador del código CIU** (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) ingresando palabras claves.
3. **Identifica el tipo de sociedad** que adoptará tu emprendimiento como persona jurídica. Puedes consultar esta información en **formas jurídicas para crear empresa**.
4. **Constituye la sociedad** de tu interés por:
  - Documento privado “si tu empresa posee activos totales inferiores a (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, una planta de personal no superior a (10 trabajadores)<sup>59</sup> y no se aportan bienes inmuebles. Ten en cuenta que debes presentar todos los socios o accionistas registrados en el documento privado ante la notaría para su autenticación, o ante la sede de Cámara de Comercio, antes de realizar el proceso en el Registro Mercantil<sup>60</sup>. Puedes encontrar modelos de documentos privados según el tipo de sociedad en el siguiente enlace: **documentos de constitución Sociedad Limitada, Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima y SAS**.
  - Por escritura pública en cualquier notaría pública si la sociedad que vas a constituir es diferente a una SAS, y sus activos totales sobrepasan los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes o tiene una planta de personal superior a 10 personas o se aportan bienes inmuebles como capital. Las SAS se deben constituir por escritura pública únicamente si se aportan bienes inmuebles. Es importante tener en cuenta que cuando se aporten bienes inmuebles se debe cancelar el impuesto de registro en la oficina de registros públicos cercana y presentar copia del recibo de pago en la Cámara de Comercio cuando se inicie el proceso de formalización.

<sup>59</sup>. Es importante señalar que para las SAS no importa el tamaño de los activos totales o la planta de personal para constituirse como documento privado en virtud de lo establecido en la ley 1258 de 2008.

<sup>60</sup>. Ver en la página: <https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas/Mas-informacion/Informacion-sociedades>

<sup>58</sup>. Ministerio de Relaciones Exteriores. Resolución 2231 de 2021. Disponible en: [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion\\_minrelaciones\\_2231\\_2021.htm](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minrelaciones_2231_2021.htm)



5. Dirígete a la Cámara de Comercio de tu ciudad para iniciar tu inscripción en el registro mercantil como persona jurídica. Un asesor te asistirá en el proceso de formalización. Debes llevar tu **documento de identificación original** y una fotocopia,<sup>61</sup> el **código de actividad económica y el documento de constitución**.
6. En la Cámara de Comercio el asesor te ayudará a solicitar tu **Registro Único Tributario (RUT)**.
7. Diligencia el formulario de **Registro Único Empresarial y Social (RUES)** y entrégalo al asesor de la Cámara de Comercio. En este formulario realizarás el registro de tus datos de la empresa, representante legal, establecimiento de comercio e información financiera, entre otros aspectos. Te recomendamos descargar el formulario e ir adelantando su diligenciamiento, previo cita con la Cámara de Comercio: **formato RUES**.
8. Completa el **resto de formularios** que solicite la Cámara de Comercio de tu jurisdicción. Por ejemplo, el formato **carta de responsabilidades como persona jurídica**.
9. Solicita el registro del **libro de actas de la asamblea y junta** de socios independientemente del tipo de sociedad. Asimismo, se debe registrar el **libro de accionistas o de socios** dependiendo del tipo de sociedad constituida<sup>62</sup>.
10. Realice el **pago de los derechos de matrícula e inscripción de los libros** correspondientes, de acuerdo a los valores estipulados por la Cámara de Comercio de tu jurisdicción. A manera de referencia se comparten los valores de las **Tarifas de servicios Cámara de Comercio de Bogotá**.

Si estás interesado en formalizar una sociedad SAS y cuentas **cédula de ciudadanía, cédula de extranjería o pasaporte vencido**<sup>63</sup> hasta 10 años, puedes adelantar, de manera virtual, los trámites correspondientes a los pasos 5 al 10, y completar tu proceso de formalización, a través del servicio **Creación de empresa Persona Natural y Persona Jurídica SAS** de la Ventanilla Única Empresarial.

61. Recuerda que si eres una persona venezolana son documentos válidos y suficientes el PPT, Pasaporte por vencer o vencido hasta 10 años, PEP y cédula de extranjería. Si eres colombiano simplemente tu cédula de ciudadanía.

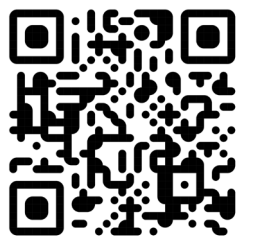
62. Artículo 175 del decreto 019 de 2012.

63. Se está trabajando en incluir el PPT en los servicios de la Ventanilla Única Empresarial.

## 3.4. ¿Cuáles son los permisos/ documentos que debe tener una empresa?

Las siguientes son en general algunos de los permisos o documentos necesarios que las empresas de distintas actividades deben tener para operar en Colombia. En negrilla se han resaltado los mínimos. Te recomendamos hacer un mayor énfasis dependiendo del sector en el que te vas a desempeñar<sup>64</sup>. Puedes preguntarle a la Cámara de Comercio de tu ciudad sobre los permisos que necesita tu negocio para operar con base a tu actividad económica.

1. **Registro Mercantil:** documento que permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.
2. **Concepto de uso de suelo:** dictamen escrito sobre uso o usos permitidos en un predio o edificación determinado, de conformidad con las normas urbanísticas del plan de ordenamiento territorial local. (Para todos los que tienen establecimientos comerciales)
3. **Registro Único Tributario (RUT)** permite tener información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse, para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
4. **Autorización de numeración de factura:** es la autorización que entrega la DIAN que consiste en la facultad para que un negocio facture con una numeración consecutiva, la cual es autorizada por intervalos, es decir de un número a otro. Hoy en día, también es requisito tener la facturación electrónica. Conoce más de este trámite en el siguiente vídeo.



64. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.) REQUISITOS Y TRÁMITES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE SU NEGOCIO.

4. **NIT:** Número de Identificación Tributaria (NIT) es el número único que utiliza el sistema de identificación tributaria para identificar cualquier empresa colombiana.
5. **Concepto sanitario:** es una constancia de que una autoridad local ha verificado, de manera presencial y técnica, las condiciones sanitarias y de salubridad del establecimiento de comercio, de acuerdo con la normatividad vigente. (depende de la actividad)
6. **Condiciones de seguridad humana:** certificado expedido por el departamento de bomberos local que certifica que se cumplen con las normas de seguridad y se cuenta con extintores, salidas de emergencia demarcadas y kits de primeros auxilios, entre otros.
7. **Aviso de apertura:** de acuerdo con las normas locales es importante realizar un aviso de apertura tanto a la policía local como a la secretaria de planeación.
8. **Otros requisitos:** de acuerdo con la naturaleza de tu emprendimiento esta puede tener otros requisitos, especialmente si es venta de alimentos o es la fabricación de productos cosméticos o de higiene, o si manejan residuos contaminantes.

## INVIMA

Uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta en las obligaciones de un emprendimiento son los temas de salubridad. En Colombia, estos aspectos son regulados por el Ministerio de Salud por medio del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). El decreto 2078 de 2012 establece su estructura y funciones identificándolo como un establecimiento público nacional, de carácter científico y tecnológico.

El Invima actúa como institución de referencia nacional en materia sanitaria y busca ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de Salud y Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de los medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico-quirúrgicos, odontológicos, productos naturales homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico, y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

Para más información sobre los trámites del INVIMA<sup>65</sup> consulta en la página web

<https://app.invima.gov.co/ovirtual/> 

65. Fuente: Decreto 2078 de 2012

# 3.5. ¿Qué obligaciones debes asumir y cómo cumplirlas en Colombia?

## 3.5.1. Obligaciones Tributarias

Crear una empresa en Colombia exige una serie de requisitos de carácter comercial, laboral, tributario y de funcionamiento. A continuación te compartimos algunos requisitos de carácter tributario que deben cumplirse en Colombia para crear y mantener una empresa.

Es importante tener presente que los requisitos presentados responden a las obligaciones tributarias estándar y aquellas que generalmente deben cumplir la mayoría de las empresas. No obstante, hay casos especiales en los cuales estos requisitos pueden variar. Consulta si hay algún incentivo al que puedas acoger tu emprendimiento según sus características o si tienes alguna obligación adicional. Entre paréntesis el sujeto activo o entidad del Estado con quién se genera la obligación<sup>66</sup>.

