

Cuarta edición

DISEÑO Y ADMINISTRE SU PROPIA EMPRESA

Proyectándola a los TLC de
Estados Unidos, Suiza y Canadá

Édgar Van den Berghe



ECOE
EDICIONES



Édgar Van den Berghe

El autor colombo-belga es economista industrial de la Universidad de Los Andes, con estudios de especialización en computadores en Nueva York, en Investigación Operativa en las Universidades de Friburgo y Ginebra, Suiza, y en Docencia Universitaria en la Universidad del Rosario en Bogotá. Es Magister de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia y candidato al Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Friburgo, Suiza.

Trabajó en IBM de Colombia como Ingeniero de Sistemas durante doce años, fue jefe de análisis y programación de Mobil, director de procesamiento de datos de supermercados Carulla y, además, ha creado y gerenciado pequeñas y medianas empresas.

Excatedrático en pregrado y posgrado de la Universidad Nacional (durante 32 años), Rosario, Externado, Escuela Superior de Guerra, Los Andes (Programa de Alta Gerencia), Javeriana, Militar, Central, EAN, Universidad de Cundinamarca y Sergio Arboleda. Exdecano del Postgrado de Gerencia de Empresas en la Universidad de Santander. En el premio nacional Portafolio fue galardonado como uno de los cinco mejores profesores universitarios de Colombia en 1997 y 1999.

Otras publicaciones del autor

- *Evaluación y control de proyectos*
- *Un juego gerencial colombiano, cuarta edición*
- *Simulación de decisiones gerenciales, tercera edición*
- *Proyectos innovadores a desarrollar en Colombia*
- *Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI, tercera edición*
- *El deseo de vivir (coautor)*
- *Tratados de Libre Comercio, retos y oportunidades*

Agradecimientos	V
Presentación	XV
Prólogo	XVII

SECCIÓN I. CREACIÓN DE LA EMPRESA

CAPÍTULO I. ¿POR QUÉ SER EMPRESARIO?	1
Razones para ser empresario.....	2
Redimensionamiento del Estado.....	2
Incremento en la oferta laboral	2
Mejora en el nivel de vida.....	3
Liderazgo personal.....	4
Reto profesional	6
Facilidad actual para la creación de empresas	6
Aprovechamiento de los nuevos mercados originados por la globalización	9
Riqueza de la región latinoamericana	10
Innovación.....	11
Resumen del capítulo.....	16
CAPÍTULO II. PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA	17
Objetivo del capítulo.....	18
Mapa conceptual	18
Procedimiento para crear una empresa	19
Aspectos legales.....	23
Organización y planeación.....	27
Administración.....	28
Estudio Financiero	30
Estudio de Mercados.....	32
Ubicación de la planta.....	34
Selección del equipo	36
Sistema de producción y compra	37
Reclutamiento y selección de personal	39
Resumen del capítulo.....	41
CAPÍTULO III. DISEÑO, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA	43
Plan estratégico para desarrollar un proyecto	44
Etapas de preinversión.....	44
Etapas de inversión.....	46

Evaluación del proyecto.....	51
Elaboración del plan para la creación y operación de una empresa, del producto o servicio que usted desee, proyectándola a la exportación	52

CAPÍTULO IV. ESTUDIO INICIAL PARA COMENZAR

LA EMPRESA	55
Plan del negocio.....	56
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	64

SECCIÓN II. OPERACIÓN DE LA EMPRESA

CAPÍTULO V. PRINCIPIOS BÁSICOS EMPRESARIALES

GERENCIA GENERAL	65
Preguntas conceptuales	66
Introducción	66
Objetivo del capítulo.....	68
Funciones básicas gerenciales.....	68
La gerencia de hoy	68
La gerencia del futuro	74
Resumen del capítulo.....	108
Test de autoevaluación.....	110
Test de aplicación.....	111
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	111
Casos de estudio de gerencia	112
Hard Body.	112
Páginas web con información sobre gerencia general	127

CAPÍTULO VI. ÁREA DE MERCADOS..... 129

Preguntas conceptuales	130
Objetivo del capítulo.....	130
Medio externo de la empresa y del departamento de mercados	130
Funciones del departamento de mercados	132
Selección del Mercado Objetivo.....	132
Caso de Análisis de Selección del Mercado	133
Posicionamiento en el Mercado.....	135
Investigación de Mercados	137
Lanzamiento de un Nuevo Producto.....	138
Distribución del Producto	140
Determinación del Precio de Venta.....	141
Ventas.....	143
Expansión del territorio de ventas.....	146
Publicidad	147

