

DE LA IDEA AL PLAN DE EMPRESA

Rodrigo Varela Ph.D.

Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Universidad Icesi

rvarela@icesi.edu.co

Ana Carolina Martínez

Profesora Tiempo Completo Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Universidad Icesi

acmarti@icesi.edu.co

Dirección: Calle 18 No. 122-135. Pance, Santiago de Cali, Colombia

Tel: 57-2-5552334

1. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del proceso empresarial, hay una serie de etapas que cubren desde la identificación de idea hasta la conformación definitiva de la oportunidad de empresa, que a veces todos damos por hechas, por triviales y no les dedicamos un esfuerzo conceptual y pedagógico importante.

A lo largo de los 21 años de hacer educación empresarial orientada a formar empresarios en el nivel universitario, el CDEE-Icesi ha encontrado que estas etapas son talvez las que mayor deserción generan en términos de seguir una carrera empresarial pues uno de los dos mayores problemas que las personas aducen para no ser empresarios son: la dificultad de desarrollar una verdadera oportunidad de empresa y la falta de recursos financieros; aunque esta última sea un poco menos real que la primera.

Algunas personas piensan, en un supuesto “pragmatismo”, que lo ideal es pasar de la idea general al plan de empresa y aun en forma directa a crear la empresa y rápidamente se encuentran con que el tiempo que creyeron ahorrarse no aparece, pues el proceso se extiende y los recursos que pensaron en ahorrarse se incrementan por los errores de direccionamiento. Pero a veces el “Pragmatismo” es peor, pues se encuentran metidos en una empresa que nunca debió iniciarse y el golpe anímico y financiero es muy grande.

Este artículo, busca abrir un espacio de discusión y de desarrollo, con los profesores vinculados a procesos de Educación Empresarial, con el propósito de lograr llegar a una

conceptualización y una metodología que nos permita ser más eficientes en los procesos formativos y maximizar las probabilidades de éxito de nuestros futuros empresarios. El artículo además del planteamiento conceptual incluye un ejemplo aplicativo y la descripción de un proceso pedagógico, con las actividades de apoyo, que han sido desarrollados por el CDEE-Icesi.¹²³⁴⁵

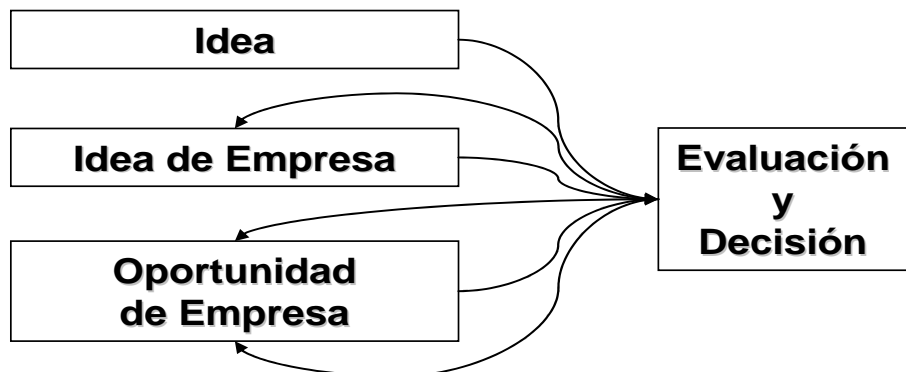
2. CONCEPTUALIZACIÓN

2.1. Etapas del Proceso Empresarial

La creación de una empresa, es un proceso, y por ello esta conformado por una serie de etapas que tienen una racionalidad, que permite al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial. Estas etapas están definidas por: Idea, Idea de Empresa, Oportunidad de Empresa, Plan de Empresa, Arranque, Crecimiento y Desarrollo.

Este artículo se dedica a analizar, las primeras tres etapas de este proceso, es decir: La Idea, la Idea de Empresa y la Oportunidad de Empresa cuya dinámica general esta indicada en la figura No. 1 y cuyos componentes se describen a continuación:

Figura No 1. Etapas del Proceso de Creación de una Empresa



¹ CDEE-ICESI, Desarrollo Conceptual del Programa “Jóvenes con Empresa”, Universidad Icesi, Cali, 2006.

² Varela, R., Bedoya, O., Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias, *4a Conferencia de Investigación en Entrepreneurship – CIELA 2005*, Cali, Colombia, Octubre 2005.

³ Varela, R., Bedoya, O., Desarrollo de Empresarios Basado en Competencias Empresariales: El caso Jóvenes con Empresa. *Balas Conference 2006*, Lima, Perú, Mayo 2006

⁴ Lozano, M., “Educación Empresarial Contemporánea”, *Seminario Internacional “Juventud y Desarrollo: Emprender para crecer”*, organizado por la Comisión Nacional de la Juventud, (CONAJU), Lima, Perú, 2005.

⁵ Varela, R., “The Development of Entrepreneurs Based Upon Entrepreneurial Competences: The “Jovenes Con Empresa” Program”, *CLADEA 2006*, Montpellier, Francia, 2006.

El proceso de creación de una empresa se inicia con un elemento, muy básico, a veces muy intuitivo como es la **idea**, que simplemente es una noción elemental sobre una concepción de algo que se quiere o se planea hacer. En esta etapa las ideas son muy genéricas y numerosas y por ello hay necesidad de avanzar un poco en ellas mediante procesos de desarrollo de evaluación y de decisión, hasta convertirlas en **Ideas de empresa**, que como su nombre lo indica implica aplicaciones mucho más específicas de la idea, al entorno de los componentes propios de la empresa: mercados, clientes, productos, tecnología, contactos, etc. En esta etapa se empieza a delinear la posible empresa y el empresario empieza a asociar sus valores orientaciones y competencias.

Igual que en todas las etapas este diseño de la idea de empresa implica una profunda revisión de variables, un análisis de condiciones de entorno, una confrontación de los valores, orientaciones y competencias del empresario y por lo tanto, de nuevo, los procesos de evaluación y decisión siguen aplicándose en forma muy intensa. La tercera gran etapa es la conformación de la **oportunidad empresarial**, que es la integración total de los componentes de la empresa con la situación del entorno y del empresario para lograr un direccionamiento más específico y concreto de la empresa. Aquí se definen los grandes marcos de acción sobre los cuales va a analizarse la orientación de la empresa: se estructuran formalmente el concepto de empresa, el modelo de empresa y el marco de referencia para el plan de empresa. Es obvio que estas grandes definiciones, que empiezan a marcar un derrotero muy específico para la empresa y el empresario, son producto de procesos de evaluación y decisión de múltiples alternativas de acción que existen en relación a cada variable.

Es necesario recordar que el empresario no es un jugador de azar, una persona que juega permanentemente al ensayo y error, sino que es una persona racional que busca correr riesgos moderados, que va paulatinamente elevando su nivel de conocimiento y de confianza sobre el tema empresarial, que requiere retroalimentación sobre sus resultados y que por lo tanto busca hacer aproximaciones incrementales y no hacer saltos al vacío.

