

**ORIGEN, FACTORES CLAVE Y DESARROLLO DE TRES EMPRESAS CREADAS
POR EGRESADOS DE LA UPB 1990 – 2006**

MAURICIO QUIRÓS TORO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2011**

**ORIGEN, FACTORES CLAVE Y DESARROLLO DE TRES EMPRESAS CREADAS
POR EGRESADOS DE LA UPB 1990 – 2006.**

MAURICIO QUIRÓS TORO

**Trabajo de grado para el título de
Administrador de Empresas**

Asesora:

GLORIA LEÓN GÓMEZ

Docente Investigadora Grupo Estudios Empresariales GEE

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MEDELLÍN

2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma
Nombre
Presidente del jurado

Firma
Nombre
Jurado

Firma
Nombre
Jurado

CONTENIDO

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1	BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
3	OBJETIVOS	9
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	9
1.2.1	<i>Objetivo específicos</i>	9
4	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	10
1.3	EL CONCEPTO EMPRESA Y ORGANIZACIÓN.....	16
5	MARCO CONTEXTUAL SOCIOECONÓMICO Y POLÍTICO	21
6	METODOLOGÍA	31
7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	32
8	RECURSOS DISPONIBLES	33
9	HALLAZGOS	34
9.1	LÁSER Y ARTE LTDA.	34
9.1.1	CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	34
9.1.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS FUNDADORES.....	36
9.1.3	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	37
9.2	ESO ES QUESO S.A.	38
9.2.1	CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	38
9.2.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS FUNDADORES.....	40
9.2.3	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	40
9.3	CONTENTO PICTURES S.A.	42
9.3.1	CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.	42
9.3.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS FUNDADORES.....	44
9.3.3	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	44
9.4	FACTORES CLAVE EN EL ORIGEN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.	45
10	CONCLUSIONES	50
11	BIBLIOGRAFÍA	52

GLOSARIO

- **Apertura económica:**
Es un proceso dinámico de modernización para lograr una mayor eficiencia en la producción que a su vez permita producir y exportar a menor costo, ser competitivos en los mercados internacionales, hacer más rica la economía y así generar más empleos. La apertura busca modernizar la industria y demás sectores en sus procesos productivos y tecnificar y llegar al consumidor local con productos de buena calidad, cuyos precios se asemejen a los del mercado internacional. El grado de apertura de una economía se mide por la relación M/PIB . M Importaciones. PIB Producto Interno Bruto.
- **Aumento de capital:**
Es el incremento en el capital social que puede darse, previa autorización del consejo de administración y la junta general de accionistas, mediante la emisión de nuevas acciones o la capitalización de utilidades.
- **Capital:**
Económicamente hablando, capital es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida. Estos recursos, bienes y valores pueden generar una ganancia particular denominada renta.
- **Capital de riesgo:**
Son los recursos financieros que una persona física o moral destina para realizar una inversión a través de la suscripción de acciones, con el propósito de financiar el establecimiento de nuevas entidades productivas, ampliar, modernizar o reestructurar las ya existentes.
- **Endeudamiento:**
Disponibilidad de recursos de terceros, adquiridos por deuda para financiar una actividad y así acrecentar la capacidad operativa del ente empresarial.

- **Estrategia competitiva:**

Conjunto de objetivos y políticas que una empresa persigue para alcanzar las metas propuestas y así crear valor de tal manera que la competencia no lo pueda imitar.

- **Espíritu empresarial:**

El espíritu empresarial es la aptitud creativa del individuo, aislado o integrado en una organización para detectar una oportunidad y aprovecharla con el fin de crear un valor nuevo u obtener el éxito económico.

- **Globalización:**

La globalización es un término que guarda estrecha relación con la palabra integración (integración de países, regiones, mercados, economías, costumbres, etc.), y es un proceso que se ha venido dando a nivel mundial, en el cual muchos de los aspectos de la vida humana de unos lugares se ha ido relacionando e interconectando con los de otros y, en general, con el mundo entero.

Desde el punto de vista económico, la globalización ha sido promovida a través de la disminución de las regulaciones en los mercados, las transacciones de dinero, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y/o mercados comunes entre países y regiones, entre otros.

- **Inversión:**

Forma de utilizar el dinero para obtener más dinero en periodos de tiempo elegidos por la persona natural o jurídica. Capital efectivo que se usa para realizar un negocio. Las inversiones deben ser claras y conocer los tiempos de producción y los puntos de equilibrio. Para realizar la inversión es necesario conocer la ganancia y el tiempo en que el dinero se salva.

Nota: Las fuentes de consulta para la elaboración del glosario son las siguientes:

- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo3.htm>
22 de Septiembre de 2010.
- http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26023_es.htm, 22 de Septiembre de 2010.
- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=GLOBALIZACION>, 22 de septiembre de 2010.
- HERNANDEZ, Guatavo, Diccionario de economía, Universidad Coperativa de Colombia, Primera edición 2006, P. 128 - 212
- VIDALES, Rubí L, Glosario de términos financieros, México, baja California: UABC, 2003, P. 55 - 95

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Breve descripción del problema

Este proyecto se ocupará de investigar el origen, factores clave, evolución y fortalecimiento de las organizaciones creadas por egresados de la UPB entre 1990 y 2006, procesos heterogéneos que evolucionan y dan como resultado la creación de empresas sostenibles con inclusión innovadora, para ello se basará en teóricos que han determinado rasgos cualitativos que diferencian a empresarios de las demás personas que conforman la sociedad generadora de riqueza.

Partiendo de características personales de los empresarios, la influencia familiar, interés o necesidad de crear nuevas fuentes de ingresos, seguidamente se explorarán los conocimientos previos y las actividades que desde las diferentes disciplinas del conocimiento se desarrollaron para lograr el funcionamiento y sostenibilidad de las organizaciones.

Para dar por concluido se obtendrá una relación entre los teóricos y los factores claves que determinaron el éxito de las empresas objeto del estudio.

2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de 1970 se iniciaron los primeros estudios sistemáticos sobre el empresariado colombiano por parte del académico Carlos Dávila; a partir de ellos se han hecho avances del conocimiento de estos agentes económicos, estudios que tienden a ampliarse y consolidarse y que se expresan en publicaciones de diferente índole; una de las más importantes es la compilación que hace éste académico en el texto: *Empresas y empresarios colombianos, siglo XIX y XX*, en el que participaron ensayistas nacionales y extranjeros, los que, a través de 37 capítulos describen las funciones empresariales de compañías e individuos que han actuado en todos los sectores económicos y que toman un periodo que abarca trescientos años en distintas regiones de Colombia.

En lo que corresponde a la Universidad Pontificia Bolivariana, se han hecho estudios por parte de Torres y León, que se publicaron en el texto: *Empresarios sello UPB 1940 – 2006. Perfil de tres generaciones de egresados* (2009). Además, en el desarrollo del Seminario Investigativo I y II de la Facultad de Administración ha realizado diferentes monografías de grado que se ocupan de ampliar los conocimientos históricos de los empresarios que han egresado entre 1990 – 2006 de esta Universidad.

Ahora bien: Como quiera que es importante para la sociedad y la universidad conocer el origen y las transformaciones, estrategias, técnicas y políticas que han llevado a efecto en sus empresas los egresados de esta institución, se pretende avanzar con estudios históricos de las organizaciones en cuestión.

3 OBJETIVOS

1.2 Objetivo general

Conocer el origen, factores claves, evolución y fortalecimiento de tres organizaciones creadas por egresados de la Universidad Pontificia Bolivariana en el periodo de 1990 y 2006.

1.2.1 Objetivo específicos

- Identificar tres empresas creadas por egresados de la UPB 1990 – 2006.
- Describir en una monografía histórica empresarial el origen, los factores claves, evolución y fortalecimiento de las tres organizaciones creadas en el periodo 1990-2006 por egresados UPB.
- Estudiar y analizar factores claves de tres empresas creadas por los egresados de la UPB en el periodo mencionado.

4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El concepto empresario se ha enfocado desde diferentes pensadores, escuelas y disciplinas, en la teoría del desarrollo empresarial.

Para este estudio se orientará con los aportes de Torres (2003:5-31) quien a su vez analiza los de Cantillon (1755), Smith (1776) Say (1803), Leibenstein(1968), Kirzner(1973), Casson(1982), Schumpeter(1934, 1943), Knight(1921), Coase(1937), Baumol(1990, 1993), Dávila (1972), Torres (1997).