Promoción	149
Servicio al Cliente.....	150
El Mercadeo en el siglo XXI	151
Resumen del capítulo.....	157
Test de autoevaluación.....	158
Test de aplicación.....	159
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa.....	159
Caso de estudio de mercados. Puebla Foods	160
Páginas web con información sobre mercados	165
CAPÍTULO VII. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS	167
Preguntas conceptuales	168
Objetivo del capítulo.....	168
Investigación, desarrollo y productividad empresarial	168
Funciones del departamento de producción y compras	169
Ubicación de la planta de producción.....	169
Distribución de la planta de producción	170
Capacidad de la planta	171
Planeamiento y control de la producción.....	172
Determinación de la fuerza de trabajo	173
Diseño del producto	173
Compras.....	174
Control de calidad.....	175
Sistemas de almacenamiento	175
Control de inventarios.....	176
Seguridad industrial	177
Resumen del capítulo.....	178
Test de autoevaluación.....	178
Test de aplicación.....	179
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa.....	179
Caso de estudio de producción. Delicias Andinas	180
Páginas web con información sobre producción	185
CAPÍTULO VIII. ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE RELACIONES INDUSTRIALES.....	187
Preguntas conceptuales	188
Introducción	188
Objetivo del capítulo.....	188
Funciones del departamento	188
Funciones internas	189
Funciones externas.....	198
Resumen del capítulo.....	200
Test de autoevaluación.....	201

Test de aplicación.....	202
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	202
Caso de estudio departamento de Relaciones Industriales	203
El Taller (Compañía de trabajos en madera).....	203
Páginas web con información sobre relaciones industriales.....	207
 CAPÍTULO IX. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE.....	209
Preguntas conceptuales	210
Objetivo del capítulo.....	210
Funciones del Gerente Financiero	210
Funciones del Departamento Financiero	213
Planeación financiera	214
Administración del efectivo y del capital de trabajo	214
Administración de valores negociables	214
Administración de Inventarios.....	215
Administración del crédito.....	215
Contabilidad.....	216
Estados financieros.....	217
Análisis financiero	218
Tributación.....	218
Resumen de capítulo	220
Test de autoevaluación.....	221
Test de aplicación.....	221
Test de aplicación a otra empresa	222
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	222
Caso de estudio del área financiera.....	223
Consultores Auditores Integrados	223
Páginas web con información sobre el área financiera y contable.....	227
 CAPÍTULO X. FORMAS DE OPERACIÓN EMPRESARIAL.....	229
Preguntas conceptuales	230
Objetivo del capítulo.....	230
Mapa conceptual	230
Formas de operación empresarial	230
Operación propia.....	231
Franquicia	231
Joint Ventures.....	232
Maquila	233
Satélites	234
Producción exclusiva para otra empresa.....	234
Outsourcing (subcontratación).....	234
Test de aplicación a su empresa	235

Test de aplicación a otra empresa	235
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	236

CAPÍTULO XI. FORMAS DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL 237

Preguntas conceptuales	238
Objetivo del capítulo	238
Fuentes de financiación interna	238
Fuentes de financiación externa	239
Resumen del capítulo	242
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	242

CAPÍTULO XII. ENTIDADES DE APOYO A LA CREACIÓN Y FINANCIACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES. 243

Preguntas conceptuales	244
Objetivo del capítulo	244
Entidades de apoyo	245
Ministerio de comercio, industria y turismo	245
SENA	246
Cámaras de comercio	248
Procolombia	250
Anal dex	251
Fundaciones empresariales	252
Entidades crediticias	254
Bancos comerciales	254
Bancóldex	255
Corporaciones financieras	256
Colciencias	257
Fondo Nacional de garantías	258
Resumen del capítulo	260
Test de autoevaluación	260
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	261

SECCIÓN III. PLAN DE COMERCIO EXTERIOR

CAPÍTULO XIII. COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA	263
Guía para exportar	266
Factores de la empresa para exportar	266
Plan de exportación	267
Cómo realizar un Plan de Exportación	269
Documentos necesarios en las Exportaciones e Importaciones	271
Perspectivas del Comercio Exterior de Colombia	272