Con el propósito de lograr llegar a una conceptualización y una metodología que nos permita ser mas eficientes en los procesos formativos en estas etapas aquí planteadas y maximizar las

probabilidades de éxito de nuestros futuros empresarios, conviene establecer entonces cuales son los componentes de toda empresa, entendidos como los factores que siempre tienen que estar presentes en toda empresa para posibilitar el éxito de la misma.

2.2. Componentes del Proceso Empresarial

En cuanto a los componentes de toda empresa, la metodología del CDEE-ICESI, plantea la integración de los 5 componentes definidos por Vespers⁶: Conocimiento Técnico, Oportunidad, Contactos Personales, Recursos y Clientes con Pedido; y los 5 factores fundamentales para el desarrollo, planteados por Varela⁷: los Recursos Naturales en su amplio sentido y no solo Tierra, Recursos Humanos Capacitados y no solo Mano de Obra, Recursos Financieros y no solo Capital, Recursos Tecnológicos e Información y Redes Empresariales. De esta integración se llegó a una nueva estructura, compuesta por ocho componentes: Clientes con pedido, Información del Entorno, Tecnología, Recursos Naturales, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Redes Empresariales y Oportunidad. Entendamos un poco su significado.

Clientes con pedido: Una empresa solo tiene sentido cuando hay personas que se interesan realmente por acceder a los bienes o servicios que ella ofrece. Estas personas son los clientes que se acercan a ellas, colocan pedidos, pagan bien sea con recursos monetarios, o con especie, o con la sinceras gracias (caso en el cual habrá que buscar fuentes de recursos para mantener viva la empresa), y vuelven a repetir el ciclo. Debe quedar muy claro que independientemente del objetivo económico o de la estructura jurídica de la empresa, o de cualquier otra característica, empresa que no tiene clientes con pedido es empresa muerta. Este concepto, tan importante, a veces se olvida o se le da poca importancia y allí se comete uno de los grandes errores del proceso. De esta forma, las acciones de mercadeo, venta y cobro son piezas muy especiales del rompecabezas que dan origen y subsistencia a toda empresa. Recuerde que se produce para vender y que si no hay clientes que compren, paguen y vuelvan a comprar el ciclo vital de la empresa termina y con ello la razón de ser de la misma.

⁶ Vespers, K., *New Venture Strategies* Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990

⁷ Varela, R., *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, Pearson Educación, 2ª Edición, Bogotá 2002.

Información del Entorno: La empresa opera en un entorno que en forma directa la condiciona. Ese marco de referencia o condiciones de entorno deben ser leídas y analizadas permanentemente por el empresario para poder implementar en la empresa las acciones que sean requeridas para enfrentar ese proceso. Esta información del entorno incluye información sobre todos los otros siete componentes, pero también incluye información sobre factores del tipo: económico, político, legal, tributario, ambiental, social, cultural, etc. que de una forma u otra afectan directamente el devenir de la empresa. En resumen el empresario requiere estar muy informado sobre todo lo que puede afectar a la empresa y tomar decisiones con base a dicha información.

Tecnología: Toda empresa requiere tecnología y ella debe estar disponible al mejor nivel que las condiciones de competitividad empresarial exijan. En este sentido la empresa, bien sea a través de su líder empresarial, de su equipo empresarial, de su personal o de sus proveedores tecnológicos debe garantizar los conocimientos y las prácticas científico – tecnológicas y de gestión que sean requeridas, no solo para hacer efectiva una ventaja competitiva hoy, sino también para estar en capacidad de adecuarse a todos los cambios que se puedan presentar en el desarrollo de la empresa. Es importante recordar que el término tecnología incluye simultáneamente las tecnologías duras basadas en ciencia e ingeniería y las tecnologías blandas basadas en aspectos humanos y de gestión.

Recursos Naturales: Los recursos naturales son de diferentes tipos, y por ello las demandas que una empresa pueda tener de ellos varían sustancialmente. Los recursos naturales más frecuentes hacen relación a: tierra, agua, aire, minerales, clima, luminosidad, posición geográfica, tipo de suelos, flora, fauna, ambiente, paisaje, relieve, topografía, etc. Estos recursos naturales a veces son infraestructura básicas de la empresa, o materias primas y o servicios derivados de dichos recursos naturales o de la transformación de ellos.

Recursos Humanos: Toda empresa, requiere personas para desempeñar las distintas funciones exigidas para la operación de ella. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal para su operación. Es pues necesario al estructurar cualquier empresa, identificar las necesidades de talento humano que se requieren en cada una de las diversas posiciones y garantizar la presencia de esas personas, con las competencias requeridas para poder llevar a cabo eficientemente sus funciones.

Recursos Financieros: Indiscutiblemente, muchos aspectos del funcionamiento de la empresa están claramente asociados al tema recursos financieros, pues son ellos los que permiten adquirir muchos de los componentes anteriores. Estos recursos financieros representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales tanto para iniciar la empresa como para crecerla, y el empresario y la empresa, igual que para cualquier otro componente, debe tener una identificación clara de las necesidades y unas estrategias específicas para conseguirlo.

Redes Empresariales: En las empresas, igual que en toda actividad humana, el principio de que el éxito es más viable con apoyo de otras personas que contra ellas, es aplicable siempre. Existen suficientes evidencias de que el éxito de toda empresa esta asociado con la red empresarial, entendida esta como todo el conjunto de relaciones pertinentes a la empresa, que el empresario y/o el grupo empresarial tengan, pues esas relaciones facilitan enormemente todos los procesos operativos y de consecución de los demás componentes del “octágono empresarial”. Varios autores han indicado que en el éxito de la empresa es tan o más importante el “Know Who”, que el “Know How” o sea que la red de contactos puede ser tan o mas valiosa que el conocimiento de la empresa. Por ello todo empresario tiene que dedicar muchos esfuerzos, a identificar las distintas personas, organizaciones, instituciones, elementos de apoyo, colegas empresarios, etc., que en cualquier momento pueden ser vitales para el desarrollo de cualquier elemento de su empresa; y a establecer las relaciones positivas que permitan lograr el apoyo requerido.

Oportunidad: Este componente tiene que ver con el hecho de que la empresa sea, en el sentido estricto de la palabra, oportuna, o sea que este en el lugar, momento, forma y con la actitud adecuada para poder aprovechar adecuadamente la ventaja competitiva que tiene. Este concepto de oportunidad es el que permite atender los gustos, deseos, necesidades, expectativas y exigencias de nuestros clientes, o es el que permite usar la tecnología apropiada, o es el que permite que se usen los recursos humanos, informáticos, tecnológicos, financieros, naturales, en forma adecuada. La empresa requiere mantener una filosofía de oportunidad, de estar permanente identificando las variables de lugar, momento, forma y actitud para poder mantener su ventaja competitiva.