Para Richard Cantillon (en Torres, 2003:9) economista Irlandés, el empresario asume el riesgo derivado de la incertidumbre que conlleva comprar *inputs* a precios no establecidos de antemano (inciertos) para vender los bienes producidos a precios previamente contratados (ciertos).¹ Las principales características que atribuye este autor al empresario son: Visión para asumir la incertidumbre, alerta a oportunidades de ganancia y espíritu independiente.²

El economista francés Jean-Baptiste Say en el siglo XVII, asumió que el empresario es el principal agente de la producción, pues es quien la pone en movimiento.³, y destacó el buen juicio para establecer relación adecuada entre materias primas y producción como un rasgo característico de los mismos.⁴

1 TORRES VILLANUEVA, Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico,. En: Empresas y empresarios colombianos. Siglo XIX y XX, Bogotá Pág. 9

2 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, CAPITULO 3: Teorías económicas sobre el empresario y la firma, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-1.htm>

3Ibid, Pág. 9

4UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, CAPITULO 3: teorías económicas sobre el empresario y la firma, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-1.htm>

El economista y filósofo inglés, Adam Smith en ese mismo siglo, observó que la función del hombre de negocios en el proceso productivo consiste esencialmente en la provisión de capital, es el resultado del ahorro y, puesto que provee capital, es la única función esencial del mismo; para entonces, sus beneficios provenían esencialmente el interés que se podía explicar o bien por la teoría de la explotación o de la abstinencia.⁵

Joseph Alois Schumpeter, economista austriaco-americano, al iniciar el siglo XX, en su obra *Teoría del Desarrollo económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico* (1911), amplió los conocimientos sobre el empresario, a quien caracterizó como pujante y perseverante, innovador y voluntad para superar la resistencia al cambio que ofrece el medio.⁶

Catalogó al empresario como protagonista del desarrollo económico, en tanto es el agente capaz de dar una “respuesta creadora”, esto es, poner en marcha innovaciones y combinaciones de los factores de producción en productos, procesos, materias primas, mercados y organizaciones.⁷

El filósofo y economista inglés Frank H Knight (1921), observó al empresario como un agente económico que se especializa en asumir incertidumbre, en términos de ausencia de información completa; es esta la característica principal de la competencia económica y la fuente del beneficio del empresario y propuso 4 grandes funciones así:

- Concebir un negocio determinado o un plan de inversión,
- Hacer juicios prácticos sobre su probabilidad de éxito en un marco de incertidumbre difícil de reducir

5Ibid, Pág. 10

6Ibid, Pág. 11

7Ibid, Pág. 14

- Atraer capitales a las actividades escogidas, incluso si los bienes esperados son inciertos.
- Asegurar la provisión de otros factores de producción, tales como el trabajador cuyos servicios deben ser recompensados son independencia de que haya o no beneficio.⁸

En Torres, Israel M. Kirzner (1975), observó que el empresario es equilibrador de una situación previa de equilibrio; en estos términos, es elemento fundamental del “proceso de mercado”; su función no es incompatible con la del sistema de precios, puesto que la información que estos proporcionan no se ofrece sin coste, sino que debe ser cubierta. Igualmente, considera como su función estar alerta a oportunidades de ganancia para que ocurran intercambios; también que identifican y explotan oportunidades para el intercambio lucrativo y vincula su habilidad para obtener el conocimiento que no poseen otros individuos, para reconocer oportunidades de mercado y proveer funciones de intermediación.⁹

Destaca Torres que Harvey Leibenstein fué quien se ocupó de desarrollar su teoría del empresario desde la década de 1960 hasta finales del siglo pasado, y sostuvo que este agente de cambio se relaciona con situaciones de fallo de mercados, mercados imperfectos e información incompleta donde sus principales funciones son de agente motivador e incentivado por la recompensa derivada de una mejor asignación de los recursos, consiste en reducir dicha ineficiencia.¹⁰

A principios de los años ochenta del siglo pasado Casson, (en Torres), integró las teorías del empresario de Leibenstein, Kirzner, Knight, Schumpeter, las que consideró complementarias, bajo el hilo conductor del acceso a la información y su disponibilidad

⁸Ibid, Pág. 12

⁹UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, CAPITULO 3: teorías económicas sobre el empresario y la firma,

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-1.htm>

¹⁰Ibid, Pág. 13

es la fuente principal que hace posible su conducta en todas ellas; puede decirse que su tarea primordial consiste en buscarla —conquistarla— para reducir ineficiencias, innovar, rebajar la incertidumbre o captar las oportunidades del mercado”

Torres (2003:15), identifica al empresario como alguien que busca información para reducir la ineficiencia, disminuir la incertidumbre e innovar y establece que las funciones empresariales son productivas, improductivas y destructivas.

De otro lado, el concepto contemporáneo de empresa y su proceso de creación ha tomado diferentes expresiones, como lo propone Veciana en su trabajo *Creación de empresas, un enfoque Gerencial* (2005: 14-16); allí expone el proceso de creación de empresa por el cual pasa el empresario, así:

En primer lugar el empresario debe comenzar con una idea de negocio o idea empresarial en la que configura el objeto de negocio, las actividades y la forma de nueva organización, la cual a su vez está basada en una oportunidad empresarial que debe estar orientada a una necesidad, latente o manifiesta.

Además, el empresario debe adquirir, organizar y combinar de manera eficiente los distintos factores de producción necesarios para producir o prestar servicios y hacerlos a costos y precios competitivos.

Así las cosas, para la creación de las nuevas empresas el agente económico se debe basar en los siguientes puntos:

- Identificar la oportunidad.
- Los factores de producción necesarios para el desarrollo.
- El mercado en el cual se va a poner en marcha la empresa.
- El empresario con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para tomar decisiones en los anteriores puntos.

Esto son elementos que deben ser controlados por este agente económico que a su vez están condicionados por el contexto institucional.

Veciana (2005: 17-20) en *Creación de empresas, un enfoque Gerencial* presenta dos pilares fundamentales en la función del empresario y que a su vez se relacionan con los teóricos anteriormente expuestos en este aparte del contexto arriba descrito, pues estos dos pilares son los ejes del trabajo que sistemáticamente analiza de Torres y que destacan la innovación y la asunción del riesgo y donde la innovación se manifiesta en términos schumpetereanos porque se refiere al desarrollo de nuevas ideas creadas para productos nuevos, procedimientos, sistemas y soluciones de problemas como el punto de partida de toda nueva empresa y base de las existentes.

Ahora bien: Destaca la relación del riesgo con la innovación como una acción de incertidumbre a la que se enfrenta el empresario y donde hay incertidumbre hay riesgo; esta función de asunción del riesgo es inherente a la labor empresarial y tiene como consecuencia, entre otros, que el empresario es el único responsable de sus actos pues expone su propio capital, su esfuerzo y la remuneración de su trabajo, además de su condición psicológica puesta al servicio de su organización.

Presenta una matriz como ejemplo de las diferentes formas de convertirse en empresario y destaca cómo la forma más alta cuando el empresario crea su propia empresa nueva y su grado de innovación y riesgo es alto; por esto, la creación de una nueva empresa, la adaptación de las existentes a los cambios del entorno, la dirección del proceso de combinación y organización de factores generan un alto grado de innovación y de asunción del riesgo que sólo alguien con características de empresario está dispuesto a asumir.¹¹

¹¹ VECIANA, J. M. *Creación de empresas, un enfoque gerencial*, Barcelona, Servicios de estudios, 2005, Pág. 14 - 21

Torres y Leon (2009: 28) presentan el concepto empresario de Molina quien construye con base en los académicos clásicos, la siguiente definición:

(...) quien además de poderse desempeñar como negociante y capitalista también es un interesado en el lucro y la ganancia por medio de la innovación permanente, la creación de organizaciones productivas y especulativas de larga duración y con pensamiento de largo plazo, el aumento continuo de la producción y la incorporación de procedimientos administrativos sistemáticos. No se alude solamente al empresario entendido como industrial, sino todo aquél que emprende o innova en proyectos productivos o especulativos que demandan la inversión de capitales en cantidad apreciable en cuyo manejo se pueden percibir niveles de administración con definidos propósitos de lucro, sentido del ahorro y obtención de rentabilidad, así como duración prolongada en el tiempo de las actividades que desarrolla en forma repetitiva y constante. La naturaleza del empresario es siempre polifacética y multifuncional. Es un individuo que se ocupa casi toda su vida de ejercer las funciones que le son propias: tomar grandes decisiones económicas, combinar diversos factores asociados a la empresa y los negocios (información, capital, maquinaria, trabajo, mercado, etc.), avizorar el futuro, asumir riesgos, buscar el lucro, enfrentar la incertidumbre, identificar oportunidades, mantener relaciones prolongadas y duraderas con diversos tipos de clientes, buscar prestigio, poder y dinero; innovar, incorporar a su actividad desarrollos tecnológicos y organizacionales, entre otros” (Molina, 2006:13,14).¹²

Para los efectos de este trabajo, se adoptó el concepto de Molina quien lo definió (2003:13) como un agente económico que genera riqueza incremental y desarrollo.

Taylor (1900) planteó el concepto de Administración Científica compuesta de los siguientes ítems:

“Aplicación de sistemas; manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración; salarios altos; carga igual de trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicada al mercadeo; sistema de costos; estudio de métodos; estudio de tiempo; definición de administración científica;

¹²TORRES, Gabriela y LEÓN Gloria, *Empresarios Sello UPB 1940 – 2006, perfil de tres generaciones de egresados*, Medellín, UPB, 2009, p. 28

énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación, modelos, planeación, control y cooperación”¹³

En cuanto a los aportes teóricos del concepto empresa, se presenta a continuación tabla de resumen de los pensadores clásicos de la organización: son ellos Schein (1988), Etzioni (1964), Katz y colaboradores (1978), Porter, Lawler, Hackman (1975) y Abrahamsson (1993).

1.3 El concepto empresa y organización

A continuación se pretende esclarecer el concepto empresa con base en autores que la definen desde diferentes escuelas y disciplinas tales como: la economía, administración, historia empresarial y psicología.

De acuerdo con Chiavenato (2001, 4) la historia de las empresas se desarrollaron con gran lentitud. A pesar de que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas.

Cita este autor que la historia de las empresas puede dividirse en seis etapas, así:

Las seis etapas de la historia de las empresas		
1. Artesanal.	Desde la antigüedad hasta antes de la revolución industrial.	Hasta 1780
2. Transición hacia la industrialización.	Primera revolución industrial.	1780 a 1860
3. Desarrollo industrial.	Después de la segunda revolución industrial.	1860 a 1914

¹³ GEORGE, C. Historia del pensamiento administrativo, PRENTICE HALL, 1972, p. XVIII

4. Gigantismo industrial.	Entre las dos guerras mundiales.	1914 a 1945
5. Moderna.	Desde la posguerra hasta la actualidad.	1945 a 1980
6. Globalización.	Actualidad.	Desde 1980

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración procesos productivos, Bogota, McGraw-hill Interamericana.S.A. p. 6

De acuerdo con los planteamientos teóricos de Chiavenato (2001, 42) el concepto empresa es una de las más complejas y admirables instituciones sociales donde la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Su principal característica es la diversidad, las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintas, diversos campos de actividad, que emplean tecnologías variadas para producir bienes o servicios de distintos tipos, vendidos y distribuidos de manera diferente, en diversos mercados, para ser utilizados por mas disimiles consumidores.