1. **Inscripción** al RUT (DIAN)
2. **Autorización** de numeración para facturar (DIAN)
3. **Presentación** de Declaración de IVA (DIAN)
4. **Presentar** declaración del impuesto de renta y complementarios o de los anticipos y declaración del régimen simple para el caso de contribuyentes que optaron por este régimen (DIAN)
5. **Autorretención** del impuesto de renta y complementarios (DIAN)
6. **Declaración ICA** (Secretarías de Hacienda municipales)
7. **Retención en la Fuente** por impuestos nacionales (DIAN)
8. **Retención en la fuente por ICA** (Secretarías de Hacienda municipales)
9. **Impuesto predial** (Secretarías de Hacienda municipales)
10. **Impuesto por facturación electrónica** (DIAN)

66. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.) 3.4 Aspectos tributarios que debes tener en cuenta para la creación de tu empresa.

## 3.5.2. Obligaciones de Seguridad social

De acuerdo con la ley 100 de 1993, “El sistema de Seguridad Social Integral es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios que define la Ley”. Según el Ministerio del Trabajo, este sistema cubre a los ciudadanos colombianos y extranjeros ante eventualidades que afecten la salud, como la incapacidad laboral, desempleo, muerte o vejez. A continuación te compartimos más información sobre cada una de las ramas<sup>67</sup>.

**Salud:** El Sistema General de Seguridad Social en Salud, tiene como objetivo regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso para la población en todos sus niveles de atención. Esto, con el fin de garantizar el cubrimiento de los servicios previstos en el plan de beneficios de salud.

**Pensión:** El Sistema General de Pensiones, tiene por objeto garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, invalidez o muerte, mediante el reconocimiento de una pensión y prestaciones determinadas en la ley.

**ARL - Riesgos Laborales:** El Sistema General de Riesgos Laborales articula el sistema de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, a través de planes de salud ocupacional y prevención de riesgos. De igual forma, atiende los siniestros laborales por medio de las prestaciones de subsidio por incapacidad, indemnización por incapacidad permanente parcial, pensión de invalidez y pensión de sobrevivientes.

**Subsidio Familiar:** El Sistema de Subsidio Familiar es el conjunto de instituciones, políticas y normativas orientadas a la protección integral tanto del trabajador como de su familia. De la misma forma, a través de las Cajas de Compensación se reconocen servicios sociales a los afiliados orientados a: recreación, cultura, educación, prevención en salud, subsidio de vivienda, crédito y protección al cesante.

Para más información consulta en: **Formalización y Protección del Empleo - Ministerio del trabajo (mintrabajo.gov.co)** 

<sup>67</sup>. Fuente: Min Trabajo (s.f.) Formalización y Protección del Empleo

## 3.5.3. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Toda empresa en Colombia debe implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. La resolución 0312 del 13 de febrero de 2019, que define los estándares mínimos del SGSST.

Esta resolución del Ministerio del Trabajo establece qué políticas deben implementar las compañías según su tamaño y nivel de riesgo, y determina las fases del proceso de aplicación del SGSST.

Este sistema debe ser actualizado de anual y registrado en el siguiente enlace: [www.fondoriesgoslaborales.gov.co](http://www.fondoriesgoslaborales.gov.co) 

En la resolución anterior se definen los procedimientos necesarios y los distintos tipos de riesgos de las empresas.<sup>68</sup>

## 3.6. ¿Qué servicios prestan las Cámaras de Comercio en el país?

Las Cámaras de Comercio en Colombia promueven la prosperidad general del empresariado, la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, la solidaridad y la participación de la vida económica nacional.

Si bien las distintas Cámaras de Comercio del país operan como organismos independientes que ofrecen diferentes servicios, la mayoría de estas prestan los siguientes:

<sup>68</sup>. Fuente: Bancolombia (2021). Guía para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.



**Formación:** cápsulas de conocimiento, talleres, foros, conferencias, y seminarios.

**Asesorías:** generales, especializadas y consultoría especializada.

**Contactos:** ferias, ruedas de negocios, espacios de networking y citas comerciales.

**Información:** herramientas, estudios e investigaciones, información comercial o empresarial.

Puedes consultar los diferentes servicios que se ofrecen en las páginas de internet de las respectivas cámaras de comercio del país. Te dejamos a continuación algunos enlaces para consultar. Hay más de 50 Cámaras de Comercio a nivel nacional<sup>69</sup>.

Portafolio de servicios - \* Páginas web de diferentes cámaras de comercio a nivel nacional

#### Bogotá ✨

WhatsApp +57 317 257 7909

#### Cúcuta ✨

Teléfono 607 588 01 10

#### Medellín ✨

Teléfono 604 444 97 58

#### Barranquilla ✨

Teléfono 605 330 37 00

#### Cali ✨

Teléfono 602 886 13 00

#### Villavicencio ✨

WhatsApp +57 310 812 8857

#### Cartagena ✨

Teléfono 605 650 11 10

#### Bucaramanga ✨

Teléfono 607 652 70 00

#### Ibagué ✨

Teléfono 608 277 20 00

#### Santa Marta ✨

WhatsApp +57 311 414 7779

#### Riohacha ✨

Teléfono 317 440 7010

#### Arauca ✨

Teléfono 607 885 33 56

## 3.7. ¿Qué servicios ofrece la DIAN?



La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es el organismo del Gobierno colombiano encargado de la administración y el control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en el país. En otras palabras, la DIAN se encarga de hacer control y seguimiento de los impuestos.

En ese sentido, la entidad cuenta con un amplio portafolio de servicios, entre los que destacan principalmente<sup>70</sup>:

- La **expedición** del Número de Identificación Tributaria (NIT).
- La **expedición** y **mantenimiento** del Registro Único Tributario (RUT).
- El **registro** de los libros de contabilidad.
- El **diligenciamiento, presentación** y **pago** de las declaraciones tributarias.
- La **autorización** y **habilitación** de numeración de facturación.
- **Trámites** relacionados con la importación y exportación de productos.
- **Autorización** para la exportación de productos.
- **Clasificación** y **pago** de cobros arancelarios
- **Declaración** de ingreso o salida de dineros en efectivo.
- **Administra** la información de antecedentes cambiarios.

Si deseas conocer a mayor profundidad todos los servicios que presta la DIAN, estos pueden ser consultados en el siguiente enlace: [Páginas - Inicio \(dian.gov.co\)](https://www.dian.gov.co) ✨  
**Contacta a la DIAN:** 57 601 307 8064.

69. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.)

70. Fuente: DIAN (s.f.) TRÁMITES Y SERVICIOS DE LA DIAN





Capítulo 4  
**Crecimiento I:**  
marketing e inversión y crédito



# Capítulo 4

## Crecimiento I: marketing e inversión y crédito

### 4.1. Mercadeo

#### 4.1.1. ¿Cuáles son los elementos básicos y los pasos generales para elaborar una estrategia de mercadeo?

Una estrategia de mercadeo puede ser definida como el proceso de organización, gestión y ejecución de los recursos disponibles para incrementar las ventas de nuestro emprendimiento y posicionar el producto o servicio que comercializamos en el mercado. Para estructurar una estrategia básica de mercadeo, se recomienda combinar muy bien los siguientes elementos, también conocida como la estrategia de las 5P's<sup>71</sup>:

**Producto:** estos deben responder a las necesidades y preferencias de los clientes (no voy a vender sacos de lana en tierra caliente o limonada en zonas de mucho frío). Tu producto debe incluir la propuesta de valor que lo diferencia de las alternativas del mercado. Es importante considerar las características o especificaciones, la calidad, el diseño, el empaque, presentación final y etiquetado.

**Precio:** se deben fijar precios justos y competitivos. Aquí debes tener en cuenta cuánto me cuesta el proceso de producción y cuánto valen los mismos productos en la competencia. Es importante también ofrecer varias alternativas de pago, como nequi, transferencia bancaria y efectivo.

71. Fuente: Medina, A., & Cuellas, M. et al. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM.

**Plaza (Distribución):** es el medio que se utiliza para hacer llegar los productos o servicios al consumidor final. Esto se puede hacer directamente o a través de intermediarios, mediante canales digitales o presenciales. Es importante considerar además temas de almacenamiento del producto, transporte y la experiencia del cliente final.