2.3. Otros Elementos del Proceso Empresarial

Existen otros tres elementos fundamentales que se deben tener en mente para este proceso:

- El “concepto de empresa” que lo vamos a entender como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser, y explica la forma innovadora con que vamos a enfrentar el mercado. (instancias, ambiciones y propósitos).

El provee dirección a la empresa, pues él es la gran respuesta al gran problema o necesidad, o deseo o gusto que la empresa ha identificado en sus clientes. Es como dijo Collins⁸ (1996) “el corazón que aglomera la organización, que la integra y le da proyección hacia el futuro. Da un modelo mental de a que se dedicará la empresa y como cumplirá su cometido”. Se puede decir que el concepto de empresa, es la esencia, es el espíritu de la empresa, la razón de ser de la misma.

- El “modelo de empresa”, es según Dorf & Byers⁹, “los medios que utiliza la empresa para entregar el valor a los clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección de clientes, sus ofertas, las tareas que se harán internamente y las que se contrataran y la forma en que se lograrán las utilidades”. Es la historia que atrae inversionistas, clientes y talento humano a la empresa. Comprende lo que la empresa hará y lo que no hará en la cadena de valor, y el cómo se creara una proposición única de venta. Resuelve tres preguntas básicas: ¿Quién es el cliente?, ¿Cómo se satisface las necesidades de clientes? y ¿Cómo se logran utilidades y rentabilidad?.

El “modelo de empresa” es la descripción del negocio y como el opera en términos económico, Magretta¹⁰ lo define como un conjunto de supuestos sobre como la empresa crea valor para sus “stake holders” o grupos de interés.

El “concepto de empresa” y el “modelo de empresa” deben estar orientados a explotar aquellos atributos humanos y físicos, materiales, logísticos, técnicos, etc. que le son únicos a la empresa, y que dan origen no solo a la ventaja competitiva sino también a la potencialidad de identificar y poner en ejecución innovaciones.

- El Plan de Carrera Empresarial (PCE) que recoge las expectativas, metas, orientaciones, que el grupo empresarial ha definido para su desarrollo personal como empresarios

⁸ Collin, J., Porras, J., “Bulding your company’s vision”, *Harvard Business Review*, September, 1996.

⁹ Dorf, R.C., Byers T.H., “*Technology Ventures: From Idea to Enterprise*”, Mc Graw Hill, Boston, 2005.

¹⁰ Magretta J., “*What Management is*”. Freepress, New York, 2002.

asociados a un proceso empresarial específico. Es el derrotero de su propósito para la creación de su empresa.

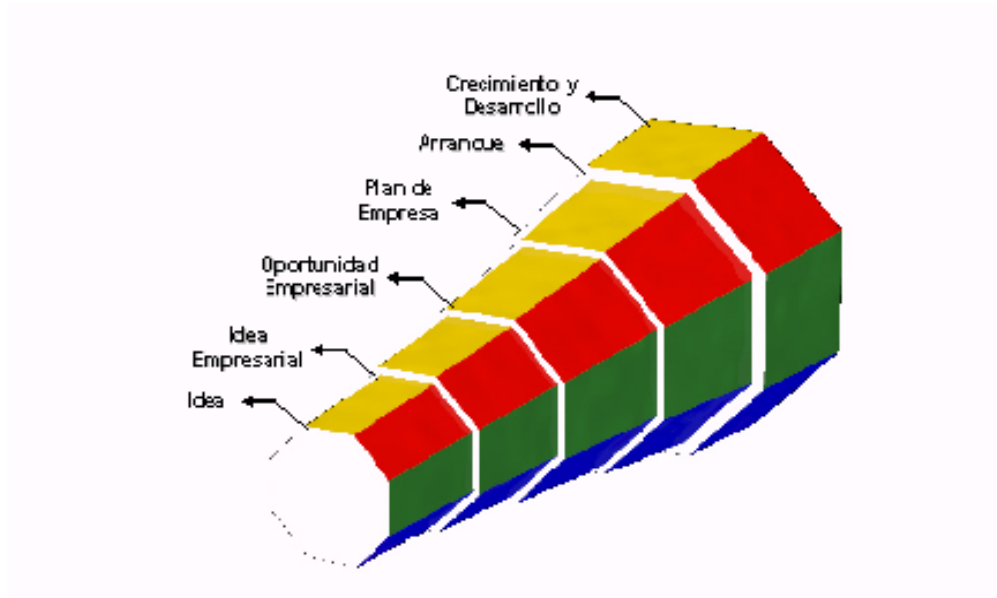
2.4. Octaedro Empresarial

Una vez se tienen claras las etapas, los componentes, el concepto, el modelo y el plan de carrera empresarial se puede estructurar el “octaedro empresarial” (Ver figura 2), como sistema de integración de todos ellos. Las caras del octaedro son los 8 componentes, las etapas de la empresa son la profundidad del octaedro y el concepto-modelo y Plan de Carrera Empresarial son el eje del sistema.

El empresario en desarrollo de su PCE, con todo su espíritu empresarial es quien hace operar en forma armónica y coordinada todo el sistema, manteniendo el equilibrio y la sinergia entre todos los componentes.

Uno de los elementos más importantes a entender cuando se mira esta integración, es que el proceso está orientado fundamentalmente a ir mejorando dos aspectos básicos: la calidad y la cantidad de la información que se tiene de la empresa. De esta forma, cada paso de una etapa a otra, implica un avance en la profundidad, en el detalle, y en la precisión de la información que se tiene sobre cada una de los componentes que influyen en el proceso. Recordemos que el gran objetivo es reducir el riesgo y esto sólo se logra mejorando integralmente la información, el conocimiento y el manejo que se tiene de todos los componentes.