Para este autor, la empresa representa el punto de convergencia en que los factores de producción que intervienen en procesos productivos ellos son: la naturaleza que proporciona los materiales y las materias primas que deben procesarse y transformarse en productos o servicios prestados, el capital que provee los medios de pago para adquirir u obtener materiales o materias primas necesarias y para remunerara la fuerza laborar y el último factor es el trabajo representa la intervención humana o física en los materiales y materias primas para convertirlas en productos acabados o servicios prestados, de la misma forma las empresas son sistemas abiertos que intercambian con el ambiente.¹⁴

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Administración procesos productivos, Bogotá, McGraw-hill Interamericana.S.A, p. 44

Así las cosas, asume las organizaciones son unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos, es decir, las organizaciones se proponen y construyen con planificación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos.¹⁵

Otro concepto de organización se toma de Durango que lo plantea por escuelas, así:

Concepto organización

ESCUELA O AUTOR	CONCEPTO
Schein (1988)	Coordinación racional de actividades de un cierto número de personas con objetivo común mediante división del trabajo, mediante jerarquización y responsabilidad
Etzioni (1964)	(Teoría sicológica) de la que surge el comunitarismo. Entidad social creada y recreada para alcanzar objetivos concretos; se caracteriza por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las comunicaciones.
Katz y colaboradores (1978)	(Teoría Cibernética) Sistema abierto donde el <i>input</i> de energía y la conversión del <i>output</i> consisten en transacciones entre las organizaciones y su entorno.
Porter, Lawler, Hackman (1975)	Compuesta de individuos y grupos para consecución de objetivos y fines específicos; utilizan diferenciación y coordinación de funciones en una temporalidad y especialidad específicas
Abrahamsson (1993)	(Teoría instrumental) Estructuras según diseño de un individuo; grupo o clase con objetivos del mandator; utilizada para realizar esfuerzos racionales y planificados de recursos limitados por factores económicos, técnicos y políticos; su existencia obedece a un proceso de producción. Enfrenta problemas: Hacer más eficiente y representativa la organización, satisfacer intereses y objetivos del mandator.

Fuente: Adopción de Mauricio Quirós Toro y Gloria León Gómez, con base en Durango (2005). En: *Fundamentación epistemológica de los estudios organizacionales. Capítulo I: 21-33*

¹⁵ *Ibíd*, p. 44

Ahora bien, para la construcción del concepto de organización, en Rajadell (2003, 22) las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, con vista a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas para mantener su continuidad en el tiempo.¹⁶

El mismo autor cita en su texto la teoría neoclásica para definir el concepto de empresa como una unidad económica de producción y representa una forma para configurar un plan de acción y para optimizar su función objetivo.

Rajadell (2003, 24) retoma la definición de Coase y Knight sobre la empresa como un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario.¹⁷

De otro lado, Veciana (2005, 14) expone que la nueva empresa encuentra su justificación de existencia y su legitimidad como organizaciones sociales en su posibilidad y capacidad de producción bienes o prestar servicios útiles para satisfacer necesidades humanas.¹⁸ y para que esta se consolide el empresario debe pasar por una serie de sucesos y tener unos elementos claros para su construcción.

Este autor describe que el empresario debe tener una idea de negocio o una idea empresarial que esté orientada a una necesidad, latente o manifiesta por cuanto la creación de una nueva organización, se basa en los siguientes ingredientes que a su vez están controlados por el empresario, estos son:

¹⁶ RAJADELLA, Manel, Creación de empresas, Barcelona, Edicions UPC, 2003, p. 22

¹⁷ Ibid, Pág. 24

¹⁸ VECIANA, J. M. Creación de empresas, un enfoque gerencial, Barcelona, Servicios de estudios, 2005, Pág. 14 - 21

- Identificar la oportunidad, como punto de partida para la creación de la empresa.
- Los factores de producción, (bienes materiales, inmateriales y humanos) necesarios para el desarrollo y la exploración de la oportunidad empresarial.
- El mercado, nicho del mercado o segmento en el cual va a operar la nueva empresa.
- Las estrategias, combinación adecuada de los medios de producción y comercialización para concretar la idea empresarial.
- El empresario o agente, con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para tomar las cuatro decisiones anteriores.

Estas son variables controlables por el empresario que evidentemente están condicionadas por el contexto institucional, así mismo la función del empresario se apoya en dos pilares fundamentales: la innovación y la asunción del riesgo.

5 MARCO CONTEXTUAL SOCIOECONÓMICO Y POLÍTICO

Antecedentes:

A partir de la segunda mitad del siglo XX, Colombia aplicó el modelo proteccionista de sustitución de importaciones con el ánimo de impulsar el desarrollo industrial, particularmente manufacturero y textil, además de generar la ampliación de la frontera agrícola y minera, proceso que se extendió hasta finales de los años setenta cuando entró en declive el espíritu empresarial del sector secundario de la economía.

Dos hechos socioeconómicos, habían antecedido este proceso: La creación del Instituto de Fomento Industrial por parte del estado y la creación de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, como se describe a continuación

El IFI, institución que fue creada mediante el decreto 1157 de 1940, con el fin de apoyar el desarrollo industrial colombiano, era una sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico y sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado. Sus accionistas son la Caja de previsión Social, el Banco de la República, el Banco Central Hipotecario, Bancoldex y el gobierno nacional.

La ANDI, Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros.

Una de las expresiones del modelo mixto de protección y estímulo a las exportaciones, lo constituyó el Plan Vallejo en 1959, cuando el gobierno de ese entonces creó una estrategia que pretendía estimular a las empresas para exportar productos y servicios.

El sector que más se destacó en la economía colombiana después de mediados del siglo XX, fue el minero, que ocupaba un papel y un desempeño más secundario en la economía del país desde los comienzos del siglo XX.; Esto gracias a políticas y reformas al sector de los hidrocarburos en el año 1974, con descubrimientos de níquel, carbón, reservas de petróleo y de gas. No sólo fue el sector minero el único que generó grandes aportes en la economía después de la segunda guerra mundial, ya que el sector aurífero se recuperó después de los años 60, cuando se abandonó la relación del dólar y el oro.¹⁹

Los sectores de comunicaciones, transporte y servicios financieros llamados “servicios dinámicos”²⁰, se destacaron a nivel nacional por el aumento en la participación y producción al interior del país, todo gracias a la evolución tecnológica que vivió el mundo entero, la liberación privada de las telecomunicaciones y el auge financiero que se vivió en los periodos 1991-1997²¹.

Como resultado de la baja producción de la agricultura y la industria, se vio reflejado el sector de los servicios, lo que generó auge de los sociales y comunales y, con ello, la tercerización de la economía colombiana en los años noventa hasta la contemporaneidad.

Los sectores de la economía colombiana que se destacaron como los grandes perjudicados, fueron el de la industria y la agricultura, que se destacaron hasta el último cuarto del siglo XX, como grandes propulsores del desarrollo en el país. Esta caída se produjo por un abierto proceso de desindustrialización para el sector manufacturero e industrial, y la gran crisis de los noventa, que hizo descender el sector agropecuario, sector que fue vocero empresarial más crítico de la Apertura Económica.²²

¹⁹ OCAMPO GAVIRIA, José Antonio, La búsqueda, larga e inconclusa, de un nuevo modelo (1981 – 2006) Pág. 348

²⁰ ibíd. Pág. 348

²¹ ibíd. Pág. 348

²² ibíd. Pág. 348

En el panorama internacional, la región latinoamericana alcanzó cifras récord de su deuda externa mientras la banca internacional presionó procesos de devaluación que condujeron al empobrecimiento y atraso a tal punto que la brecha entre concentración de riqueza y poder se constituyó en un limitante para alcanzar un desarrollo sostenible en términos sociales y económicos y la violencia política generada pareciera ser imposible de contener.

Este antecedente generó la llamada “década perdida” 1975 – 1985 cuando hizo aguas el modelo proteccionista y de sustitución de importaciones, bajo el cual los empresarios colombianos se encontraban en una posición cómoda gracias, entre otros al papel del Instituto de Fomento Industrial, IFI, sin contar la protección arancelaria.

En este mismo periodo el sistema financiero abusó por falta de controles gubernamentales, lo que trajo consigo grandes pérdidas de los capitales de ahorro de miles de personas y algunos empresarios, lo que agudizó más aun la quiebra del espíritu empresarial, debido a que muchos negociantes, empresarios y propietarios de unidades productivas, optaron por la venta y se dedicaron a la especulación en el sector financiero para así convertirse en rentistas.²³

Para entonces los hidrocarburos y especialmente el petróleo, cobraron auge por la intervención de capitales extranjeros, mientras que el interior del país se ahogaba bajo el pago de los altos intereses basados en la fabulosa deuda externa causante principal de la década perdida como se mencionó renglones arriba.²⁴

El modelo de sustitución de importaciones se resquebrajó y el empresariado industrial debió enfrentar la realidad de su estancamiento que condujo a altos índices de empleo y subempleo; frente a esta realidad el Estado y los empresarios aplicaron el modelo basado en la promoción de exportaciones; lo cual generó un cambio en el gobierno por

²³ MOLINA LONDOÑO. Luis Fernando, El desarrollo empresarial, Bogotá 2000, Pag 36

²⁴ ibíd, pág. 37.

un modelo mixto en donde se unió ambos modelos, y, como consecuencia, los empresarios colombianos al visualizar la nueva situación y la baja productividad del país, optaron por la creación y fortalecimiento de conglomerados.