**Promoción o publicidad:** es el medio que se utiliza para que los clientes conozcan el emprendimiento, los productos y servicios que ofrece. Esta se puede hacer a través de diferentes alternativas de comunicación como volantes, comerciales de radio, redes sociales, afiches, tarjetas de presentación y calendarios, entre otros. En el siguiente apartado se presentan los principios y alternativas del marketing digital.

**Postventa:** Es el proceso de seguimiento y conexión con los clientes, incluso después de realizar el intercambio y revisar posibles oportunidades de mejora en los pasos anteriores. Con el objetivo de mejorar la fidelización de los clientes vale la pena incluir garantías por la falla del producto o servicio que comercializas, soporte técnico para aclarar inquietudes del cliente respecto al uso del producto, disponer de un buzón de sugerencias, atender cordialmente las quejas y responderlas a tiempo.

Concepto	Si	No	NA	Observación
<b>Estrategia de producto:</b> ¿Tu producto satisface la necesidad identificada en el mercado? ¿Qué características lo diferencian respecto a las alternativas del mercado? ¿Ya consideraste el diseño? ¿En qué lo empastrarás? ¿Cómo lo presentarás?				
<b>Estrategia de precio:</b> ¿ya analizaste los precios de tus competidores con productos similares? ¿Calculaste los costos de tu producto o servicio por unidad? ¿Analizaste qué tanto responden los consumidores ante variaciones de precios de productos similares? ¿Ya dispones de alternativas de pago diferentes al efectivo, como nequi, daviplata, pse?				



Concepto	Si	No	NA	Observación
<b>Estrategia de distribución:</b> ¿Vas a vender directamente tu producto al consumidor final? ¿Ya revisaste la posibilidad de utilizar intermediarios para distribuir tu productos? ¿Necesitas un marketplace o un punto de venta digital? ¿Necesitas contratar servicios de domicilio para llevar el producto al cliente final?				
<b>Estrategias de publicidad</b> ¿Promocionarás tu producto o servicio en redes sociales? ¿Vas a utilizar estrategias de posicionamiento como SEO para tu página web (ver en marketing digital)? ¿Vas a difundir folletos o afiches a tus potenciales clientes para posicionar tu producto o servicio? ¿Entregarás muestras gratuitas a tus distribuidores para que conozcan tu producto?				
<b>Estrategia post-venta:</b> ¿necesitas crear una garantía para tu producto? ¿ya consideraste la política de devoluciones de tu producto o servicio? ¿Debes considerar contratar a una persona especializada en atención al cliente? ¿Cuál va a ser el mecanismo de recepción de quejas de tus clientes? ¿Ya estableciste los tiempos de respuesta ante las quejas de tus clientes?				

**Recurso 27.** Preguntas orientadoras bajo el modelo 5p's para establecer tu estrategia de mercadeo.

## 4.2. Introducción al marketing digital

### 4.2.1. ¿Qué es el marketing digital?



El mercadeo o marketing digital es la aplicación de estrategias direccionadas a la comunicación y comercialización de productos y servicios a través de medios digitales. En este sentido, algunas estrategias del mundo off-line o fuera del internet son limitadas, por lo que traducirlas al mundo online, permite una mayor inmediatez, llegar a nuevos lugares y usuarios, y la posibilidad de llevar a cabo mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

**Gracias al poder de la tecnología, el marketing digital te permitirá crear experiencias únicas y personalizadas para medir y registrar todo lo que ocurre, con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario.**

Esta forma de conectarse con los clientes ha revolucionado toda la industria del mercadeo y publicidad gracias al poder exponencial de los datos masivos y la capacidad de hacer mediciones con estos<sup>72</sup>.

### 4.2.2. ¿Por qué es importante para tu negocio?

La digitalidad ha cambiado la forma de hacer negocios, al punto de hacer que el marketing se hiciera mejor tanto para las empresas como para los consumidores. En este sentido, debido a las características que el internet le aporta al marketing digital, podemos evidenciar las siguientes ventajas para el desarrollo de tu emprendimiento:

<sup>72</sup>. Fuente, O. (19 de abril de 2022). Marketing Digital: Qué es y sus ventajas. Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia



**Alcance global:** una vez posicionado tu producto en internet, cualquier persona desde cualquier parte del mundo podrá acceder a este. El internet ha disminuido la distancia entre empresas y consumidores, permitiendo a los emprendimientos atraer consumidores del otro lado de la ciudad, el país o el mundo.

**Interactividad:** internet es un canal de comunicación bidireccional, por lo tanto el Marketing Digital también lo es. De esta manera, la comunicación entre empresas y consumidores se ha maximizado, sobre todo desde la irrupción de las redes sociales. Existen recursos muy interesantes para permitir que el usuario participe activamente de los contenidos que producimos, lo que genera una experiencia muy agradable para la audiencia. Es importante cuidar los tiempos de respuesta para mejorar la experiencia.

**Análisis y medición:** los datos ya no se basan en estudios de mercado, lentos de realizar y de elevado coste. Ahora, se recogen de manera inmediata a través del seguimiento de las acciones que el usuario realiza directamente en internet. Permite obtener datos personales, de preferencias y usabilidad que, analizados y gestionados adecuadamente, permiten la creación de acciones más eficientes.

**Personalización y precisión:** uno de los grandes diferenciales del Marketing Digital es que las empresas logran ahora hacer acciones para atraer y conquistar a las personas adecuadas. Es decir, aquellas que realmente tienen el perfil ideal para consumir sus productos y servicios. Así, dejas de gastar tus recursos con personas que no tienen interés en tus productos a la vez que puedes conocer mejor a tu público.

**Bajos costos de operación:** Por sus múltiples características como la segmentación, diversidad de canales, diferentes contenidos y más, es una actividad que no necesita inversiones multimillonarias — como el marketing tradicional— para dar buenos resultados. El Marketing Digital cuenta con muchos medios que logran transmitir un mensaje a millones de personas, con solo una publicación en un blog, en redes sociales o a través de una campaña de email marketing.

**Retención de clientes:** Otra de las ventajas más relevantes y atractivas que tiene el Marketing Digital es la posibilidad de recoger miles de datos sobre los clientes, a través de diferentes herramientas de automatización para fidelizarlos. Esto permite nutrir efectivamente la relación con el cliente en la etapa postventa y aumentar la posibilidad de que este usuario regrese y siga comprando<sup>73</sup>.

<sup>73</sup>. Fuente, O. (19 de abril de 2022). Marketing Digital: Qué es y sus ventajas. Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia

## 4.2.3. ¿Qué debo considerar para elaborar una estrategia de marketing digital?

Para crear una estrategia de marketing digital es necesario comenzar estableciendo objetivos, de los que se desprenden una serie de acciones y estrategias posibles para alcanzarlos. Por ejemplo, si deseas generar más ventas, un objetivo puede ser un aumento porcentual de la cantidad de clientes potenciales calificados (también llamados leads en inglés).

A partir del objetivo, considerando a tus potenciales clientes (que llamaremos buyer persona), tus recursos disponibles y el escenario en que tu negocio se encuentra, es posible establecer un plan de marketing digital para hacer que ese objetivo suceda. En el plan de marketing es importante documentar el mapa de acciones, analizar los escenarios e incluir todas las fuentes de información.

Para estructurar un plan de marketing digital existen algunos pasos, cuya utilidad está comprobada. Los veremos a continuación:

### Definición de objetivos

Al definir un plan, es importante establecer objetivos principales y secundarios. Los primeros, se consideran propósitos de la estrategia del marketing, mientras los segundos, sirven para alcanzar los objetivos principales. Es decir objetivos específicos. Es importante, establecer en estos objetivos, plazos e indicadores <sup>74</sup>.

### Creación de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los objetivos siempre deben venir acompañados de indicadores. Estos mostrarán si estás recorriendo el camino correcto para alcanzar los objetivos. Los KPIs son números absolutos o porcentuales, que pueden ser medidos, analizados y tienen importancia directa para tu negocio.

**Por ejemplo, ¿tienes una meta ligada a la generación de tráfico? Entonces, el mínimo diario de visitas en tu sitio o blog es un indicador válido.**

<sup>74</sup>. Fuente, O. (19 de abril de 2022). Marketing Digital: Qué es y sus ventajas. Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia

En el siguiente capítulo hablamos de una metodología muy popular para la definición de objetivos llamada SMART. ¡Esta puede ayudarte en el planteamiento de tus objetivos!