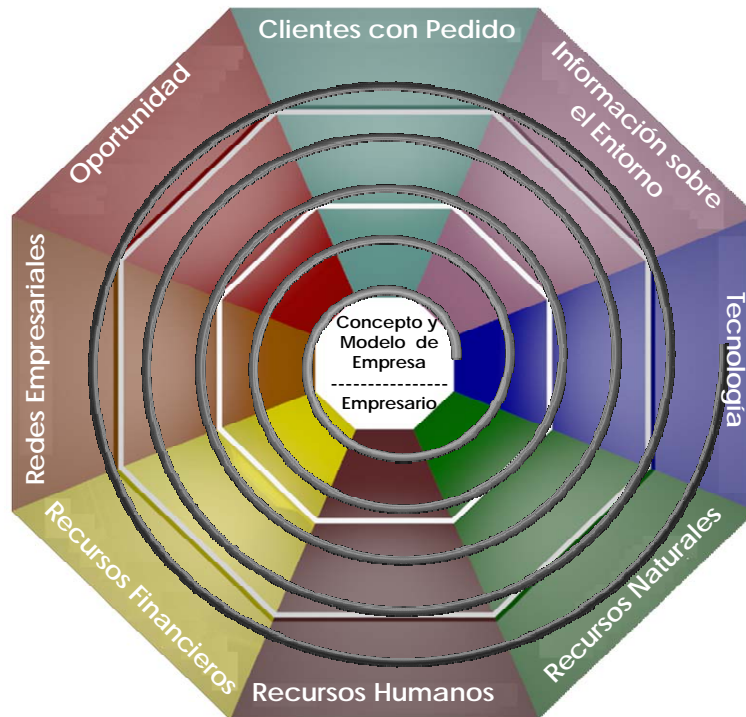
Figura No 2. Octaedro Empresarial



Si se hace una vista del “octaedro empresarial” desde su zona final hacia la inicial, se tendría como imagen la figura 3, que permite ver que los componentes se integran en todas y en cada una de las etapas con el modelo, con el concepto y con el empresario en desarrollo de su PCE.

Esta última tripleta es la que produce el giro del sistema, y es la que da avance de una etapa a la siguiente, pero siguiendo una trayectoria tipo espiral que se va abriendo a medida que se avanza en las etapas, por cuanto se dispone en cada una de ellas de más y mejor información sobre cada uno de los elementos. Nada es estático, crecen los componentes, crece el concepto y el modelo y crece el empresario y su PCE.

Figura No 3. Octaedro Empresarial



Hay algunas consideraciones importantes al mirar el “octaedro empresarial”.

- En cualquier etapa de desarrollo de la empresa es absolutamente necesario analizar los 8 componentes y lograr que ellos se integren armónicamente.
- En distintas empresas, el papel y la incidencia de cada componente puede cambiar, pero de una forma u otra, en diferentes cantidades, todos ellos estarán presentes y deben apoyarse y reforzarse.
- En todo el proceso la visión del empresario, o sea su PCE, está vigente y hace parte del eje motor de todo el avance. Es aquí donde las competencias empresariales, basadas en el espíritu empresarial, se ponen en juego y dan avance al proceso.
- En todo el proceso hay que ir articulando el “concepto y el modelo de empresa” con los componentes, el entorno y el empresario. Este desarrollo simultáneo de ajuste al direccionamiento se va a ir manifestando en diversas decisiones, en múltiples estrategias y

metas, en cantidad de ajustes que se harán desde la idea hasta la etapa de crecimiento y desarrollo.

- El avance de una etapa a la siguiente, se da mediante procesos de análisis de todo el conjunto de elementos. No es solo adquirir información de un componente o de otro, es adquirir e integrar información de todos los componentes en equilibrio con el “concepto – modelo de empresa” y con el “Plan de Carrera Empresarial” del empresario.
- El avance no es lineal, como ya se indicó es en realidad un camino alrededor de un espiral que va avanzando, pero que tiene una serie de “huecos” a través de los cuales se puede regresar bien sea a etapas anteriores del proceso o al eje mismo del proceso para hacer modificaciones y volver a arrancar.
- El espiral también permite “rodarse por él” y volver a tratar elementos de un componente que ya se habían tratado en la etapa de desarrollo empresarial en que nos encontremos. En otros términos la filosofía del espiral en toda su extensión nos brinda una opción de retroalimentación y de retorno, de re-elaboración de cualquiera de las variables de cualquier conjunto de factores que intervenga.
- Las caras exteriores del “octaedro empresarial”, tienen que ajustar perfectamente, formando aristas suaves, lo cual quiere decir que todos los componentes deben estar bien integrados entre si y cada componente debe ensamblar bien con el eje del sistema que esta constituido por el “concepto – modelo” y por el empresario.

3. PROCESO PEDAGÓGICO

La propuesta que quedo faltando de las secciones anteriores, es ¿como lograr todo eso que se plantea? Queremos compartir con ustedes algunos de los elementos del como, que hemos encontrado útiles y productivos en el proceso de desarrollo de las competencias empresariales necesarias, para que estas fases del proceso empresarial se puedan acometer con altas probabilidades de éxito. Veamos etapa a etapa nuestra metodología.

Etapa 1. Generación de Ideas: El propósito central es lograr que los estudiantes desarrollen la capacidad de generar “muchas, variadas e inusuales” ideas, de forma tal que consuetudinariamente y en todos los escenarios puedan aplicar dicha capacidad.

Compartimos con Chartier su temor cuando dice “Nada es mas peligroso que una idea, cuando es la única que uno tiene” y tenemos la convicción de que este proceso no debe ser puntual sino que debe volverse parte de las herramientas que siempre tiene que tener listas el empresario. ¿Cómo hacerlo?.

- Adaptamos un espacio para el desarrollo del taller, seminario o clase que tenga como características el ser amplio, el estar fuera de la cotidianidad de los participantes, el ser luminosos, el ser ojalá campestres, con el propósito de que el entorno facilite la participación libre y amplia de los estudiantes.
- Ejecutamos actividades y ejercicios, con contenidos lúdicos que permitan empezar a debilitar algunas de las barreras que culturalmente tenemos frente a la participación y a la creatividad. Por ejemplo, cuando recién iniciamos el proceso les pedimos que cada uno se presenten haciendo un verso o una copla acerca de ellos, o usamos el “juego de la red”, en que formamos un círculo, y cada uno va lanzando un rollo de cabuya a un compañero que no conoce, y quien lo recibe se presenta, formando una red; luego se empieza el proceso en el sentido inverso, recogiendo la cabuya donde el que recibió la cabuya le hace un verso al que en el primer ejercicio se la había lanzado; o cualquier otro ejercicio que ayude a romper el hielo, a generar confianza, a liberar ideas, etc.
- Iniciamos el proceso de desarrollo de la amplitud perceptual y con una serie de imágenes se trata de que ellos identifiquen diversos elementos dentro de ellas, para que siempre traten de ver mas allá, y no se queden con una sola mirada de las cosas. En ocasiones hacemos el ejercicio de desarrollo de las capacidades táctiles, sonoras, olfativas, gustativas en apoyo a las visuales.
- Realizamos ejercicios para la búsqueda de ideas; por ejemplo, usamos “la yincana de las ideas”, a veces en medio digital, donde utilizamos imágenes acerca de un tema específico, como: “Viajando por Colombia”, en el cual les presentamos un acertijo, y una vez que lo resuelvan se presenta la imagen, y sobre esa imagen se los estimula a generar todas aquellas ideas que se les ocurran, como oportunidades de negocio. Cuando el tiempo nos lo permite hacemos la yincana de manera presencial, y escogemos, por ejemplo, un centro comercial o diferentes lugares de la ciudad y mediante pistas van avanzando a diferentes lugares, donde luego desarrollan el

ejercicio de observación y generan ideas. Usamos también herramientas como los mapas mentales, donde trabajan sobre un tema central específico, luego buscan los subtemas que pueden haber alrededor de él, y una vez el mapa mental es lo suficientemente amplio, empiezan a generar ideas sobre el tema central y los subtemas. A veces les pedimos que tomen fotos de su vida cotidiana, o les presentamos fotos que hemos tomado y les pedimos que las observen detalladamente y generen más ideas.