Esta estrategia estuvo basada en la compra o integración de empresas en diferentes sectores de la economía de la región, todo esto facilitado por la gran oferta de ventas de empresas, que sólo podían ser compradas y compradas por los grandes grupos económicos, por cuanto los empresarios más poderosos perdieron interés en la compra de pequeñas y medianas empresas, todo gracias a la ausencia de ventajas en la creación de nuevas organizaciones.

Como consecuencia de estos procesos, se integraron empresas con actividades en común. Los ejemplos más notorios lo demostraron las empresas como Coltejer en el sector textil; Argos en el sector cementero; Postobon y Lux en el de bebidas y alimentos.²⁵El caso más significativo y que mejor ilustra esta situación es el caso de Bavaria y Cadenalco; Bavaria por su parte, se encargó de la adquisición y absorción de la mayor parte de la producción y distribución de cerveza logrando convertirse en el mayor productor.

Cadenalco se esforzó por la absorción de los Almacenes Ley en el país y luego se convirtió en una de las cadenas más grandes de supermercados, gracias a la compra de 18 almacenes alrededor del territorio nacional.

1.4 Reformas estructurales a partir de 1990

Desde mediados de los años 1980, el gobierno Barco, inició la aplicación de reformas en cuanto al mercado internacional y se dieron pasos para un tímido tránsito hacia la apertura económica.

²⁵ibíd., Pág. 29

La liberación comercial presentada en esta década fue de carácter moderado y pasivo, pero es en dicha década en donde se dieron los primeros pasos de neoliberalismo de los años setenta y con el apoyo del Banco Mundial fue que se comenzaron a sentir las corrientes de la Apertura Económica y liberación de mercados.

Estas corrientes y estos impulsos neoliberales incubados en la administración Barco continuaron en la década de los noventa bajo la administración del presidente Cesar Gaviria y como lema de su campaña presidencial;²⁶

Fue así cómo se inició el proceso de cambios estructurales que trajeron como consecuencia la liberación de los mercados y la intervención de capitales extranjeros y con ello, el derrumbamiento de políticas de proteccionismo y de sustitución de importaciones que se habían orientado durante el siglo XX, con lo que se eliminó el modelo de sustitución de importaciones.

Es de anotar que el modelo de sustitución de importaciones había generado los monopolios y los grupos económicos que habían concentrado para sí las grandes industrias al interior del país; además, de un estado mixto donde se mezcló el interés por proteger el mercado interno y apoyar la sustitución de las importaciones y un apoyo basado en la promoción de las exportaciones.

Entre 1990 y 1994 el país hizo reformas estructurales que afectaron el sector público y privado y que tienen efectos políticos aun hoy en día.

En la administración del periodo 1990-1994 se prometieron transformaciones económicas tendientes a la internacionalización de la economía y la modernización y reforma del Estado. Estas reformas fueron clasificadas principalmente en tres grupos²⁷:

²⁶ OCAMPO GAVIRIA, José Antonio, La búsqueda, larga e inconclusa, de un nuevo modelo (1981 – 2006) Pág. 342

²⁷ *Ibíd.* Pág. 83

- Aquellas dirigidas a liberar los mercados de bienes y capital, denominada Apertura económica
- Reformas para las instituciones para la transformación económica del país.
- Reformas orientadas a instituciones de salud y seguridad social.

La Apertura Económica la cual fluía la liberación del comercio internacional, las reformas laboral, cambiaria, financiera y el nuevo régimen de inversión financiera en el. Otras de las reformas fueron la del Banco de la República y la del régimen político fiscal.

Estos programas económicos tenían como objetivo buscar y crear estímulos a la actividad económica, a la inversión privada y beneficios sociales para los grupos más pobres e incluyeron la reestructuración comercial satisfactoria para así reducir dependencias del estado en impuestos al comercio exterior.

No hay que olvidar que en la década anterior, en el país se generaron impulsos de liberación financiera y se trató de abrir la economía internacional en la administración López pero los industriales crearon un gran grupo de oposición liderados por la ANDI con el fin de defender su mercado interno y crear políticas proteccionistas. Años más tarde en el gobierno de Turbay, se impulsó un nuevo intento, pero la oposición y los grupos macroeconómicos destrozaron dicho ideal.

Para finales del 1991 se dieron los primeros pasos de Apertura Económica por cuanto se contaba con indicadores o como los siguientes. “Más del 43% del universo arancelario estaba todavía en la lista de licencia previa o en la de prohibida importación y los aranceles permanecían en niveles altísimos, (Los bienes de consumo tenían un arancel promedio del 53%, los intermedios de 35% y los de capital del 34%), la tasa de protección efectiva era del 67% en promedio y para los bienes de consumo del 109%”²⁸.

²⁸ *Ibíd.*, pág. 86.

Según Ocampo Al inicio de la década del noventa se hablaba del consenso Washington, el cual y en pocas palabras consistía en un modelo de reformas que se llevó a cabo en todo el continente y que sirvieron como ejemplo y tendencia para la realización de aperturas y liberaciones de mercados de bienes y financieros, ajuste fiscal, reformas impositivas, unificación del mercado cambiario, eliminación de barreras a la inversión extranjera, privatización, desregulación y reformas al sistema legal.

Este consenso o esta nueva ideología de mercados y liberación de pensamientos microeconómicos y macroeconómicos, entraron en choque con las viejas ideologías las cuales se basaban en sustitución de importaciones y la regulación excesiva.

Uno de los cambios estructurales más importantes, fue el de la promulgación de la nueva Constitución Política de 1991, la cual se logró sin desastres sociales ni económicos y que buscaba que se dieran procesos de participación política y vinculación de grandes grupos sociales al presupuesto nacional.

No obstante, dadas la contradicciones que históricamente se han generado en el territorio nacional, continúan rampantes expresiones claras de clientelismo, corrupción y violencia social incontrolables por parte del Estado frágil y permeado por grupos ilegales de diferente índole, lo cual ha afectado desde hace dos décadas al país y paralelamente con ello, se han ampliado las reformas económicas y políticas aplicadas desde la década de 1990.

1.5 Impacto de los cambios estructurales de 1990 sobre la economía, las empresas y los empresarios

En cuanto al impacto de estas reformas estructurales, se han observado los siguientes efectos:

Crecimiento en la inversión extranjera y conquistas de mercados para el sector eléctrico, cementos, a la vez que se amplió la entrada de competidores de productos de primera necesidad, lo cual ha fortalecido grandes grupos económicos en el sector de la cervecería, y textiles

Fortalecimiento de grandes grupos económicos y empresas comercializadoras de productos en el exterior

De acuerdo con Misas (2003) Las empresas con el fin de mantenerse en el mercado, han acudido desde entonces hasta hoy a estrategias, como: Cambio de valor agregado a los productos, aprovechamiento de convenios de apertura y tratados de libre comercio utilización de materias primas extranjeras o importadas, endeudamientos gracias a subsidios para el sector productor y manufacturero entre otros.

Según Hommes (1989), los cambios estructurales, tanto a nivel nacional como internacional han creado un nuevo tipo de empresarios y generadores de riqueza incremental mucho menos dependientes del estado, y con un nuevo modelo y tipos de empresas con miras al crecimiento y a la internacionalización, obligándolos y educándolos de una manera indirecta a la adaptabilidad de la competencia de porciones de mercado en el exterior.²⁹

Además, se cuenta con mejores condiciones y cambios de tecnología, innovación e incrementos en la productividad, gracias al desarrollo de las políticas de los últimos 20 años.

²⁹ HOMMES, Rudolf, Nueva historia de Colombia, Bogotá, Planeta, vol. 8, 1989, pág. 97.

Es de anotar que el impacto de estos cambios ha sido desigual por cuanto de eliminaron medidas proteccionistas que generaron contradicciones, desempleo, cierre de empresas y fusiones que obligan al individuo a decidirse a crear empresa.”.

La evolución industrial ha girado bajo el efecto de la apertura de manera inesperada, ya que durante el último siglo, el comportamiento industrial había sufrido diferentes etapas, pero la etapa a tratar para este estudio comprende desde 1990-2006.

En 1990 la industria Colombia empieza un proceso de globalización y apertura o liberación de mercados, a comparación de las medidas proteccionistas que venían implementándose en el país, como son las medidas de sustitución de importaciones para cuidar el mercado interno, a diferencia de la protección de nuevas industrias nacientes que se protegían de la globalización.

Además, se presentaron integraciones verticales de cada uno de los proveedores en las grandes empresas como el caso de las fábricas cerveceras y de textiles, las cuales se apoderaron del mercado en su totalidad y absorbieron la mayoría de las pymes y les dio la posibilidad de hacer inversiones en otras áreas diferentes a la de la empresa, por ejemplo, líneas aéreas, televisión, radio, entre otros, con lo cual se conformaron tempranamente los conglomerados y se dio la liberación de capitales

“Éste hacía que antes de la apertura las empresas cuadraran sus precios de manera monopólica, o sea que la atribución de precios se hacía en base a los costos de producción y márgenes de utilidad convenidos por las empresas, mientras que después de la apertura, las empresas fijaban los precios en función de los precios internacionales, y las tasas de cambio, esto aplica para los bienes transables”³⁰.

Según Molina (2003 47) Colombia y, sobre todo, el departamento de Antioquia, presentaban un verdadero problema para el comercio ya que su infraestructura no era

³⁰ MISAS NARANJO, Gabriel, De la sustitución de importaciones a la apertura económica. La difícil consolidación industrial. Pág. 111

la adecuada para que se aminoraran los costos de fletes en el transporte de carga y sus largas distancias entorpecían todo el proceso de comercialización y distribución de mercancías tanto al interior del país como los productos con destinos aduaneros.

Los capitales y las empresas sobrevivientes del siglo XIX, fueron la cuna del desarrollo de los “nuevos empresarios o empresarios modernos”³¹, en donde los comerciantes emprendieron empresas en sectores no conocidos y riesgosos en el país como son la minería de oro, haciendas bananeras, cafeteras y tabacaleras dedicadas únicamente a la exportación e importación de mercancías al por mayor. Las inversiones y los capitales extranjeros fueron el empujón que necesitaba la industria Colombia y sobretodo Antioquia, para la construir así una base tecnológica y administrativa competitiva en el exterior.