Trámites y procedimiento de Exportación en Colombia	273
Métodos de pago en los Negocios Internacionales	274
Cuenta abierta	275
Aceptación contra documentos	275
Pago contra documentos	275
Carta de crédito bancaria	275
Pagos en avance	276
Trueque	276

CAPÍTULO XIV. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

CON ESTADOS UNIDOS	279
Preguntas conceptuales	280
Objetivo del capítulo	280
Procedimiento para exportar por primera vez a Estados Unidos	281
Formas de exportar a los Estados Unidos	287
Bancos e Instituciones Estadounidenses de Ayuda a los Exportadores	289
Instituciones Internacionales que Promueven el Comercio	289
Casos de empresarios exportadores a Estados Unidos	293
Ángel Cáez	293
John Montoya	296
Hernando Reyes	299
Caso de estudio de exportaciones a Estados Unidos:	
Paradise distributor	301
Preguntas sobre el caso de exportaciones a Estados Unidos	304
Páginas web de ayuda a la exportación a Estados Unidos	305

CAPÍTULO XV. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN CON SUIZA

Preguntas conceptuales	308
Objetivo del capítulo	308
Mapa conceptual y generalidades	308
Principios para acceder al mercado suizo	309
Reglas de origen y licencias de importación	310
Etiquetas de los productos agrícolas	311
Muestras comerciales y material de publicidad	311
Procedimiento y documentos necesarios para la exportación a Suiza	311
Tópicos del TLC con Suiza	311
Asociaciones de importadores y cámaras de comercio en Suiza	312
Sectores económicos potenciales para exportar a Suiza con ventajas competitivas	313
Productos que llegarán a Colombia desde Suiza con condiciones preferenciales	314
Aprovechamiento del TLC con Suiza	314
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	314
Caso de estudio de exportación	315

Shoes Styles	315
Páginas web de ayuda al comercio bilateral con Suiza.....	319

CAPÍTULO XVI. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

CON CANADÁ	321
Preguntas conceptuales	322
Objetivo del capítulo.....	322
Mapa conceptual y generalidades	322
Organismo de control al comercio exterior con Canadá.....	323
Tópicos del TLC con Canadá.....	324
Sectores económicos potenciales para exportar a Canadá.....	325
Productos que llegarán a Colombia con condiciones preferenciales	325
Sistema de intercambio de mercancías	325
Venta directa.....	325
Agente Exportador	325
Mayorista	326
Continuación del plan para crear y administrar su propia empresa	326
Páginas web de ayuda al comercio bilateral con Canadá	327

SECCIÓN IV. ÉXITOS Y FRACASOS EMPRESARIALES

CAPÍTULO XVII - RAZONES DEL ÉXITO EMPRESARIAL	329
Objetivo del capítulo.....	330
Casos de empresarios exitosos.....	330
Eliana Merino - Taller Novimax	330
Malik Shahbain - Almacenes de 99 Centavos.....	335
Eduardo Rosales - Angel's Bakery	338
José Domingo Puentes - Gaseosas Leticia.....	340

CAPÍTULO XVIII. CAUSAS DEL FRACASO EMPRESARIAL	345
Objetivo del capítulo.....	346
Causas del fracaso empresarial	346
Divergencias entre los Socios	346
Medidas Gubernamentales.....	347
Fallas Administrativas.....	347
Cambios en la Tecnología y en el Mercado	347
Sobrecostos	348
Problemas Laborales	348
Problemas Sindicales	348
Hurto continuado	348
Causas fortuitas.....	349

Casos de fracasos empresariales	350
Comercial de Soldaduras Weldkarpf.....	350

SECCIÓN V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO XIX. CASO RESUMEN FINAL.....	355
Modas de Colombia - Modecol Ltda	356

CAPÍTULO XX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	365
Conclusiones	366
Recomendaciones	369
En Administración, Gestión y en el Capital Humano	369
En el Área de Producción	369
En el Área de Mercados.....	370
En el Área Financiera y Contable	371

Lista de referencias	373
-----------------------------------	------------

Bibliografía	375
---------------------------	------------

Esta cuarta edición contiene en el Sistema de Información en Línea, SIL (ver en la página www.ecoediciones.com) un ejemplo práctico sobre el procedimiento de negociación y exportación de productos y servicios desde nuestro país hacia los Estados Unidos, Canadá y Suiza, el que puede ser aplicado a cualquier país del mundo. En este caso se ha tomado de ejemplo el ecoturismo en Colombia, el que puede ser modificado y aplicado con los servicios turísticos que ofrece cada país, para vender su imagen internacionalmente. Además encontrará un ejemplo de una carta de presentación de la empresa en español e inglés y el informe de la empresa, sus productos y servicios.