- Durante todos estos procesos, siempre hacemos énfasis en los siguientes parámetros, que actúan como facilitadores del mismo: 1) Aun cuando las ideas sean generadas individualmente, deben ser compartidas, ya que como no todos configuramos las ideas de empresa de la misma forma, esto no representa ningún peligro de plagio de ideas, y por el contrario sí promueve y da espacio a la multiplicidad de ideas, ya que al observar una idea se puede generar otras a partir de ella; 2) No se debe realizar ningún tipo de juicio positivo o negativo, tanto por parte de los estudiantes como de los docentes, en ese sentido cualquier idea es válida por diferente o loca que parezca, o por simple que pueda llegar a ser; 3) Toda aquella idea que surja debe ser escrita, en un post-it o en hojitas de papel individuales, de lo contrario se nos puede quedar en el olvido.

Con toda la preparación del ambiente, el desarrollo de estos ejercicios lúdicos, y los diversos procesos de identificación, búsqueda y generación de ideas, logramos que los estudiantes con una actitud relajada, suelten su imaginación y creatividad y generen “muchas, variadas e inusuales ideas”. Durante este proceso hemos obtenido resultados muy gratificantes como: la generación de más de 600 ideas en un seminario de 12 horas, con la participación de 30 estudiantes; en cursos de mayor intensidad horaria, alrededor de 1500 a 2000 ideas.

Etapa 2. Evaluación y selección de ideas. El objetivo fundamental de esta etapa es empezar a reducir el número de ideas, ya que se requiere que los futuros empresarios comiencen a robustecer en calidad y cantidad de información sobre las ideas, para poder desarrollar mejor las etapas siguientes. Naturalmente trabajar con muchas ideas lo haría difícil y tedioso, pues algunas de las ideas generadas en la etapa anterior no son factibles, o no son del interés de los

participantes. Por ello, es importante iniciar esta etapa con el proceso de evaluación y decisión.

Aquí se aplica un ejercicio, llamado “seleccionando sus ideas hit”, donde cada participante lee detenidamente todas las ideas generadas por el grupo, y escoge aquellas que el considera como las mas interesantes, las mas intrigantes, las que resuelven problemas, y lo mas importante las que van en la dirección de su PCE. En promedio los participantes seleccionan 20 a 30 ideas cada uno, y se les pide que las agrupen, teniendo en cuenta cuales pueden ser complementarias, o tienen algo en común, con el propósito de llegar a 5 grupos de ideas. Este ejercicio de agrupación se realiza principalmente porque hemos encontrado que generalmente los estudiantes seleccionan ideas afines, que casi, que pueden llegar a ser productos y/o servicios que pueden ser ofrecidos por una sola empresa.

Lo importante de este proceso, más que el número exacto de ideas, es que se queden con grupos de ideas que realmente les gusten y sientan afinidad con ellas, para que cuando deban ampliar información tengan un interés latente, y hagan un mejor trabajo.

Etapa 3. De Grupos de Ideas a Ideas de Empresa: En esta etapa el propósito es comenzar a robustecer en calidad y cantidad de información los grupos de ideas, y con ello constituir ideas de empresa, es decir que dejen de ser simples “chispazos”, y los futuros empresarios comiencen a relacionar y orientar sus capacidades imaginativas, creativas, de invención y de innovación hacia la asociación de esos grupos de ideas con: mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, etc.

Para dar este paso de grupos de ideas a ideas de empresa realizamos un ejercicio que incluye el uso de dos herramientas: La primera conocida como el arte de preguntar, donde usamos una serie de preguntas orientadas a tratar específicamente los ocho diferentes componentes de toda empresa, porque de esta forma los estudiantes de manera individual comienzan a cuestionarse y a pensar en como van a cubrir los diferentes componentes. La segunda se basa en la metodología de los seis sombreros para pensar de Edward De Bono; y para ellos constituimos grupos (3 o 4 personas), les pedimos que socialicen sus ideas teniendo en cuenta la manera en que piensan configurar y cohesionar los componentes, de esta forma someten a juicio de sus

compañeros cada uno de estos grupos de ideas, mediante la técnica de pensamiento lateral que propone De Bono.¹¹ Estos dos ejercicios le permite a cada uno de los estudiantes ampliar más su información, encontrar aspectos que no habían cubierto o que no se habían percatado de que podían aparecer o existir, y reconfigurar los distintos componentes. Lo más importante es que comienzan a pensar menos en los productos y/o servicios como tal, y a pensar más en el conjunto de la empresa, pasando entonces de tener grupos de ideas compuestas solamente por productos y/o servicios, a tener ideas de empresa que integran todos los componentes, y que han sido enriquecidas no los por su análisis sino también por el análisis de sus compañeros.

Etapa 4. Evaluación y selección de Ideas de Empresa. El objetivo es nuevamente decantar o reducir las opciones, teniendo en cuenta que ahora se tiene más información y más herramientas para tomar una decisión.

Para esta evaluación de las ideas de empresa, se tiene en cuenta, los componentes, al empresario y su PCE y por ello, se contrasta la concordancia de las ideas empresariales, con el PCE para darse cuenta si las empresas potenciales van a permitirle satisfacer sus metas personales y profesionales, si su familia esta o no dispuesta a apoyarlo, si sus normas de conducta no se van a sacrificar por la realización de la empresa y en definitiva si van a sentir a gusto con la empresa.

Para ello hemos desarrollado un formato de evaluación, que les permite identificar los faltantes de información o dudas que puedan tener sobre cualquier componente de la empresa.¹² La respuesta franca y honesta consigo mismos, a las preguntas que incluye el formato; les debe permitir seleccionar las ideas de empresa que muestren tener la potencialidad no sólo de dar origen a una empresa exitosa, sino también de satisfacer integralmente sus aspiraciones como empresarios. Durante este proceso recomendamos que reduzcan sus ideas empresariales a 2 o 3, para que sigan teniendo la opción de continuar enriqueciendo sus ideas con más y mejor información, y puedan seguir manteniendo opciones paralelas, bien sea para el proceso actual o como opciones futuras para su carrera empresarial.

¹¹ De Bono, Edward. "Seis Sombreros para pensar". Ediciones Granica.

¹² Este Formato, puede ser visto en [Ftp://ftp.icesi.edu.co/Pub/acmarti/formatos/](ftp://ftp.icesi.edu.co/Pub/acmarti/formatos/)

Etapa 5. Desarrollo del Concepto y Modelo de Empresa. Una vez se ha reducido el grupo de ideas de empresa a 2 o 3, comenzamos a trabajar en el desarrollo del concepto y modelo de empresa, de cada una de ellas.