### Elaboración de las Buyer Persona

El Marketing Digital trabaja con el concepto de buyer persona o cliente ideal, que son perfiles semi-ficticios, basados en las características reales de tus clientes, que representan a tu comprador específico. Busca usuarios en tu base de clientes o leads, personas en redes sociales (LinkedIn y Facebook son excelentes para eso) y una búsqueda en Internet. Si ya tienes una buyer persona documentada, es posible expandirla.

**¡Acá te dejamos una herramienta gratuita en la que podrás elaborar la buyer persona de tu estrategia de Marketing Digital! Generador de personas** ✨

## 4.2.4. ¿Qué estrategias y medios de marketing digital existen?

Ahora que ya tienes una idea de qué es el marketing digital, por qué es importante para tu negocio y qué debes considerar para elaborar una estrategia de marketing digital, vamos a ver algunas de las estrategias posibles y los medios que usan <sup>75</sup>:



**Marketing de atracción:** en este las empresas buscan entender las necesidades y problemas de los consumidores para, en seguida, establecer un canal de comunicación con ellos, con la intención de ofrecer una solución a sus anhelos. **En este tipo de estrategias de marketing tu objetivo es ser encontrado por las personas.** Hoy la internet está llena de herramientas para hacer búsquedas, descubrir intereses del público y publicar materiales que los satisfagan. Con estas, puedes crear tu audiencia y generar un canal de comunicación constante y eficiente, lo que te permite entender los intereses cada vez más específicos del público y salir adelante para atenderlos.

<sup>75</sup>. Fuente: Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia





¡Acá te dejamos el acceso a una **guía gratuita** con la información de todo lo que debes saber! ✨



**Marketing de contenidos:** Es el proceso estratégico de publicar materiales e información relevante y valiosa, con el fin de atraer y convertir a la audiencia. Este, tiene como objetivo, **posicionar a tu marca en lugares y momentos adecuados de la jornada de compra** para ofrecer las mejores soluciones, Para lo cual necesitas esparcir tu contenido en regiones del internet que sean atractivas para tu buyer persona. Existen algunos métodos estandarizados para ello, tal como lo es un blog corporativo, el sitio de la empresa y los perfiles en redes sociales.



**Marketing en las redes sociales:** Tener una página en las principales redes sociales donde tu público te encuentre se volvió esencial, bien sea para promover tus acciones y contenidos o para que las personas conozcan el interior de tu empresa. Además, estar presente en las redes sociales es un punto fundamental para la elección de una marca por parte de los consumidores. **Se trata de identificarse, más que con el producto y el servicio, con los valores y el ideal detrás de las empresas.**

Una estrategia efectiva de redes sociales debe facilitar una participación significativa en la generación de tráfico para tu dominio. Pero, al mismo tiempo, es un canal de comunicación y divulgación de la marca<sup>76</sup>. Las recomendadas son WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube. Sin embargo, dependiendo de tu modelo de negocios y tus clientes podrás encontrar cuál es la más efectiva para ti.

Acá puedes aprender cómo usar WhatsApp para realizar marketing de redes sociales: **PNUD: Mantén Activo tu Negocio y Perfil en WhatsApp Bussiness** ✨



**Email Marketing:** Es el proceso de enviar mensajes con fines comerciales para un grupo de contactos obtenidos por una empresa en internet. **Puede ser utilizado como método de fortalecimiento de tu marca**, para generación de ventas y con fines de comunicación con clientes potenciales, bien sea tratándose de una tienda de comercio electrónico o en cualquier empresa que ofrezca productos y servicios. Este medio te ofrece un canal de comunicación directa con el usuario. Es una herramienta inigualable y puede traer resultados muy efectivos. **Por ejemplo, Piensa en los correos que recibes de distintas tiendas que anuncian ofertas, descuentos, preventas o eventos especiales que llaman la atención al ser bastante personalizados.**



**SEO (Optimización para motores de búsqueda):** en una estrategia de marketing digital, ser encontrado en mecanismos de búsqueda es esencial. **El SEO te permite obtener resultados orgánicamente**, es decir, sin pagar por anuncios mediante el uso de diversas técnicas para mostrar a los buscadores que tu sitio puede proveer la mejor experiencia y, así, mejorar tu posicionamiento.



**SEM (Marketing para motores de búsqueda):** similar al SEO, pero ofrecido como un servicio pago, este te ofrece posicionar tu página web dentro de los primeros resultados de los motores de búsqueda.

**Existen distintas opciones que pueden ser enlaces patrocinados**, en los cuales pagas por el número de clics recibidos en tu anuncio, display ads que son un tipo de anuncios que mezclan imagen y textos y son dispuestos en ciertas páginas web o anuncios en redes sociales.

Para conocer sobre estas estrategias, **te recomendamos revisar Google Adwords, Facebook Ads e Instagram Ads** ✨

76. Fuente: Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia

A parte de estas estrategias, al final del presente párrafo te dejamos una lista con algunos medios y herramientas para el marketing digital, así como sus diferentes usos para que sepas qué y cómo elegir las mejores opciones para tu equipo:

● **SEM Rush:** herramienta de pago completa de SEO y análisis de la competencia digital.

● **Ahrefs:** herramienta de pago especializada en encontrar oportunidades para que nuestra web sea enlazada por otras y generación de contenidos para blogs.

● **Google Analytics:** herramienta gratuita para analizar de manera completa el comportamiento de los usuarios en tu sitio web. **Es gratuita.**

● **Google Search Console:** plataforma gratuita del buscador que permite identificar la frecuencia de rastreo del algoritmo en tu sitio web.

Adicionalmente, en el siguiente enlace te compartimos un listado completo con las **15 principales herramientas de Marketing Digital de la actualidad y sus funciones.**<sup>77</sup>

## 4.2.5. ¿Cómo hacer seguimiento a mi estrategia de emprendimiento?

Como vimos, una de las principales ventajas del Marketing digital es ser medible. De hecho, la posibilidad de documentar y evaluar las estrategias utilizadas nos permite una comprensión de la estrategia y nos ayuda a tomar decisiones con base en datos. En el siguiente enlace puedes encontrar un documento muy completo acerca de las **métricas de marketing más importantes**. Sin embargo, también te recomendamos que amplíes tus estudios sobre el asunto al crear una estrategia<sup>78</sup>.

<sup>77</sup>. Fuente: Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia

<sup>78</sup>. Fuente: Pençanha, V. (10 de enero de 2021). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia

La mejor manera de empezar a observar las métricas correctas es obteniendo algunos datos de tu blog o sitio web. Las métricas más comúnmente utilizadas en una estrategia son:

- **Visitantes únicos:** es el número de personas que acceden a tu página. Cada visitante se cuenta solo una vez dentro del periodo de tiempo indicado.
- **Sesiones:** es el conjunto de interacciones, así como las visualizaciones de página y clics que un mismo usuario ejecuta en un determinado periodo.
- **Tráfico orgánico y pagado:** representa la cantidad de sesiones que se originan de los mecanismos de búsqueda y campañas pagadas en la web.
- **Tasa de rechazo:** es el porcentaje de usuarios que realizan solo una visita, sin realizar otras interacciones, como clics y visualizaciones de páginas.
- **Tasa de conversión:** es el porcentaje que resulta entre el número de visitas y el número de conversiones hechas.
- **Enlaces externos:** es el volumen y la calidad de enlaces que vienen de otros dominios que dirigen hacia tu sitio web o blog.

Pero esas no son las únicas métricas del marketing, en realidad, conocer todas las métricas y elegir las que mejor se adecúan a tu negocio debe ser una etapa en tu planificación.



## 4.3. Inversión y crédito



### 4.3.1. ¿Cómo identificar las necesidades de financiamiento?

**Recuerda:** En el Capítulo 2 te presentamos algunas herramientas contables que te ayudarán a identificar las necesidades de financiamiento de tu emprendimiento.

El principio general es que si llega un determinado momento en el que para aumentar las ventas debes aumentar la producción y no cuentas con el capital de trabajo suficiente, es aconsejable acudir a una fuente de financiación, que puede ser un préstamo o crédito. Además, ten en cuenta las siguientes recomendaciones que te darán una guía adicional para decidir si es momento de tomar un crédito.