Es importante mencionar que estos cambios estructurales se han aplicado en un contexto social y político de grandes contradicciones, guerra interna, presencia de grupos ilegales enquistados en todas las instancias del poder público, económico y político que dificultan el desarrollo y la creación de nuevas empresas

En términos internacionales el modelo de Apertura aplicado ha tenido como consecuencia grandes y agudas crisis económicas, quiebra del sector financiero internacional, guerras e invasiones por parte de países ricos por la conquista de nuevos mercados.

³¹ MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando, El desarrollo empresarial, Bogotá, Consuelo Mendoza ediciones, 2000, pág.13

6 METODOLOGÍA.

Este estudio es de carácter histórico, económico y social, de carácter cualitativo, inductivo, deductivo con el nivel descriptivo y explicativo a partir de fuentes primarias y secundarias obtenidas en la investigación de egresados cercanos egresados de la UPB entre 1990 y 2006, y entrevistas a realizar, se utiliza como medio de levantamiento de información la Guía de Entrevista diseñada originalmente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Los Andes en 2003, la cual fue suministrada por el académico Luis Fernando Molina, con adaptaciones realizadas en el Seminario de Investigación I de la UPB 2010.

Ver anexo 1, Guía que será aplicada a empresarios egresados de la UPB 1990 – 2006 contiene cinco categorías: Identificación del empresario, identificación de la empresa en el momento de su creación, información sobre el origen de la misma, características de los fundadores, evolución de la organización, aspectos financieros y factores clave de desarrollo desde su origen hasta su consolidación.

8 RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos necesarios para la elaboración de esta monografía histórica fueron:

- Recursos humanos: El autor de este trabajo, la docente investigadora, los compañeros de los cursos Seminario de investigación I y II y los empresarios entrevistados.
- Recursos tecnológicos: (hardware) equipos de cómputo como portátiles e impresoras y cámara fotográfica, (software) Microsoft Word, Microsoft Excel, Skype e Internet Explorer.
- Recursos físicos: útiles de papelería y oficina.
- Recursos de tiempo: utilizado en el desarrollo de las actividades anteriormente citadas en el cronograma de actividades.

9 HALLAZGOS.

Partiendo del problema de investigación planteado sobre el origen, factores claves y desarrollo de tres empresas creadas por egresados de la UPB 1990 – 2006, se presentan los hallazgos de las empresas **Contento Pictures S.A., Láser y Arte Ltda. y Eso es Queso S.A.**, a las cuales se les aplicó la herramienta Guía de entrevista, que contiene categorías como: identificación de la empresa en el momento de su creación, origen de la misma, características de los fundadores, evolución de la organización, aspectos financieros y factores clave en el origen y desarrollo de la entidades, veamos:

9.1 Láser y Arte Ltda.

9.1.1 Creación y desarrollo de la empresa

José Andrés Agudelo, egresó de Administración de Empresas la Universidad Pontificia Bolivariana en 2002. Tuvo sus primeras experiencias al vincularse parcialmente a las empresas de bordados de propiedad de su familia y en ellas se desempeñó como apoyo; fue allí donde surgió su empeño en generar riqueza incremental y desarrollo, espíritu autónomo aunque sigue vinculado laboralmente a la firma de seguros Protección S.A donde se desempeña como Analista de Cobranzas.

En la búsqueda de continuar el ejemplo de su abuelo, padre y madre quienes tienen trayectoria en el sector textil y confección, encontró en 2008 la oportunidad de satisfacer la necesidades del mercado en corte láser de diferentes materiales, servicio que no existía para entonces en la ciudad de Medellín, además de que había pocas máquinas cortadoras de láser de propiedad de empresas bordadoras que no tenían como foco del negocio este servicio, presentaban poca capacitación en la aplicación del corte y limitaban las posibilidades de uso intensivo del mismo.

En compañía de un socio capitalista desarrolló la idea de incursionar en esta actividad económica, pues encontró una demanda latente y un mercado natural en las empresas familiares que lo demandaban, experiencia aprendida mediante ensayos de prueba error toda vez que los proveedores de estas máquinas no se encontraban en Colombia y, a través del tiempo y de varios ensayos obtuvo experiencia en el manejo y aplicación

de esta tecnología con lo que amplió su mercado no solo a las industrias bordadoras sino a otras y nuevas aplicaciones en materiales.

Como bien se había mencionado anteriormente en este trabajo, para Schumpeter (1912) el empresario es un innovador de productos, métodos de producción, modelos de organización, mercados y fuentes de materias primas. Pues bien, este egresado es un innovador por cuanto desde la concepción de la idea de negocio y la puesta en marcha se ha evidenciado innovación del servicio al incursionar en nuevos cortes de materias primas que generan valor agregado a la industria no sólo textil sino también en nuevos mercados como se anotó en el marco teórico de este trabajo. Aún más: también se encuentra una relación directa con la teoría planteada por *Schumpeter* pues a pesar de que el Administrador objeto de estudio, tuviera un trabajo estable se decide a generar riqueza incremental y sin que impidiera su condición de empleado, se decidió a desarrollar su idea de negocio para tener hoy un sociedad limitada en crecimiento.

En síntesis, el proceso de llevar la idea de negocio a la puesta en marcha de la empresa se relaciona con las cuatro funciones del empresario que plantea *Knight*:

- *Concebir una idea determinando un plan de inversión:* la idea surge del conocimiento previo el mercado de servicios para el sector textil, de allí parte la identificación de la necesidad de ofrecer un servicio especializado en corte láser de diferentes materiales para aplicaciones de diseño textil.
- *Hacer juicios prácticos sobre su probabilidad de éxito en un marco de incertidumbre difícil de reducir:* aunque la idea inicial contaba con una demanda estable del mercado natural, siempre tuvo la incertidumbre de penetrar nuevos mercados, mercados que no dependieran de temporadas de producción, para así desarrollar nuevos servicios y funcionalidades del corte láser para otras industrias.
- *Atraer capitales a las actividades escogidas, incluso si los bienes esperados son inciertos:* la búsqueda de un inversionista para así dar funcionamiento a la idea de negocio, convertirla en lo que hoy es una empresa constituida ante Cámara de Comercio.
- *Asegurar la provisión de otros factores de producción, tales como el trabajo cuyos servicios deben ser recompensados son independencia de que haya o no*

beneficios: desde la creación del plan de inversión, se tuvo presente la provisión económica para la remuneración de sus trabajadores en el momento de la puesta en marcha, aunque existió la incertidumbre de si el mercado natural era suficiente para cubrir sus costos fijos de operación.



9.1.2 Características de los fundadores.

Las cinco principales características que llevaron al éxito a José Andrés con su idea de negocios fueron:

- Visión de las oportunidades.
- Decisión.
- Disposición a correr riesgos.
- Compromiso.
- Optimismo.

La visión de las oportunidades y el ejemplo familiar fueron las principales características y motivaciones que ha encontrado el administrador objeto de estudio en el transcurrir de la creación de su empresa para realizar el plan de inversión y así poner en marcha su idea de negocio.

De acuerdo con su respuesta, el factor suerte ha influido en el éxito de la empresa, pues nadie cuenta con la misma suerte de tener un mercado natural que demandaría sus servicios para cubrir los costos fijos de la operación, incluso no tuvo capacitación ni experiencias anteriores sobre creación de empresas, aunque su formación en Administración de empresas, su especialización en Economía y su corta experiencia laboral en los negocios familiares le fomentaron su espíritu emprendedor.

9.1.3 Información financiera.

Se observó en el análisis de esta empresa, que la fuente de financiación inicial ingresó por parte de dos socios fundadores en igualdad de proporciones sin ninguna dificultad de financiación por cuanto tenían algunos ahorros destinados a tal inversión; en el momento de puesta en marcha existían pocos competidores: una compañía que prestaba el servicio de corte de láser y una empresa bordadora que poseía su propia máquina de corte como complemento al objeto de la misma; esta empresa bordadora era celosa a la hora de prestar el servicio a competencias directas lo que generaba un mercado desatendido o mercado natural como lo denominó el empresario.

El servicio que presta esta organización se dio inicialmente en un mercado local, es especializado y de compradores específicos, su diferenciación en el mercado está claramente identificada por los procesos de innovación de corte láser de diferentes materiales para la confección; en este sentido es schumpeteriana.

El tiempo transcurrido entre el inicio de la empresa y el momento en que los ingresos fueron superiores a los costos, se dio en menos de 6 meses; esto obedeció a factores como conocimiento previo del mercado, existencia de sus clientes naturales, investigación previa compuesta del plan financiero y de mercadeo que realizó al iniciar su organización, al dimensionar con cabeza fría los pros y contras del mercado natural y los contras de las temporadas de producción en el sector de la moda, lo que lo llevó a buscar otras aplicaciones al servicio y otras industrias para subsanar sus costos en temporadas inestables. Aquí se observa cómo un emprendimiento universitario logra consolidar la empresa por los conocimientos y la información adquirida, tal como lo proponen Schumpeter, Baumol, Kisner, Knight.

Fue necesaria la búsqueda de asesores, consultores y expertos en diferentes temas como los contables, logísticos, mercadeo, asesores jurídicos para lograr la consolidación de la naciente empresa.

Como se mencionó anteriormente la principal estrategia para la consecución de recursos financieros fue invitar a un socio capitalista; en cuanto a los recursos humanos, se procedió a la búsqueda de operarios especializados en aplicaciones textiles.

Posterior al inicio de la empresa identificó que era importante cambiar la forma de operación de la misma; se requería organizar turnos y tiempos de entrega para

optimizar la mano de obra, buscar personal no solo operativo sino también asesores en manejo de materiales, nuevas aplicaciones del servicio ofrecido y buscar nuevos mercados que no dependieran de temporadas y tendencias.