El ejercicio que utilizamos consiste, en que den respuestas individuales al siguiente conjunto de preguntas por cada idea empresarial, que haya quedado del proceso de evaluación anterior: ¿Qué necesidad, deseo o problema satisfacen o solucionan sus productos y/o servicios?; ¿Qué productos o servicios piensa ofrecer?; ¿Qué tienen en común cada uno de los productos y/o servicios mencionados?, Quienes son sus clientes?, A que sector pertenece su empresa?, Como le puede generar valor a sus productos y/o servicios?, Cuales son los puntos críticos para la empresa?. Una vez que han respondido esas preguntas, se les solicita que den respuesta a las siguientes dos preguntas, para de allí poder llegar al concepto de empresa: ¿Que imagen puede representar a sus productos y/o servicios? Y ¿bajo que frase puede agrupas sus productos y/o servicios?.

En alguno de nuestros talleres por ejemplo, de un grupo de ideas que incluía productos como: Jabones líquidos, cremas limpiadoras y suavizantes, cremas desengrasantes (todos ellos biodegradables); el participante llevo al concepto de empresa: “limpieza y fresca sin impacto ambiental”. Observe como el participante llevo su idea de empresa a concepto de empresa, permitiéndole incluir entonces en este concepto toda clase de productos que cumplen esa orientación, sin entrar en la especificación de cada uno de ellos dentro de su concepto. Por ello la empresa no se constituye en vender jabones líquidos o cremas limpiadoras biodegradables, sino en vender a sus clientes “limpieza y fresca sin impacto ambiental”.

Después de desarrollar el concepto de empresa, trabajamos en el desarrollo del modelo de empresa, utilizando los esquemas de cadena de valor, donde los estudiantes identifican, la forma en que van a generar ingresos, las actividades que piensa desarrollar internamente en su empresa, y aquellas que va a subcontratar, para poner a disposición el conjunto de productos y/o servicios al consumidor final.

Etapa 6. Enriqueciendo los Conceptos y Modelos de empresa. El propósito en esta etapa, es que los estudiantes enriquezcan aun más sus conceptos y modelos de empresa, sometiéndolos a juicio de sus compañeros.

El ejercicio, que desarrollamos consiste en que los participantes toman esos conceptos y modelos de empresa, y piensan de manera individual cuales son las ventajas, limitaciones y cualidades únicas (ventajas competitivas) de cada uno de ellos, luego en grupos hacemos que compartan los conceptos y modelos de empresa que tienen en mente, y en grupo piensan en mas ventajas, limitaciones y cualidades únicas. Esta actividad, les permite encontrar elementos que antes no se les había ocurrido, confrontar sus conceptos y modelos de empresa con otras personas que les hacen nuevos aportes, identificar limitaciones, buscar soluciones a las mismas, reformular sus conceptos y modelos de empresa, y aun a veces cambiarlos o desecharlos.

Etapa 7. Evaluación y selección de la Oportunidad de Empresa. El objetivo es que los estudiantes traten de identificar esos conceptos y modelos, que tienen en el momento actual el mayor potencial de llevarse a cabo exitosamente.

Para esta etapa se ha diseñado un formato de evaluación, que cuenta con 9 grupos de preguntas, acerca de los 8 componentes de la empresa y uno adicional que corresponde a la empatía con la empresa. Se utiliza una serie de puntajes, que le permite al estudiante ubicar en una matriz; que tiene dos ejes: probabilidad de éxito y oportunidad personal (empatía), cada uno de los conceptos y modelos de empresa. Las opciones que aparecen en la matriz son:

- Concepto y modelo de empresa soñador, quiere decir que tiene una probabilidad de éxito baja, puesto que algunos de los elementos no están lo suficientemente fuertes o carece de sentido en el mercado o tecnológicamente, etc, y además usted no se siente una fuerte empatía y no va en la orientación del Plan de Carrera Empresarial, esto los convierte en algo que quizás los participantes pensaban que se podía realizar, pero no es tan factible y tampoco se tienen las ganas suficientes como para llevarlo a cabo.

- Concepto y modelo de empresa desvelador, se siente gran afinidad por ellos y se cree que puede ir en la orientación del Plan de Carrera Empresarial, sin embargo aun le falta mejorar algunos aspectos para ser lanzado al mercado, lo cual indica que puede llegar a convertirse en un futuro en una oportunidad o simplemente, se convierte en una de esos conceptos y modelos de empresa a los que se les bota corriente (esfuerzo en tiempo y quizás en dinero), se vuelve el pan de cada día, y todo el tiempo se esta buscando la forma de que puedan ser realizables.
- Conceptos y modelos de empresa distractores, como su nombre lo dice pueden convertirse en una distracción para el Plan de Carrera Empresarial del participante, pues tiene una alta probabilidad de éxito, pero el no esta convencido de querer realizarla, esto hace que a veces se vea tentado por ella.
- Concepto y modelo de empresa favorable, es aquel que se encuentra en un punto medio tanto en probabilidad de éxito, como de la empatia, es decir que existen algunos elementos que deben mejorarse para convertirse en una Oportunidad de Empresa.
- Finalmente están las Oportunidades de Empresa, que son aquellos conceptos y modelos de empresa que conjugan ambos elementos: alta probabilidad de éxito y alto nivel de empatia. Con lo cual muestran claramente que están listos para que se los desarrolle en el Plan de Empresa.

En este punto del proceso los participantes, ya tienen herramientas suficientes para tomar una decisión fundamental para su Plan de Carrera Empresarial y es determinar con cual de sus conceptos y modelos de empresa piensa desarrollar un Plan de Empresa, cuales podrían ser dejados por el momento y ser retomados en el futuro, o cuales pueden ser realizados paralelamente.

Etapas 8. Desarrollo y presentación de la Oportunidad de Empresa. Cuando han seleccionado aquella o aquellas con las que piensan continuar en su Proceso Empresarial, incluimos el desarrollo del Formato de presentación de la Oportunidad de Empresa, que busca que realicen un documento que plantee los elementos básicos de los diversos componentes de su empresa, de forma tal que puedan tener un derrotero claro en cada componente al iniciar el

desarrollo de su Plan de Empresa. Durante el mismo, se les presta asesoría y se les orienta, en cuanto al nivel de desarrollo que deben lograr.¹³ A veces, incluimos en el proceso una pequeña muestra de los primeros prototipos de los productos o servicios que piensan ofrecer, teniendo en cuenta que el nivel de desarrollo es mínimo, donde se incluyen dibujos, planos o estructuras elaboradas por ellos mismos, aun a veces pruebas de productos. En el anexo mostramos un ejemplo del paso de idea de empresa a oportunidad de empresa, que fue realizado por algunos de nuestros estudiantes.