- Cuando tienes un emprendimiento en pleno funcionamiento
- Cuando llevas el control de tus ingresos, costos y gastos
- Cuando requieres comprar materias primas e insumos
- Cuando necesitas hacer la compra de maquinaria y equipos
- Cuando tienes certeza en qué vas a invertir el crédito

**Ahora veremos cómo puedes proceder para satisfacer tus necesidades de financiación por medio de un crédito<sup>79</sup>.**

<sup>79</sup>. Fuentes: OIM, USAID, Comfiar. (s.f.) Cartilla de Emprendimiento

### 4.3.2. ¿Cómo presentar una solicitud de crédito?

Para solicitar un crédito en Colombia, si eres extranjero, **lo primero es que debes cumplir las siguientes condiciones<sup>80</sup>:**

**Ser mayor de edad (tener al menos 18 años).**

**Cumplimiento, capacidad de pago y puntaje crediticio conforme a los requerimientos del banco.**

**Contar con un ingreso recurrente mes a mes.**

**Contar con una cuenta bancaria.**

**Tener cédula de extranjería, Pasaporte con un vencimiento no superior a los 10 años, PPT o PEP que certifique la residencia en el país.**

**Además, la entidad prestataria te podrá solicitar soportes adicionales como:**

**Extractos bancarios de los últimos tres meses.**

**Certificado de Cámara de Comercio si tienes empresa (y en caso de ser el representante legal sólo necesitarás el pasaporte).**

**Si cuentas con otros ingresos, deberás presentar los comprobantes correspondientes.**

En todo caso, cada entidad financiera cuenta con sus propios requisitos para el otorgamiento de créditos, los cuales estarán sujetos a estudios por la entidad. Por lo tanto, en caso de cumplir con estos requisitos, te aconsejamos acercarte a tu entidad financiera de preferencia para que te brinden la información exacta de lo que debes hacer para solicitar tu crédito.

<sup>80</sup>. Fuente: Datacrédito Experian (2021) ¿Cómo adquirir un crédito en Colombia siendo extranjero?



Además de la banca tradicional, también existen líneas de préstamos rápidos y sin papeles. Estos consisten en préstamos online de cuantías relativamente reducidas y de corta duración, con el objetivo bien sea de solucionar imprevistos personales o familiares, o para impulsar proyectos empresariales que necesiten de una inyección de liquidez.

Para solicitar este tipo de préstamos ya no es necesario realizar trámites anteriores. Si decides solicitar un préstamo en línea, lo primero que hay que hacer es determinar el monto que necesitas y el tiempo en que se quiere devolver el dinero. Posteriormente, se debe completar un formulario con datos como:

- Nombre y teléfono.
- Fecha de nacimiento.
- Historial de crédito.
- Personas a cargo.
- Dirección.
- Tipo de empleo.
- Ingresos netos mensuales.
- Antigüedad en el empleo actual.
- Gastos mensuales.

**Antes de solicitar un préstamo, te recomendamos tener en cuenta las tasas de interés y los montos ofrecidos. Lo ideal es que el préstamo te sirva para realizar una inversión, no para solventar tus gastos.**

Si cumples con la mayoría de los requisitos establecidos por la ley colombiana, estarás listo para acceder a créditos y préstamos rápidos sin papeles que algunas plataformas digitales tienen para ofrecerte<sup>81</sup>.

Es importante que tengas en cuenta que para solicitar un préstamo, antes tienes que pertenecer al sistema financiero, esto te permitirá, además, consolidar tu historial crediticio, lo cual a su vez te

81. Fuente: Datacrédito Experian (2021) ¿Cómo adquirir un crédito en Colombia siendo extranjero?

permite acceder a mejores condiciones de crédito y ahorro, tener tus ahorros en un lugar seguro y rentable, estar amparado por los derechos económicos y financieros que tienes como usuario del sistema, y acceder a la diversidad de productos y servicios financieros diseñados para atender las necesidades puntuales de cada persona.

Para poder acceder a estos beneficios y pertenecer al sistema financiero, es necesario que como usuario cuentes con los documentos requeridos y reunir la información de soporte. Además, debes identificar la oferta de entidades financieras que pueden prestarte los servicios que requieres, tener claridad sobre el modo en el que el dinero que solicites va a ser invertido. Es necesario que te informes sobre las características y condiciones de los productos financieros, y que reflejes un comportamiento responsable en el mercado financiero<sup>82</sup>.

**Por último, recuerda que en general son tres los documentos de identificación válidos para acceder al sistema financiero colombiano:**

- Permiso especial de permanencia (PEP)
- Cédula de extranjería
- Pasaporte Venezolano
- PPT

**Conoce más acerca del sistema financiero colombiano y de cómo acceder a él en la Guía de orientación sobre inclusión financiera para refugiados y migrantes provenientes de Venezuela.**



82. Fuente: USAID; ACNUR; PNUD; OIT. (2019). ¿Cómo acceder y hacer uso del sistema financiero colombiano?





### 4.3.3. ¿Quiénes pueden ayudarme a conseguir un crédito para mi emprendimiento?

A continuación puedes conocer sobre algunas entidades que pueden apoyarte para conseguir un crédito:

**Banca**ía

**Bancamía** cuenta con un programa que ofrece productos y servicios financieros a microempresarios migrantes venezolanos, que se encuentran en zona de frontera.

**BANCOLDEX**

**Bancóldex**, el banco de desarrollo empresarial de Colombia, tiene a disposición de micro y pequeños empresarios distintas líneas de crédito para apoyar la competitividad y el crecimiento de los negocios empresariales. Dirigidas a emprendimientos y empresas en etapa de crecimiento con mínimo seis y máximo noventa y seis meses de facturación, con necesidades de aceleración y/o expansión de sus operaciones

**Mundo Mujer**  
El Banco de la Comunidad

**El Banco Mundo Mujer** cuenta con líneas de crédito especiales para el fomento del desarrollo empresarial por mujeres.

**innpuls**  
empodera

A través de la iniciativa de **Colombia Emprende e Innova**, el Gobierno Nacional diseñó cuatro líneas de créditos especiales dirigidos a emprendedores, empresarios e independientes, que responden a necesidades y preocupaciones de los emprendedores del país y fueron creadas **en articulación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancóldex, el Fondo Nacional de Garantías, Banco Agrario, Fontur, Fintechs colombianas, y otros aliados del sector.**

Conoce más sobre las líneas de crédito haciendo clic aquí 





## Capítulo 5

# Crecimiento II:

innovación y planeación estratégica



# Capítulo 5

## Crecimiento II: innovación y planeación estratégica

### 5.1. Innovación

Hasta este punto hemos hablado principalmente sobre cómo iniciar y sostener un emprendimiento. No obstante, un aspecto importante para hacer que tu emprendimiento se mantenga y crezca, es pensar en el componente de innovación. Aunque no hay una sola definición de lo que es innovación, podemos tomar la que propone la OCDE, que define la innovación como «la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas»

(Fundación de la Innovación Bankinter, 2010)

La innovación puede presentarse de muchas maneras. **Por ejemplo**, una empresa puede tener una cultura innovadora alta por la capacidad de idear e implementar de sus empleados que encuentran, por ejemplo, nuevas formas de comunicarse con sus clientes, o nuevas formas de empaquetar y distribuir<sup>83</sup>.

**Recuerda: La innovación no se limita a productos o servicios que se enfoquen en ciencia o tecnología, la innovación puede verse de muchas formas: desde productos o servicios nuevos como formas de hacer que los procesos que sean novedosos en su campo.**

<sup>83</sup>. Fuente: Fundación de la Innovación Bankinter, (2010) El arte de innovar y emprender INNpalsa (s.f.) Emprender es Crecer

### 5.1.1. ¿Por qué es importante innovar en mi emprendimiento?

Así, la OCDE identifica cuatro niveles de innovación:



#### Innovación de producto

La introducción de un bien o servicio nuevo a determinado mercado o un producto o servicio significativamente mejorado en sus características o usos.



#### Innovación de proceso

La implementación de un método de producción o distribución nuevo, o significativamente mejorado.



#### Innovación de marketing

La implementación de un nuevo método de marketing que lleve a generar cambios significativos en el diseño del producto o el empaque, la colocación, las promociones o el precio.