Partiendo de que el monto de inversión inicial estuvo en más de 50´000.000 millones de pesos en 2007, el empresario obtuvo unas ventas considerables para el año 2008 entre 201 millones y 250 millones de pesos; para el 2009 entre 201 millones y 250 millones de pesos y, para 2010 entre 251 millones y 300 millones, lo que representó una obtención de utilidades para el primer año de operación y un crecimiento constante de entre 1 y 20% de utilidades teniendo en cuenta que el precio es constante. Lo anterior ratifica el concepto de empresario referido a que es un agente económico que genera riqueza incremental y desarrollo. Si bien en cierto las utilidades han sido modestas también la empresa ha aportado con la generación de 4 (cuatro) empleos en promedio, pago de impuestos y aplicación intensiva del conocimiento y tecnología.

9.2 Eso es Queso S.A.

9.2.1 Creación y desarrollo de la empresa

Patricia Arango Gómez, egresó de Arquitectura de la Universidad Pontificia Bolivariana en 2006, especialista en Proyectos de Arquitectura Interior. Trabajó en diferentes estudios de arquitectura, como interventora de diseño arquitectónico en Postobón S.A. y en los proyectos de los parques biblioteca de la EDU, donde obtuvo sus primeras experiencias, ahora bien incursiona en el mercado empresarial con la empresa **Eso es Queso**, donde se desempeña como directora de proyectos; organización que se dedica al estudio de diseño, tematización, producción de espacios y productos desde diferentes metodologías interdisciplinarias como el diseño gráfico, diseño industrial y arquitectónico.

Los fundadores de **Eso es Queso**, fueron cuatro amigos, Juliana Arias González, Nicolás Muñoz Morales y Camilo Logreira Arboleda, Diseñadores de producto egresados de la Universidad EAFIT y Patricia Arango Gómez mencionada anteriormente.

Organización que nace con la presentación del proyecto de tematización de la montaña rusa Viaje al centro de la tierra ubicada en el parque norte de la ciudad de Medellín, con la ejecución de este proyecto surge la iniciativa de crear la empresa después de identificar la necesidad en el medio de tematización de atracciones infantiles, organización fundada en Marzo de 2008 como sociedad anónima ante la Cámara de Comercio de Medellín y que por su objeto social se ubica en el sector terciario o de servicios.

De acuerdo con los pensamientos teóricos de Cantillon (en Torres, 2003:9) los fundadores de **Eso es Queso** asumen la incertidumbre donde los empresarios adquieren inputs o conocimientos para transformarlos en bienes o servicios y estar alerta a oportunidades de ganancia como bien se mencionó anteriormente, toman la decisión después de hacer el balance entre la demanda latente del mercado y sus posibilidades interdisciplinarias para presentar la oferta requerida.



9.2.2 Características de los fundadores.

A sus 23 años de edad la empresaria objeto de esta investigación identificó las cinco principales características que llevaron al éxito de su empresa **Eso es Queso** con su idea de negocios, estas fueron:

- Creatividad.
- Vocación al trabajo.
- Compromiso.
- Constancia.
- Paciencia.

La necesidad de independencia y hacer lo que más les gusta son las principal características y motivaciones que ha encontrado la empresa objeto de estudio en el transcurrir de la creación de su empresa para realizar el plan de inversión y así poner en marcha su idea de negocio.

Los conocimientos adquiridos necesarios para la consolidación de su empresa se ven relacionados con los planteados por Rajadella (2003, 24) quien retoma la definición de Coase y Knight sobre la empresa como un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros ordenados donde el empresario determinada la estructura organizativa, así mismo la empresaria objeto del estudio con su título de pregrado en arquitectura, su especialización en arquitectura interior, actividades asociados a la creación de empresas en la Cámara de Comercio de Medellín, capacitaciones y seminarios, y programas de emprendimiento como Cultura E fortalece el tema técnico o teórico al cual se refiere Coase y Knight en su definición de empresa.

9.2.3 Información financiera.

Después de lo anteriormente expuesto, es importante conocer la información financiera en su momento de evolución; en este caso se observa la inversión inicial tuvo origen en dos variables, la primera como bien se había mencionado el primer proyecto del cual nace la oportunidad de formalizar la idea de negocio generó unos ingresos para la compra de hardware, equipos de oficina y una corta proyección para el funcionamiento

operativo, la segunda variable fue un aporte de socios donde un 50% recursos personales y el otro 50% préstamo de familiares o amigos donde la financiación tenía cero interés.

En Veciana (2003) el plan de inversiones iniciales hará referencia a los recursos necesarios a invertir para poder llevar a cabo la actividad de la empresa; así como el plan de financiación se referirá a la forma en que se financiarán las inversiones a realizar, los dos casos que se evidencian en las necesidades por parte de los empresarios para poner en marcha la empresa.

El tiempo transcurrido entre el inicio de la empresa y el momento en que los ingresos fueron superiores a los costos, se dio en menos de 6 meses, así como el tiempo en que se concibió la idea y la puesta en marcha, este proceso de construcción fue influenciado por relaciones de amistad, donde dos de los fundadores comienzan con la idea de formalizar una empresa después de prestar el primer servicio, recurren a dos amigos universitarios que a su vez fortalecerían el equipo de trabajo interdisciplinario.

Aquí se observa cómo un emprendimiento universitario logra consolidar la empresa por los conocimientos y la información adquirida, tal como lo proponen Schumpeter, Baumol, Kisner, Knight.

Como resultado de la inversión inicial de 40'000.000 de pesos en 2007 las ventas considerables para el mismo año fueron entre 101 millones y 150 millones pesos; para el 2008 entre 201 millones y 210 millones de pesos; para el 2009 entre 251 millones y 300 millones y, para el 2010 entre 301 millones y 350 millones de pesos, para lo cual presupuestaron tener un año 2011 con mayores expectativas en ventas proyectando así 850 millones de pesos en ventas, los resultados anteriores generaron un incremento porcentual entre el 1% y el 20% anual de las utilidades.

Esta empresa como generadora de riqueza incremental generó dentro de sus tres primeros años de operación 4 empleos directos y más de 20 empleos indirectos, terminando el año anterior al actual con 5 empleos directos y más de 50 empleos indirectos.

9.3 Contenido Pictures S.A.

9.3.1 Creación y desarrollo de la empresa.

Alejandro Arango, egresó de Diseño Gráfico y Administración de empresas en la UPB, para luego especializarse en Gerencia de proyectos. Su primera producción *Al final del Espectro* fue vendida a Universal Pictures para su remake en Hollywood. Hasta el momento es el primer y único colombiano en lograr ésto, estrategia que lo llevó a gerenciar RCN Cine en dónde estuvo a cargo de más de 9 lanzamientos y 12 producciones. Creó el proyecto del largometraje “Operación Jaque” junto con Vertigo entertainment y Screen Gems (Sony Pictures Entertainment) USA., ha participado como productor y productor ejecutivo en:

- *Al Final del Espectro* (Remake Universal Studios, *Alone* 2010); *El Man* (2006); *La Bruja* (2010); *Pescador* (2010).
- Se independizó junto con Santiago Sarmiento, Laura Gómez y David Medina para montar **Contenido Pictures**, una productora enfocada al contenido de alto concepto para los estudios norteamericanos, en donde ya se han desarrollado más de diez proyectos fílmicos de diferentes países y características, entre ellos *Fugly!*, una producción de la firma objeto de estudio, rodada en Nueva York.

La actividad económica de esta organización se ubica en el sector secundario, inicia en el mes de Marzo del año 2009 como sociedad anónima ante la Cámara de Comercio de Bogotá ciudad de operación.

Como “descubrimiento” casual debido a sus experiencias previas, identificó la oportunidad y el potencial que tiene la industria cinematográfica, y como bien lo afirmó en la entrevista realizada en noviembre de 2010, la industria del cine en Colombia no sólo es rentable sino sostenible.

Este empresario es claramente shumpeteriano pues incorpora un nuevo método de producción no experimentado en el sector cinematográfico e incursiona en la producción de cine al exterior como un nuevo mercado.

Para dar inicio a la operación de esta organización innovadora en nuestro medio, la inversión inicial se constituyó por un capital del riesgo e ángel inversionista en un 100% y con un nivel de tasa interna de retorno del 50% como retorno de la inversión, las habilidades y estrategias comerciales que desarrollaron para la consecución de estos capitales de inversión no generaron dificultades para obtenerlos.

Como bien relata Knigth, el riesgo se asocia a posibles pérdidas y el termino incertidumbre se vincula a posibles ganancias, donde el empresario y el inversionista se relacionan respectivamente en este proceso de inversión.

El período que demoró la puesta en marcha de la idea de negocio estuvo entre 6 meses y 1 año, así mismo el tiempo transcurrido entre el momento en que inició su operación, cuando los ingresos fueron superiores a los costos.

En lo que se refiere al grado de innovación del mercado, la organización inició con el desarrollo donde el producto diferente a los existentes en el país, puesto que buscan producciones cinematográficas para mercados norteamericanos en pesos colombianos, de un lado, y de otro, producciones de contenido para las marcas; esto determina a los compradores como especializados o específicos en mercados nacionales e internacionales; se mencionó anteriormente en sus paso por la gerencia de RCN Cine, tuvo la oportunidad de conocer a sus competidores, ventaja que lo posiciona como pionero de la producción nacional.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se formuló un plan de negocios específicamente para los inversionistas en donde el plus que generarían estas inversiones llevarían a deducir en un 125% el pago de impuestos sobre el monto de las mismas, además de la rentabilidad esperada; estas condiciones de tipo legal que facilitarían la consecución de inversionistas; el proceso seguido se caracterizó más por *el hacer* antes que la planeación estratégica de operación ya que sabía que era un proyecto caracterizado por asumir riesgos y la planeación concienzuda limitaría la proactividad dados los altos niveles de inversión.