4. CONCLUSIONES

- Existen una serie de pasos que el empresario debe seguir para poder pasar de la idea general a la oportunidad de negocio, recorrer cuidadosamente esos pasos es fundamental para el desarrollo del proceso empresarial.
- En cada uno de esos pasos hay procesos detallados de construcción, evaluación y decisión que permita diferenciarlos y avanzar rápida y ordenadamente hacia el propósito básico de iniciar en buena orientación la elaboración del plan de empresa.
- El avance a lo largo de los pasos, implica mejoramiento en la cantidad y la calidad de la información que se maneja sobre cada uno de los ocho componentes de cada empresa, sobre el concepto y el modelo de empresa y sobre el plan de carrera empresarial del grupo empresarial.
- Hay metodología específicas para la ejecución de cada de los pasos y que ayudan a fortalecer y a desarrollar las competencias empresariales a medida que se avanza en el sistema.
- Las metodologías propuestas han sido probadas en el centro latinoamericano y han demostrado su validez y su poderío.
- Las metodologías propuestas tienen la suficiente flexibilidad para permitir a cada instructor/orientador hacer los ajustes que considere pertinentes para su grupo de participantes.
- Las metodologías propuestas son metodologías activas que buscan que los participantes intervengan en todo el proceso, que se retroalimenta entre ellos y sobre todo que tomen

¹³ Este Formato, puede ser visto en <Ftp://ftp.icesi.edu.co/Pub/acmarti/formatos/>

sus propias decisiones. El instructor/orientador es sólo un medio de ayuda y no una autoridad que decide sobre los diversos aspectos.

ANEXO 1.

EJEMPLO DE IDEA DE EMPRESA A OPORTUNIDAD DE EMPRESA

- A continuación presentamos un ejemplo de lo que podría ser una idea de empresa, desarrollada por algunos alumnos durante el proceso:

Existe hoy una preocupación grande en el público sobre los temas de salud mental y física basada en productos de origen natural. Una de las soluciones que ha ido adquiriendo más aceptación es la aromaterapia. Estos productos naturales han ido alcanzando mucha aceptación y este es un sector económico en expansión. Existen varias tecnologías para la extracción de aceites y aromas esenciales que puedan ser utilizadas con buenos índices de productividad. Colombia presenta una gran biodiversidad y por ello es fácil conseguir las materias primas básicas para convertirlas en aromas, aceites y esencias. La producción de plantas medicinales ha venido recibiendo apoyo a diversos niveles y es un sector en expansión.

El grupo empresarial de esta iniciativa está constituido por un grupo de estudiantes universitarios que están terminando su formación académica y quienes tienen claramente definida su vocación empresarial.

Actuarán como socio, familiar de los gestores, que tienen relaciones con distintas entidades de apoyo para el desarrollo del proyecto: INVIMA, Ministerio de Ambiente, Fundación Humboldt, Sector Naturista, ACOPI.

La inversión se estima en el orden de \$80 millones de pesos, y los socios pueden con sus aportes personales, cubrir dicha inversión.

Se considera especialmente que en el sector, brindar soluciones a personas con dificultades para dormir, es hoy una oportunidad clara de mercado, pues es una necesidad no atendida con productos de aromaterapia.

- Después de realizar los procesos de desarrollo, evaluación y decisión los alumnos llegaron a la siguiente oportunidad de empresa:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Vital Essence Ltda.

CONCEPTO DEL NEGOCIO

La esencia de este negocio es el ofrecimiento de beneficios sobre la salud mental y física de nuestros clientes a partir de la combinación de esencias naturales.

Los productos desarrollados por la empresa responden al uso terapéutico de los aromas puros para un tratamiento natural y un complemento importante para ayudar a restablecer el equilibrio y armonía del cuerpo humano.

El producto de lanzamiento de nuestra empresa es Vital Essence “Sueño Sereno”, una exclusiva combinación de esencias de camomila, albahaca y manzanilla homogenizadas e integradas por medio

de un solvente orgánico. La presentación del producto es en envase de 200 mililitros con válvula spray, la cual le da al artículo su característica de dirigible.

Este producto cuenta con características particulares que le brindan una fuerte ventaja competitiva frente a productos sustitutos:

- La presentación con válvula spray permite que el contenido sea direccionable.
- El producto no mancha la ropa de cama ni la ropa de dormir.
- El efecto del producto es inmediato, comparado con otros productos que deben ser consumidos incluso varias horas antes de desear conciliar el sueño.
- Vital Essence Sueño Sereno no tiene ninguna contradicción médica, por lo cual puede ser utilizado en niños, mujeres lactantes, mujeres embarazadas, personas con edad avanzada, entre otros.
- El producto tiene un agradable aroma.
- El producto es “no invasivo”, es decir, no debe ser ingerido.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio que planteamos consiste en la producción y distribución de nuestros productos, el cual es descrito a continuación:

Las Materias primas y los materiales de empaque, serán subcontratados con proveedores especializados. Vital Essence, realizara la elaboración de las esencias, que incluye la realización de las siguientes actividades: Recepción de Materias primas e insumos, Proceso de mezclado y homogenizado, Proceso dosificado, empaque y etiquetado, Inspección de Calidad y Manejo de desperdicios. Inicialmente utilizaremos un solo canal de distribución: las tiendas naturistas ubicadas en la ciudad de Cali.

La generación de ingresos se realizara mediante la venta de nuestras esencias a los clientes finales, utilizando como canal de distribución las tiendas naturistas, bajo el modelo de consignación del producto.

CLIENTES CON PEDIDO

Los clientes potenciales iniciales de Vital Essence presentan las siguientes características:

- Se encuentran ubicados geográficamente en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca.
- Pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.
- Son mayores de 15 años.
- Presentan problemas para conciliar el sueño.

En cuanto a la competencia hemos identificado una serie de productos, con la misma cualidad de ayudar a conciliar el sueño, entre ellos están: Melatonina, Valeriana, Bon Sleep, y Te “Buenas noches”.

Tamaño del mercado global

Las ventas mensuales aproximadas de los productos de la competencia a través del canal de distribución de las tiendas naturistas en la ciudad de Santiago de Cali fue en Abril del 2006 de \$ 110'000.000, para un total de 11.000 unidades.

Tamaño de mi mercado

Es muy probable ampliar el tamaño del mercado global, puesto que en Colombia las personas que presentan dificultades para dormir no reconocen que tienen un problema de salud y por lo tanto no toman ninguna medida para solucionarlo. Adicionalmente el aumento poblacional y los factores de stress ayudan a fortalecer la demanda de nuestro producto.

Estrategias de Mercadeo

Planteamos algunas estrategias de mercadeo que incluyen comunicación masiva, a través de: Volantes informativos, Revistas y Radio; pretendemos manejar una estrategia de “precios por encima de los

precios de la competencia”. También incluiremos una estrategia promocional de muestras gratis en los puntos de venta.