#### Innovación organizativa

La implementación de un nuevo método organizativo de la empresa.

La innovación hoy en día es un punto clave para que un emprendimiento sea competitivo y tenga un verdadero valor adicional en un mercado cada vez más global. Los principales fenómenos a los que se enfrenta la sociedad actual, como la pobreza, el cambio climático o la migración no están resueltos, y su solución requiere innovación de muchos frentes como la integración social, económica, cultural de la población migrante como estrategia transversal para la gestión de los fenómenos previamente mencionados<sup>84</sup>.

**De hecho, la migración puede convertirse en una gran ventana de oportunidades, en la que se pueden beneficiar no solo las personas migrantes sino también las nacionales, si se mira desde la óptica de la innovación.**

<sup>84</sup>. Fuente: Fundación de la Innovación Bankinter, (2010) El arte de innovar y emprender

## 5.1.2. ¿Cómo diferenciar mi producto incorporando elementos innovadores?

### ¿Qué es valor, en el marco de las empresas?

Es la diferencia entre los beneficios que espera recibir el cliente y aquello que debe entregar (tiempo, esfuerzo, dinero, intangibles)<sup>85</sup>.



En otras palabras, imagina una balanza, de un lado está aquello que gana el cliente y aquello que pierde: para que el cliente considere algo “de valor” es porque la balanza queda inclinada a su favor.

Ahora bien, como lo vimos en el primer capítulo de esta Guía, lo que diferencia tu emprendimiento de otras alternativas en el mercado se denomina Valor Agregado o Propuesta Única de Valor. En otras palabras, es aquello que ofrece tu emprendimiento, producto o servicio que beneficia al cliente y que no tienen las otras alternativas en el mercado. Parte importante de ello surge de la innovación que pueda tener un emprendimiento y que sea percibida por tu cliente.

**Por ejemplo:** 1) Diseñar una experiencia de compra novedosa, memorable para el cliente. 2. Ofrecer un producto de mejor calidad que tus competidores a un precio similar. 3. Adaptar tu producto a las necesidades y preferencias de los clientes en los tiempos actuales.

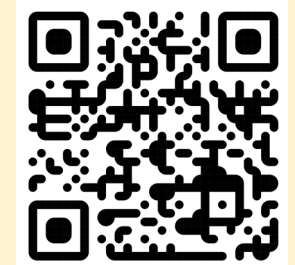
<sup>85</sup>. Fuente: Valenzuela, J. (s.f.). Define tu modelo de negocios.

## 5.1.3. ¿Quién me puede ayudar en innovación?



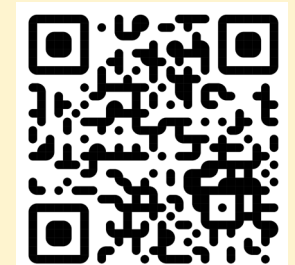
### INNpulsa

Es la agencia de emprendimiento e innovación del gobierno nacional. Trabaja en temas de aceleración, escalamiento e innovación de emprendimientos. En su página web se encuentran posibilidades de aprendizaje gratuito y suelen compartir convocatorias para todo tipo de emprendimientos. (INNpulsa, 2022).



### La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

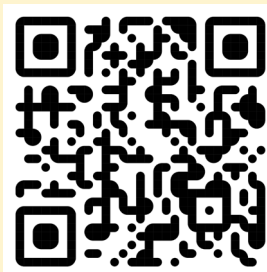
Es una agremiación sin ánimo de lucro, que busca difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. La sede principal se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Pereira, Santander de Quilichao y Villavicencio. Una de sus oficinas es la Gerencia de Innovación y Emprendimiento que promueve la consolidación de un ecosistema de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento que, desde el entendimiento de las necesidades del mercado y la sociedad, permita fortalecer las relaciones empresariales con los demás actores del sistema. (ANDI, 2022).





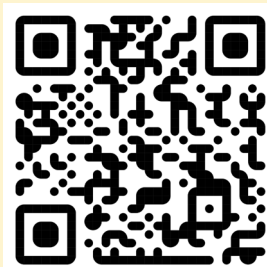
### Project Colombia

Es una agencia de innovación que, según su página web, busca apoyar a las empresas a solucionar retos a través del diseño de estrategias de innovación junto con su equipo de trabajo para generar soluciones que generen valor a sus clientes y usuarios finales. Entre sus principales objetivos se encuentran el promover la cultura de la innovación en las empresas y dar voz al usuario para validar las soluciones desarrolladas (Project Colombia, 2022)



### Ruta N

Es el centro de innovación y negocios de Medellín; su propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad a través de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Sus recursos se centran en innovación, y también comparten en su página web oportunidades para emprendimientos. (Ruta N, 2022)

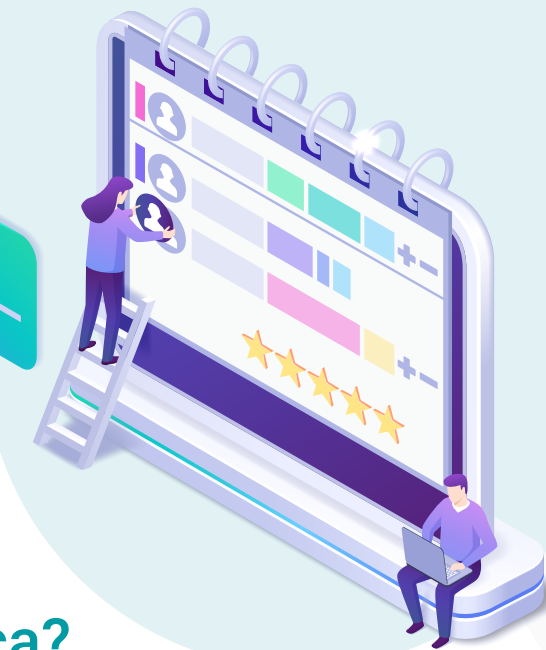


También puedes consultar si la Cámara de Comercio local cuenta con programas en innovación.

**Encuentra los contactos en el capítulo 3 de esta Guía.**



## 5.2. Planeación Estratégica



### 5.2.1. ¿Qué es la planeación estratégica?

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión de empresas que te ayudará a decidir las acciones y el camino de tu organización, de manera que se puedan cumplir las metas y los objetivos establecidos para un tiempo específico, teniendo en cuenta los cambios y desafíos del entorno.

Para poder implementar una planeación estratégica exitosa es importante que tengas claridad frente a cuál es la misión de tu organización: la identidad y propósito, y la visión: cómo se logrará esto en el tiempo y cuál es el rumbo a tomar<sup>86</sup>.

### 5.2.2. ¿Por qué es importante?

Ten en cuenta que la Planeación Estratégica, debido a que genera un enfoque de análisis organizacional que evalúa y fortalece procesos para que puedas obtener mejores resultados en menor tiempo. Estos procesos generan que, tanto los líderes como miembros, estén al tanto de la estrategia y objetivos, y así garantizar que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. Además, todos puedan entender y evaluar situaciones para la toma de decisiones<sup>87</sup>.

<sup>86</sup>. Fuente: Rubio, ML (s.f.) Planeación Estratégica

<sup>87</sup>. Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). Planeación Estratégica.

## 5.2.3. ¿Por qué debo considerarla en mi emprendimiento?

Revisa acá las razones para tener en cuenta la Planeación Estratégica en tu emprendimiento:

- Permite que tu organización actúe de forma proactiva, previendo situaciones y planeando las acciones a ejecutar.
- Da a todo el equipo un sentido de dirección que les permite comprender cómo sus labores cotidianas impactan los indicadores y contribuyen, o no, al cumplimiento de los objetivos, aportando así a la satisfacción laboral de todos los miembros.
- Permite realizar procesos de medición de la gestión que se pone en marcha, teniendo en cuenta el punto de inicio, de esta manera, se podrá determinar el porcentaje de cumplimiento de las metas.
- Facilita la toma de decisiones en los equipos ya que todas las decisiones estarán alineadas con tus objetivos. La planeación estratégica los hace visibles y los mantiene presentes en todo momento: desde la operación hasta la retroalimentación, el seguimiento y la reestructuración<sup>88</sup>.