9.3.2 Características de los fundadores.

El empresario objeto estudio de esta investigación al momento de iniciar su empresa tenía 30 años de edad; dentro de la entrevista que se realizó identificó estas características personales que contribuyeron al éxito, estas fueron:

- Creatividad.
- Visión de las oportunidades.
- Independencia.
- Habilidad de negociación.
- Disponibilidad de riesgo.

Su necesidad de independencia y autorrealización fueron las motivaciones para dar inicio a su empresa y a su carrera de empresario, el factor suerte ha sido indispensable en el éxito de su empresa pues como él lo manifiesta las relaciones sociales y la facilidad de llegada a empresarios e industriales reconocidos del país tiene un toque de suerte.

Dice el empresario que los conocimientos recibidos durante su educación antes del inicio de su empresa fueron aprender y desaprender en el día a día cada una de las actividades que desarrollo para ponerla en marcha, de la teoría a la práctica hay un camino largo que recorrer, 5 emprendimientos anteriores, el CDE (centro de desarrollo empresarial de la UPB) y la asignatura de mentalidad emprendedora fueron ambientes favorables para el transcurrir de su carrera emprendedora.

9.3.3 Información financiera.

Queriendo generar riqueza el empresario objeto de estudio realizó una reingeniería posterior a la actividad inicial de operación de la nueva empresa, puesto que inicialmente pretendían producir cine y dentro de las proyecciones se plantea una visión a largo plazo de ser el primer estudio latinoamericano que cumpla con las funciones desde la concepción, desarrollo y hasta la venta del producto cinematográfico, generó así proyectos cada vez de mayor magnitud económica y de producción, desarrolló estrategias revolucionarias enfocadas a atacar el mercado internacional.

Las ventas aproximadas de esta organización para el año 2009 fueron de 15 millones de pesos por venta de propiedad intelectual.

9.4 Factores clave en el origen y desarrollo de la empresa.

En este apartado de la entrevista a los empresarios objeto de estudio, se eligieron los cinco factores clave con más peso en su orden dentro de las respuestas, los cuales se analizan a continuación:

El primer factor a desarrollar es la *exploración de posibles fuentes de ideas y oportunidades, y búsqueda de oportunidades*; para lo cual se toma como referente teórico a Druker (1985, 157) donde expone que toda idea de negocio tiene origen en algún problema, necesidad o deseo que requiere ser resuelto. Los orígenes específicos de las ideas de negocios dentro de una empresa son los siguientes:

- Acontecimientos inesperados.
- Incongruencia.
- Necesidades de procesos.
- Cambios en los sectores y en el mercado.

Otra fuente de generación de ideas de negocios posibles fuera de la empresa, se dan en entornos sociales o intelectuales como:

- Cambios demográficos.
- Cambios de percepción.
- Nuevos conocimientos.

En la búsqueda de las ideas de negocios se deben considerar tres temas: los orígenes, las fuentes y la creatividad.³²

Al identificar este factor clave en el origen desarrollo y consolidación de las empresas de análisis, se encontró que para **Eso es Queso**, el acontecimiento inesperado de la tematización de la atracción mecánica viaje al centro del mundo del parque norte fue la inspiración para la conceptualización de la empresa, donde encontraron un mercado desatendido con potencial de desarrollo; para **Láser y Arte**, en cambio las transformaciones en el sector fueron determinantes, las necesidades de innovar en el clúster textil y confección de la ciudad de Medellín en búsqueda de ser competitivos demandaron nuevas tecnologías y nuevos conocimiento en aplicación textiles, donde el empresario tenía un previo conocimiento y decidió innovar en aplicaciones y funcionalidades del corte láser.

³² LEIVA, Juan Carlos B, Los emprendedores y la creación de empresas, Cartago, Editorial tecnológica de Costa Rica 2007, P 28 - 29

De otro lado, **Contento Pictures** encontró la *oportunidad* en la limitación del mercado productor de cine nacional, por cuanto los inversionistas encontraron expectativas de empresa rentable, disminución de impuestos y generación de riqueza incremental; el productor tenía la posibilidad de ofrecer servicios especializados de alta calidad a bajos costos como oportunidad de maximizar sus utilidades en otras localidades que se acomodarían a sus necesidades, es decir, productoras internacionales encontrarían un nuevo espacio para sus producciones a bajos costos y con alta calidad, limitación esta que identificaron los emprendedores para desarrollar su idea de negocio.

Y como bien Shumpeter caracterizó al empresario como pujante y perseverante, innovador y voluntad para superar la resistencia al cambio que ofrece el medio, las tres empresas de análisis muestran un alto nivel de *innovación*.

Las *estrategias competitivas* han sido otros de los factores clave expresados en las entrevistas por los empresarios, egresados fundadores de las empresas **Láser y Arte, Contento Pictures y eso es Queso**. Villacorta (2010) en su obra define como la habilidad que tiene una empresa para obtener mejores resultados que sus competidores. Esta habilidad puede apoyarse en elementos internos a la propia organización o externos, según se derive de una ventaja en costos de las percepciones del cliente.³³

Para este análisis se tomaran las estrategias competitivas propuestas por Porter (1985) como uno de los gurús más importantes de la historia que ha aportado sus conocimientos al tema y las competitivas propiamente dichas.

La contribución de Porter al estudio de las estrategias competitivas incluye las estrategias genéricas, de carácter relativamente estables, son básicamente dos: liderazgo en costos y diferenciación.

La primera estrategia intenta incrementar la participación del mercado al enfatizar sus bajos costos en relación con los de la competencia. Con una estrategia de liderazgo en bajos costos, la organización busca decisivamente instalaciones eficientes, persigue reducción de los costos y utiliza estrictos controles para generar productos o servicios con más efectividad que sus competidores³⁴; estrategia adoptada por **Contento**

33 VILLACORTA, Manuel. Introducción al marketing estratégico, 2010, p. 79

34 BOYETT, Joseph H y BOYETT Jimmie T. Lo mejor de los gurús, ideas claves de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Mintzberg, Peter, Porter, Senger y los demás gurús de management, Barcelona, Gestión 2000, p. 189

Pictures en el mercado productor de cine, donde su oferta se centra en producciones de alto contenido cinematográfico, con calidad internacional pero en localidades colombianas basadas en costos colombianos, es decir, producciones a nivel de Hollywood a costos colombianos lo que disminuye a niveles importantes los costos de producción para aumentar las utilidades esperadas por los inversionistas.

La segunda estrategia presentada por Porter no representa una congruencia con las empresas objeto de estudio, sin dejar de notar su presencia en el desarrollo de estas.

La tercera estrategia propuesta por Porter es la *especialización*, estrategia que busca servir a un determinado público en particular, decide competir en un pequeño segmento del mercado, tal cual lo plantea **Láser y Arte** como propuesta de servicio de corte láser, especializándose en materiales complementarios a la industria textil; en lugar de atraer a los compradores ofreciendo bajos costos, **Láser y Arte** busca nuevos compradores pero especializados, es decir, clientes que demanden el servicio de corte láser para aplicación de valor agregado en sus productos, servicio condicionado por un costo establecido y donde los compradores pagan por este servicio, pues es una empresa que constantemente busca nuevas aplicaciones en el corte láser para diferentes industrias.

Para **Eso es Queso** la especialización ha diferenciado el servicio que presta frente a los posibles competidores ya que son pocas las empresas que prestan el servicio de tematización de atracciones infantiles en Colombia, la empresa se especializó en el servicio desde el momento de su creación, busco un equipo interdisciplinario que estuviera actualizado de las tendencias del mercado internacional para ofertar en el mercado nacional, estableciéndose como líder en un nicho específico.

En la evolución de su portafolio de servicio desarrollo la necesidad latente en empresas comerciales de tematizar sus espacios acordes con la marca y el concepto que al caracteriza, convirtiéndose en la única empresa en prestar este servicio.

Dentro de las respuestas obtenidas en este aparte *mercados embrionario*, es otro de los factores clave identificado por los tres empresarios objeto de estudio como factor que influyó en el desarrollo y evolución de la empresa.

Se entiende por *mercado embrionario*, un mercado con elevada incertidumbre, bajo número de competidores y competencia poco intensa. Se trata de empresas pioneras que logran imponer su forma de producto o servicio como estándar en la industria.

Para **Láser y Arte** aunque su mercado inicial tenía poca incertidumbre puesto que era se denominó un mercado natural, incursiona en una actividad económica donde habían pocos competidores, y los existente no tenían como objeto de su razón social especializarse en el corte láser, el estar en un mercado embrionario proyecto sus ventas y su estabilidad para hoy convertirse en empresa líder en prestación de este servicio especializado.

Eso es Queso en su constitución de concepto de negocio irrumpe en un mercado con elevada incertidumbre, un mercado con pocos demandantes, con un servicio especializado y con un mercado por despertar como es la tematización de atracciones y espacio infantiles; empresa que posiciona a su vez la tematización de marcas en espacios comerciales dando vida y caracterización a estas para lograr resultados enfocados a las relaciones cliente y marca.

Por otra parte **Contento Pictures**, desarrolló un nuevo mercado de producción cinematográfica con estándares internacionales, donde los grandes productores de cine encontraron proveedores de producciones a bajo costos que cumplen con sus necesidades y las relaciones comerciales que se sostienen en Hollywood la posicionan como líder y crean barreras de entrada a nuevos competidores.

La *máxima capacidad emprendedora y creativa* caracterizó a los tres empresarios entrevistados y para efecto de este análisis se retoma que la clave del éxito de los buenos empresario está en generar, formular y poner en marcha una idea creativa, esta idea no solo tiene que ser un extraordinario hallazgo, basta con observar comportamiento de la sociedad, necesidades no cubiertas y ofrecer una solución.