INFORMACIÓN DEL ENTORNO

Vital Essence, pertenece al sector naturista. A continuación una descripción de la situación del sector en Colombia:

Según un sondeo realizado por empresarios del sector, en Colombia existen actualmente cerca de 100 laboratorios naturistas, y 2500 establecimientos que comercializan sus productos. Entre ellos se encuentran las tiendas naturistas, los centros médicos, y médicos independientes. Se estima que en promedio, estos establecimientos tienen ventas mensuales por 15 mil millones de pesos. Igualmente se calcula, que el sector genera 8200 empleos directos entre laboratorios y comercializadores.

De acuerdo a estudios del Instituto Humboldt, en Colombia se comercializan 156 especies de plantas medicinales y aromáticas; De estas solo el 40% se encuentran en la lista de INVIMA.

En el aspecto técnico, una de las principales debilidades de las empresas del sector es la falta de tecnología de producción. Muchas de las empresas producen con tecnología rudimentaria en medio de ambientes domésticos. Igualmente falta asesoría técnica para desarrollar procesos productivos que aprovechen eficientemente la materia prima.

RECURSOS NATURALES

Según estudios del Instituto Humboldt, el 40% de las especies de plantas medicinales y aromáticas son cultivadas, el 14 % son recogidas silvestremente, y el 16 % son cultivadas y/o recogidas silvestremente. Actualmente existen dos grandes empresas distribuidoras que tienen gran parte del mercado. Sin embargo, muchos de los laboratorios compran su materia prima en las plazas de mercado.

RECURSOS HUMANOS

El grupo empresarial gestor esta conformado por María Andrea González Murillo –estudiante de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas –, Camilo Germán Tafurth Moreno –estudiante de Administración de Empresas – y Diana María Tafurth Moreno –estudiante de Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas –. La formación académica de cada uno de los integrantes del grupo empresarial permite formar un equipo integral y multidisciplinario capaz de llevar a cabo todas las labores de dirección requeridas por Vital Essence Ltda.

Para el área de producción también se necesita un Ingeniero Químico, con muy buena experiencia en procesos de producción de esencias.

Debido a que buscamos mantener una fuerza laboral constante dentro de nuestra organización tenemos pensado contratar solo bajo contrato a término indefinido, por medio de este tipo de contrato buscamos que nuestros empleados se sientan más seguro de su trabajo y se comprometan con nuestra organización. El contador de la empresa tendrá un contrato por honorarios, por lo tanto no hace directamente parte del personal de la empresa, y no se le pagaran prestaciones sociales, solo se le descontara la retención en la fuente.

TECNOLOGÍA

La técnica que empleará Vital Essence para la obtención de sus esencias será la destilación por arrastre de vapor. Actualmente, la formula de Vital Essence Sueño Sereno, primer producto que se va a lanzar al mercado, ya se encuentra desarrollada. Con el apoyo del Ingeniero Químico Hugo Murillo.

Aun necesitamos realizar investigaciones acerca de todos los aspectos a considerar en cuanto a la localización de la planta, hemos definido que la característica prioritaria es cercanía a clientes dado el costo de transporte de los productos. En este momento nos encontramos estudiando la posibilidad de que este ubicada en ACOPI YUMBO.

En cuanto a maquinaria y equipo se requiere:

| MAQUINARIA O EQUIPO |
|----------------------------|
| Calderas |
| Condensadores |
| Tanque de acero inoxidable |
| Agitador |
| Llenadota |

REDES EMPRESARIALES

Contamos con la Colaboración del ingeniero químico Hugo Murillo, en el desarrollo de productos, de nuestros socios capitalistas, que cuentan con relaciones bancarias y comerciales. Para nuestro proyecto son especialmente importantes el Convenio de Competitividad (MinAmbiente – Mincomex – Humboldt - Proexport). Un programa de apoyo a la cadena de producción de las plantas medicinales en Colombia, y la creación por ACOPI de la Unidad Sectorial del Sector Naturista.

RECURSOS FINANCIEROS

Estimamos que este negocio requiere una inversión de aproximadamente \$100.000.000 (cien millones de pesos). Se tiene previsto que cada uno de los socios realizara los siguientes aportes:

- Maria Andrea González Murillo: \$ 10'000.000. (Ahorros Personales)
- Camilo Germán Tafurth Moreno: \$ 10'000.000. (Ahorros Personales)
- Diana Maria Tafurth Moreno: \$ 10'000.000. (Ahorros Personales)
- Reynel González Flores: \$ 35'000.000.
- Germán Tafurth Caicedo: \$ 35'000.000.

Algunos de los aportes se realizaran en especie, como computadores y mobiliario en el caso de los tres primeros socios.

OPORTUNIDAD

Vital Essence Ltda., entra al mercado en un momento ideal debido al crecimiento acelerado del sector naturista (10%) y las nuevas tendencias hacia estilos de vida más saludables. El producto que será comercializado en un principio por Vital Essence no tiene competencia directa ni en la ciudad, ni en el país, oportunidad que le permite no solo conquistar el mercado local sino también hacer planes de cobertura nacional en un plazo de 5 años.

CRONOGRAMA

El cronograma de ejecución para el desarrollo del Plan de Empresa, incluyendo los responsables de las actividades y la intensidad en la ejecución se anexa. En cuanto a Para el desarrollo del Plan de Empresa estimamos \$2'.000.000 (dos millones de pesos).

CRONOGRAMA DE EJECUCION DEL PLAN DE EMPRESA

| | Jun-06 | | | | Jul-06 | | | | Ago-06 | | | | Sep-06 | | | | Oct-06 | | | |
|---------------------------------------------------|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|
| Etapa / Mes | Jun-06 | | | | Jul-06 | | | | Ago-06 | | | | Sep-06 | | | | Oct-06 | | | |
| Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Análisis de Mercado | G | G | G | G | G | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis Técnico | | | M | M | M | M | M | M | | | | | | | | | | | | |
| Análisis Administrativo | | | | | | | D | D | D | | | | | | | | | | | |
| Análisis Legal y social | | | | | | | | | C | C | C | | | | | | | | | |
| Análisis de Valores personales | | | | | | | | | | | C | | | | | | | | | |
| Análisis Económico | | | | | | | | | | | | G | G | G | G | | | | | |
| Análisis Financiero | | | | | | | | | | | | | | G | G | G | G | | | |
| Evaluación de Proyecto y análisis de sensibilidad | | | | | | | | | | | | | | | | G | G | G | | |
| Resumen Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | G | |
| Revisión Documento Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | G | |

GEG Grupo Empresarial Gestor

M A Maria Andrea González

DT Diana Tafurth

CT Camilo Tafurth

 Intensidad Baja en las actividades
 Intensidad alta en las actividades