### ¿Qué evitar?

**Desinformación:** No tener información completa sobre la organización resta seguridad a las acciones a ejecutar.

**Ser muy rígido:** El entorno cambiante hace que las estrategias sean flexibles, de modo que puedan mitigar adversidades e inconvenientes imprevistos.

<sup>88</sup>. Fuente: Rubio, ML (s.f.) Planeación Estratégica  
Roncancio, G (s.f.) ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?

## 5.2.4. ¿Cuándo debo hacer mi planeación estratégica y cómo se realiza?

La Planeación Estratégica puede ser realizada una vez hayas identificado las metas del emprendimiento (a corto, mediano o largo plazo) y cuando tenga claridad del modelo de negocio, la misión y la visión de este<sup>89</sup>.

### Pasos para implementar la planeación estratégica.

- 1. Crear la estrategia:** teniendo en cuenta lo que has desarrollado en tu emprendimiento, define cuáles son los puntos claves a abordar en la estrategia, identifica los principales retos internos y externos. Apóyate de los modelos que se explican en la siguiente sección para tener un método.
- 2. Planear la estrategia:** define los objetivos estratégicos que quieres lograr, indicadores de gestión que van a evaluar el avance, iniciativas estratégicas o acciones determinantes y presupuesto. Es decir, todos los elementos que te permitirán poner en marcha la estrategia y medir los logros.
- 3. Alineación estratégica:** para que la estrategia sea exitosa es clave que todas las personas entiendan los objetivos y los indicadores, esto ayuda a motivarlos en su trabajo al entender cómo sus tareas aportan al impacto de indicadores y resultados.
- 4. Planear la operación:** en esta etapa deben plantearse las mejoras de procesos para el éxito de la estrategia, y establecer los vínculos entre la planeación y las proyecciones económicas y de resultados para ajustar los procesos que sean necesarios.
- 5. Controlar y aprender de la operación:** examinar en detalle el desempeño de las distintas áreas y así identificar las acciones para resolver problemas o inconvenientes.
- 6. Probar y adaptar la estrategia:** Para que este proceso sea exitoso, es necesario medir y analizar los resultados. Hacer un seguimiento y adaptarse es importante para que una planeación estratégica realmente te permita cumplir los objetivos.

<sup>89</sup>. Fuente: Rubio, ML (s.f.) Planeación Estratégica  
Roncancio, G (s.f.) ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?

## 5.2.5. ¿Qué herramientas están disponibles para la planeación estratégica?



### ¿Cómo plantear los objetivos?

La metodología SMART, por su acrónimo en inglés, te permite plantear objetivos que faciliten llegar a las metas definidas. Mantenlos presentes con tu equipo y durante el proceso<sup>90</sup> (ver recurso 28).

**S** **Específicos** (Specific): Ten en cuenta que los objetivos deben construir una meta, y por tanto deben ser lo más específicos posible para el trabajo que estás realizando.

**M** **Medibles** (Measurable): Recuerda que debes saber cuándo se ha cumplido el objetivo, para ello, los objetivos deben ser medibles a través de indicadores, cambios porcentuales, entre otros.

**A** **Alcanzables** (Achievable): Es importante encontrar un punto medio, de manera que los objetivos sean un reto por cumplir, pero no sean demasiado ambiciosos, de manera que no sea razonable. Por ejemplo, si tienes 1000 visitas al mes, el objetivo no puede ser aumentar a 10.000 visitas en una semana.

**R** **Realistas** (Realistic): Similar al punto anterior, los objetivos deben ser realistas y en línea con la meta a alcanzar, es decir que si el objetivo busca aumentar visitas, el objetivo no puede ser comprar maquinarias que sobresalen del presupuesto.

**T** **De duración limitada** (Time-bound): Los objetivos deben tener una fecha límite y un cronograma claro de avances de manera que todo el equipo pueda trabajar por una meta en común sin que se pierda en otras tareas cotidianas.

90. Fuente: Martens, J. (8 de enero de 2021). ¿Qué son los objetivos SMART? Aprende a redactar los mejores objetivos con estos consejos y ejemplos.

Hoy en día existen diversas metodologías y herramientas que utilizan las empresas para la planeación estratégica, a continuación te presentamos tres de ellas para que puedas conocer más a fondo, junto con plantillas para su implementación<sup>91</sup>.

(ver recursos 29, 30, 31 Y 32).

### Análisis Porter de las cinco fuerzas

Es un modelo que evalúa el nivel de competencia dentro de un sector de mercado para desarrollar una estrategia de negocio. Se tienen en cuenta cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en la industria:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad entre competidores



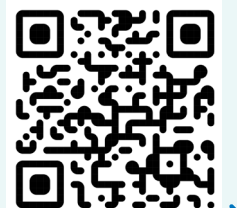
### Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Es un sistema que va más allá del análisis de la perspectiva financiera. Esta te permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos, de aprendizaje y crecimiento.



### DOFA o SWOT

Es una herramienta que se basa en el análisis interno de las características de la organización (Debilidades y fortalezas) y de las características externas (oportunidades y amenazas) para así ayuda a plantear la estrategia futura.



Recurso 29. Planeación estratégica -Metodologías y herramientas

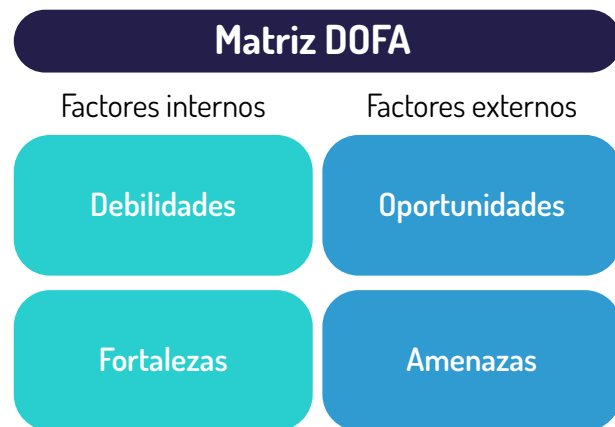
91. Fuente: Rubio, ML (s.f.) Planeación Estratégica  
Roncancio, G (s.f.) ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?



Ejemplos de herramientas:



Recurso 30.



Recurso 31.

Perspectiva	Crecimiento	Rentabilidad	Equilibrio
<b>Financiera</b>	Ventas y resultados	De ventas, capital o inversión	Liquidez y autonomía
<b>Clientes</b>	Precios Rentabilidad y cuota de mercado	Servicio Fidelización y satisfacción	Producto Imagen de marca y calidad
<b>Procesos internos</b>	Operaciones Productividad	Logística Plazo de servicio	Estructura Eficiencia
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Personas Capacitación	Herramientas Digitalización	Organización Productividad interna

Recurso 32. Cuadro de mando

# Bibliografía

## Capítulo introductorio

- ACNUR, OIM, UNCTAD. (2018). Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees. Obtenido de UN Refugee Agency: <https://www.unhcr.org/publications/operations/5bd31fd67/policy-guide-entrepreneurship-migrants-refugees.html>
- OIT. (2016). Genere su idea de negocio. Obtenido de OIT: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553918.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553918.pdf)
- USAID; OIM; Comfiar Caja de Compensación Familiar. (s.f.). Cartilla de Emprendimiento.

## Capítulo 1

- FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. Obtenido de FUPAD: [https://web.fupad.org/CRECIENDO\\_CON\\_MI\\_EMPRENDIMIENTO\\_2021\\_BAJAS.pdf](https://web.fupad.org/CRECIENDO_CON_MI_EMPRENDIMIENTO_2021_BAJAS.pdf)
- Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322250772\\_Hazte\\_Cargo\\_Guia\\_para\\_emprendedores\\_sociales](https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales)
- USAID; OIM; Comfiar Caja de Compensación Familiar. (s.f.). Cartilla de Emprendimiento.