Para **Contento Pictures** encontrar la oportunidad de hacer acercamientos con Hollywood e identificar las necesidades en costos y de calidad para las producciones cinematografías, fue un estímulo que despertó su *capacidad emprendedora y creativa* para conceptualizar su idea de negocios y el desarrollo de una nueva organización que contribuye necesidades internacionales de esta industria que en el país se inicia con buenas perspectivas dados los antecedentes de producciones que pueden ser competitivas en el mercado de otras latitudes, particularmente con Estados Unidos.

En **Eso es Queso** los empresarios parten de los conocimientos de parques de atracciones internacionales y asemejan que en Colombia también se deberían tematizar las atracciones infantiles, desarrollan un concepto creativo e innovador en la utilización de materiales y diseños para responder a la necesidad latente del mercado, a su vez desarrollan este mismo concepto de tematización pero enfocado a las marcas para generar experiencias más directas de las mismas con el consumidor.

De otro lado, **Láser y Arte** vio la necesidad latente en la industria textil puesto que demandaban servicios especializados de corte láser para generar valor agregado a sus prendas en empresas bordadoras quienes no lo tenían como objeto social, la *capacidad emprendedora y creativa* facilitó la idea de negocio para así constituir hoy la organización.

Como bien las tres empresas tienen actividades económicas diferentes, los *condicionantes de éxito* para cada una de ellas se gira entorno a la innovación y como esa innovación dinamiza la industria.

En la organización **Láser y Arte** la industria textil y específicamente el clúster diseño, textil, confección y moda de la ciudad de Medellín está en miras de generar procesos de innovación y valor agregado al producto final para posicionarse en el mercado internacional, el corte láser y más a un las nuevas aplicaciones de este servicio que desarrolla esta empresa suministra procesos innovadores para la generación de esta competencia.

Para **Eso es Queso** encontrar un mercado desatendido en cuanto a la tematización de espacios comerciales, en el cual la tendencia del mercadeo está relacionada a las experiencias vivenciales que tengan los clientes con la marca para despertar la fidelidad del cliente.

Contento Pictures es quizás la empresa en la que más se destaca como factor clave innovación en términos schumpeterianos, por cuanto es pionera en el mercado que está en proceso de afianzamiento y desarrollo en el país y aún más, lo posiciona como referente de producción cinematográfica a bajo costo y con altos niveles de calidad por cuanto realiza proyectos con los grandes de la industria en Hollywood, además de establecer relaciones comerciales cosmopolitas con empresarios y actores reconocidos de la misma.

10 CONCLUSIONES

Se concluye, en cuanto a la definición de empresario adoptada para este trabajo de investigación, los tres egresados son agentes de desarrollo y generadores de riqueza incremental.

En sentido schumpeteriano las tres organizaciones objeto de estudio están orientadas a procesos innovadores como factores clave para ofrecer productos y servicios destinados sectores secundarios y terciarios de la economía y que a su vez, la participación en mercados embrionarios las hacen exitosas.

En cuanto al proceso de creación, desarrollo y consolidación de empresas con base en Veciana, las empresas estudiadas han vivido etapas que permiten pensar que serán de larga duración y que tienen perspectivas de fortalecimiento en el futuro, es decir, que son empresas promisorias.

Con base en el análisis que se hace de las respuestas que dieron estos tres egresados empresarios, se observa que un factor clave en el desarrollo y consolidación de sus organizaciones es la *ejecución excepcional de una idea de empresa* por lo siguiente:

En **Contenido Picture:**

- Alianzas y consecución de ángel inversionista.
- La incursión en el mercado internacional con productos sin antecedentes en el país.

En **Laser y Arte.**

- La prestación de servicios de corte para resolver problemas del clúster diseño, confección y moda en la industria textil.
- Nuevas aplicaciones del corte para otras industrias.

En **Eso es Queso.**

- El montaje, la instalación y la tematización especializada de atracciones mecánicas destinadas al segmento infantil del mercado.
- Conceptualización de marcas en espacios comerciales enfocadas a las relaciones del cliente con la organización.

A continuación se presentan dos tablas descriptivas, la primera en torno al concepto de empresario y la segunda relacionando los factores clave con los empresarios:

Tabla característica de los empresarios según teóricos.

	Schumpeter (Innovación)	Baumol (Difusión de la innovación)	Leibenstein (Información incompleta)	Knight (Asumir incertidumbre)	Say (Aplicación práctica del conocimiento)
Láser y Arte	Compra de tecnologías e innovación en corte de materiales para industria textil.	Desarrollo de nuevas prácticas del corte láser en diferentes materiales.	Empresas especializadas en bordado prestando servicios de corte.	Apertura de nuevos nichos de mercados y nuevas aplicaciones del corte láser.	Conocimiento del mercado y aplicación del corte láser en diferentes materiales no probados.
Eso es Queso	Tematización de atracciones mecánicas de diversión y conceptualización de marcas.	Aplicación de conceptos creativos en la tematización de atracciones mecánicas y espacios comerciales.	Varios proveedores prestando servicios complementarios a la totalidad del concepto de tematización.	Mercado en estado embrionario.	Equipo interdisciplinario consolidado para ofrecer el concepto de tematización.
Contento Pictures	Producciones cinematográficas a bajos costos y con niveles de estándares internacionales.	Producciones cinematográficas internacionales valorizando sus costos en pesos.	Empresarios productores de cine incurriendo en altos costos de producción, falta de estudios cinematográficos con proyección internacional.	Atracción de inversionistas ángel y calidad de producciones colombianas en mercados extranjeros.	Altos costos en producciones cinematográficas en el exterior.

Creación propia.

Tabla factores clave de las empresas en su origen y desarrollo.

	Exploración de fuentes de ideas y oportunidades	Estrategias competitivas	Mercados embrionarios	Máxima capacidad emprendedora	Industria y entorno condicionantes de éxito
Láser y Arte	tendencia del clúster diseño, textil, confección y moda a generar valor agregado.	Nuevas aplicaciones de corte láser a bajos costos para clientes específicos.	Dentro de la industria textil existen pocos competidores, estandariza la prestación del servicio en la industria.	Necesidad latente de la industria textil en la búsqueda de nuevas aplicaciones que generen valor agregado	Clúster diseño, textil, confección y moda de la ciudad de Medellín esta en miras de generar procesos de innovación y valor agregado al producto final para posicionarse en el mercado internacional
Eso es Queso	Tematización de atracción mecánica "viaje al centro de la tierra".	Especialización, dedicada a la tematización de atracciones mecánicas y espacios comerciales, prestadora del servicio integral	Mercado con pocos demandantes, servicio especializado y pocos competidores.	Desarrollar conceptos de tematización de espacios comerciales para despertar la relaciones cliente marca.	Mercadeo experiencial como fidelización del cliente por medio de la tematización de marcas y espacios comerciales.
Contento Pictures	Oportunidades en nuevos mercados internacionales y condiciones de tipo tributario para la consecución de inversionistas.	Liderazgo en bajos costos es un diferenciador a nivel mundial en producciones cinematográficas.	Desarrollo un nuevo mercado del cine con costos en pesos cumpliendo con estándares internacionales.	Encontrar la oportunidad de hacer acercamientos con Hollywood e identificar las necesidades en costos y de calidad para las producciones cinematográficas	Producción cinematográfica a bajo costo y con altos niveles de calidad la posiciona en la industria en Hollywood como empresa proveedora del servicio

Creación propia.

11 BIBLIOGRAFÍA

- BOYETT, Joseph H y BOYETT Jimmie T. Lo mejor de los gurús, ideas claves de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Mintzberg, Peter, Porter, Senger y los demás gurús de management, Barcelona, Gestión 2000, p. 189
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración procesos productivos, Bogotá, McGraw-hill Interamericana.S.A, p. 44 – 45 - 52
- DÁVILA, Carlos. Empresas e Historia en América Latina, un balance historiográfico, Bogotá, TM Editores-Colciencias, 1996, p. 87
- GEORGE, C. Historia del pensamiento administrativo, Mexico, prentice hall, 1972, p. xviii
- HOMMES, Rudolf, Nueva Historia de Colombia, Volumen VIII, La apertura y las reformas económicas, Bogotá, 1989, Editorial paneta, p 83 – 84
- LEIVA, Juan Carlos B, Los emprendedores y la creación de empresas, Cartago, Editorial tecnológica de Costa Rica 2007, P 28 – 29
- MISAS ARANGO, Gabriel. De la sustitución de importaciones a la apertura económica. La difícil consolidación industrial. P 111-134.
- MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando, La fuerza empresarial en Colombia, el desarrollo empresarial, Bogotá, 2000, Consuelo Mendoza Ediciones, p. 239
- OCAMPO GAVIRIA, José Antonio, La Búsqueda, Larga e inconclusa, de un nuevo modelo (1981-2006), P 341-417
- RAJADELLA, Manel, Creación de empresas, Barcelona, Ediciones UPC, 2003, p 22 - 24
- SCHUMPETER, Joseph A., Teoría del Desarrollo Económico, una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico, Versión en Español de Jesús Prados Arrarte, Fondo de Cultura Económica, México, 1963, p. 107-108
- TORRES, Gabriela y LEÓN Gloria, Empresarios Sello UPB 1940 – 2006, perfil de tres generaciones de egresados, Medellín, UPB, 2009, p. 28

TORRES VILLANUEVA, Eugenio. Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico. En Dávila, Carlos. (comp) Empresas y Empresarios en la historia de Colombia- Siglo XIX – XX. Bogotá: Norma & Ediciones Unidas- Con el auspicio de Naciones Unidas y la CEPAL. 2003. p.11

VECIANA, J. M. Creación de empresas, un enfoque gerencial, Barcelona, Servicios de estudios, 2005, Pág. 14 – 21

VILLACORTA, Manuel. Introducción al marketing estratégico, 2010, p. 79