## Capítulo 2

- FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. Obtenido de FUPAD: [https://web.fupad.org/CRECIENDO\\_CON\\_MI\\_EMPRENDIMIENTO\\_2021\\_BAJAS.pdf](https://web.fupad.org/CRECIENDO_CON_MI_EMPRENDIMIENTO_2021_BAJAS.pdf)
- Medina, A., & Cuellas, M. e. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM.
- Migración Colombia. (s.f.). Estatuto temporal de protección para migrantes venezolanos. Obtenido de Migración Colombia: [https://www.migracioncolombia.gov.co/documentos/comunicaciones/infografias/infografia\\_EPT\\_.pdf](https://www.migracioncolombia.gov.co/documentos/comunicaciones/infografias/infografia_EPT_.pdf)

- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (2015, diciembre 17). RESOLUCIÓN NÚMERO 00005402. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/reglamentos-tecnicos/ministerio-de-salud-y-proteccion-social/resolucion-5402-del-17-de-diciembre-de-2015-1.aspx>
- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (2013, Julio 22). RESOLUCIÓN NÚMERO 0002674 DE 2013. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Min Trabajo. (s.f.). SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SG-SST). Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>
- OIT. (s.f.). EL TRABAJO DE CUIDADOS Y LOS TRABAJADORES DEL CUIDADO PARA UN FUTURO CON TRABAJO DECENTE. Obtenido de OIT: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_633168.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633168.pdf)
- OIT. (1991). Manual: Maneje su negocio. Obtenido de OIT: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_200\\_SPAN.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_200_SPAN.pdf)
- ONU Mujeres; DANE. (2020). Las Mujeres Cuentan. Obtenido por ONU Mujeres Colombia: <https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documentos/Publicaciones/2020/01/Cuidado%20no%20remunerado%20MAYO.pdf>
- PNUD. (2013). Creciendo con su negocio: Metodología para la Formación de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos. Obtenido de PNUD El Salvador: [https://www.sv.undp.org/content/el\\_salvador/es/home/library/poverty/creciendo-con-su-negocio-metodologia-para-la-formacion.html](https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/library/poverty/creciendo-con-su-negocio-metodologia-para-la-formacion.html)
- PNUD. (2022). Guía #4. Obtenido de Guías prácticas #Enmarchadigital: [https://enmarchadigital.travesiaemprendedora.org/wp-content/uploads/Docs/Guia4/UNDP\\_Co\\_GUIA4\\_EMD\\_2022.pdf](https://enmarchadigital.travesiaemprendedora.org/wp-content/uploads/Docs/Guia4/UNDP_Co_GUIA4_EMD_2022.pdf)
- Redacción Emprendedores. (2020, 09 08). 7 pasos para diseñar un plan de proveedores. Obtenido de Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-plan-compras-proveedores/>
- Seguros Bolívar. (2022, abril 28). En el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo... ¡Evite los accidentes con estos consejos! Obtenido de BIENESTAR LABORAL PROTECCIÓN ARL: <https://www.segurosbolivar.com/blog/bienestar-laboral/8-consejos-para-prevenir-los-accidentes-laborales/>

- Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322250772\\_Hazte\\_Cargo\\_Guia\\_para\\_emprendedores\\_sociales](https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales)

USAID; OIM; Comfiar Caja de Compensación Familiar. (s.f.). Cartilla de Emprendimiento.

### Capítulo 3

- Bancolombia. (2021, junio 30). Guía para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/legal-y-tributario/como-implementar-sistema-gestion-seguridad-salud-trabajo>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). 3.1 Pasos para crear tu empresa. Obtenido de CCB #Soyempresario: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25824/3.1.%20Pasos%20para%20crear%20tu%20empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). 3.1 Trámites para registrar y constituir su empresa. Obtenido de CCB #SoyEmpresario: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25825/3.2.%20Tr%c3%a1mites%20para%20registrar%20y%20constituir%20tu%20empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). 3.4 Aspectos tributarios que debes tener en cuenta para la creación de tu empresa. Obtenido de CCB #Soyempresario: [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25827/3.4.\\_Aspectos%20tributarios%20que%20debes%20tener%20en%20cuenta%20para%20la%20creaci%c3%b3n%20de%20tu%20e%20mpresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25827/3.4._Aspectos%20tributarios%20que%20debes%20tener%20en%20cuenta%20para%20la%20creaci%c3%b3n%20de%20tu%20e%20mpresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). CÓMO AFILIAR A SUS EMPLEADOS A LA SEGURIDAD SOCIAL. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/26427/Como%20afiliar%20seguridad%20social%20a%20sus%20empleados.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). REQUISITOS Y TRÁMITES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE SU NEGOCIO. Obtenido de #SoyEmpresario: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23406/Digital%20Requisitos%20y%20tr%c3%a1mites%20-%20Bogot%c3%a1.pdf?sequence=7&isAllowed=y> USAID; OIM; Comfiar Caja de

- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Beneficios de la formalidad y riesgos de la informalidad. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Formalice-su-empresa/Beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). ¿Cuáles son los beneficios de estar matriculado en la CCB? Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Matricula-mercantil/Cuales-son-los-beneficios-de-estar-matriculado-en-la-CCB>
- Compensación Familiar. (s.f.). Cartilla de Emprendimiento.
- DIAN. (s.f.). TRÁMITES Y SERVICIOS DE LA DIAN. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/Paginas/default.aspx>
- FUPAD; ACNUR. (2012). Creciendo con mi emprendimiento. Obtenido de FUPAD: [https://web.fupad.org/CRECIENDO\\_CON\\_MI\\_EMPRENDIMIENTO\\_2021\\_BAJAS.pdf](https://web.fupad.org/CRECIENDO_CON_MI_EMPRENDIMIENTO_2021_BAJAS.pdf)
- Min Trabajo. (s.f.). Formalización y Protección del Empleo. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/empleo-y-pensiones/empleo/formalizacion-y-proteccion-del-empleo>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo. (2019, junio 5). DECRETO NÚMERO 957 DE 2019. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- OIT. (2016, abril 13). ¿Qué es un empleo verde? Obtenido de [https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_325253/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang-es/index.htm)
- Presidencia de la República. (2012). Decreto 2078 de 2012. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66709>
- Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo—Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322250772\\_Hazte\\_Cargo\\_Guia\\_para\\_emprendedores\\_sociales](https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales)

## Capítulo 4

- Datacrédito Experian. (2021, Julio 2). ¿Cómo adquirir un crédito en Colombia siendo extranjero? Obtenido de Salud Financiera: <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/como-adquirir-un-credito-en-colombia-siendo-extranjero/>
- Fuente, O. (2022, abril 19). Marketing Digital: Qué es y sus ventajas. Obtenido de IEBS School: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>
- Medina, A., & Cuellas, M. e. (s.f.). Mi Empresa: Un futuro familiar. Neiva: OIM.
- OIT. (2015). Inicie y Mejore Su Negocio. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_544105.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544105.pdf)

- Pençanha, V. (2021, enero 10). ¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-digital/>
- Shepherd, A. (2003). Estudio de mercados agroindustriales. Obtenido de FAO: <https://www.fao.org/3/Y4532S/y4532s00.htm>
- USAID; ACNUR; PNUD; OIT. (2019). ¿Cómo acceder y hacer uso del sistema financiero colombiano? Obtenido de [https://somospanascolombia.com/wp-content/uploads/2021/12/GUIA-DE-INCLUSION-FINANCIERA\\_con-19-NOV-1.pdf](https://somospanascolombia.com/wp-content/uploads/2021/12/GUIA-DE-INCLUSION-FINANCIERA_con-19-NOV-1.pdf)

## Capítulo 5

- Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). El arte de innovar y emprender. Obtenido de [https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO\\_3590\\_FTFXIV\\_EL\\_arte\\_de\\_innovar\\_y\\_emprenderv2\\_.pdf](https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_EL_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf)
- INNpulsar; BRICK Abogados. (s.f.). Emprender es crecer. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/guia-emprendedor-innpulsa-version3-web.pdf>
- Martins, J. (8 de enero de 2021). ¿Qué son los objetivos SMART? Aprende a redactar los mejores objetivos con estos consejos y ejemplos. Obtenido de ASANA: <https://asana.com/es/resources/smart-goals>
- Roncancio, G. (s.f.). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Que>
- Rubio, M. L. (s.f.). Planeación Estratégica. Obtenido de Área Andina: [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2832/RP\\_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2832/RP_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). Planeación Estratégica. Obtenido de Diplomado PbR: [http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3\\_planeacion-estrategica.pdf](http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf)
- Valenzuela, J. (s.f.). Define tu modelo de negocios. Obtenido de Cámara de comercio de Bogotá: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25568/Dise%c3%b1a%20Tu%20Modelo%20de%20Negocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