Presentación

El libro soluciona uno de los problemas más sentidos en todos los países, como es el de indicarle al futuro inversionista cómo se crea una empresa, cómo negociar con empresas existentes y cómo se deben determinar los sistemas de administración, operación y de una mejor gestión gerencial; además le da al actual empresario una serie de elementos y ayudas que le permiten mejorar la gerencia de su compañía proyectándola hacia las exportaciones, para hacerla más competitiva en el mercado nacional e internacional y aprovechar las ventajas de los Tratados de Libre Comercio.

Es un libro diferente, en el que el autor de una manera clara y sencilla despierta el deseo de hacer empresa, desarrollando una serie de pasos basados en su experiencia como asesor y empresario, que facilitan la constitución, creación y administración de una empresa, evaluando las diversas formas de operar una compañía, analizando los diferentes organismos y líneas de crédito que le faciliten la financiación y la capitalización de la empresa.

Todos los capítulos contienen, mediante entrevistas a sus propietarios o representantes de Colombia, Chile, México, Corea, Estados Unidos, Yemen, Honduras y Guatemala, ejemplos prácticos de empresas seleccionadas, que han sobresalido o son *sui géneris* en alguna de las áreas de la gerencia, gestión, organización u operación empresarial. También presenta varios casos de pequeños empresarios, que con un gran tesón, venciendo muchas veces los avatares del destino, han salido adelante en su empeño de ser empresarios.

Al principio de cada capítulo se realiza una serie de preguntas que despiertan el interés del lector por su lectura y al final se realiza una serie de preguntas de evaluación del tema visto y de aplicación a su empresa o a otras compañías.

El libro presenta casos de análisis de empresas que aplican el tema previamente expuesto y al final de cada capítulo ofrece un caso de estudio para ser analizado individualmente y comentado en el salón de clase, ya que el libro está diseñado para ser un texto de estudio universitario.

Después de cada capítulo se suministran las direcciones electrónicas de diferentes entidades de los diversos temas tratados, para que el lector, si así lo desea, pueda profundizar sus conocimientos consultando el Internet.

Al final de cada capítulo se presenta la elaboración de un plan de negocio, para que el estudiante lo desarrolle poco a poco utilizando los conocimientos adquiridos en el capítulo, así al terminar el libro, tendrá su proyecto completamente elaborado.

El libro contiene capítulos escritos especialmente para facilitar las exportaciones a Estados Unidos, Canadá y Suiza, los primeros países con los que Colombia firmó Tratados de Libre Comercio, con una lista de los productos que están demandando y que podemos vender con ventajas competitivas; además los procedimientos y documentos necesarios para facilitar el comercio exterior con dichos países y las páginas web de los organismos y entidades que promueven y facilitan las exportaciones e importaciones.

Al final del libro se presenta el caso de una empresa para aplicar los conocimientos adquiridos en todos los capítulos.

Este libro, en sus tres primeras ediciones, ha servido como texto guía para los estudiantes de economía, contaduría, administración, gestión empresarial, así como carreras y especializaciones afines a estas profesiones.

El libro fue catalogado como uno de los mejores en el tema, por esta razón se encuentra codificado en las librerías públicas de Nueva York, en el condado de Brooklyn.

El libro se está vendiendo en todos los países latinoamericanos, desde México hasta la Argentina, en estos dos países como texto de estudio en varias universidades en las facultades de Administración de Empresas y similares y en las escuelas de turismo, en estas últimas por el contenido del ejemplo de ecoturismo que contiene el SIL anexo y que lo aplican para fomentar el turismo en sus respectivos países.

El Sistema de Información en Línea (SIL)

Contiene un ejemplo práctico sobre el procedimiento que se debe llevar a cabo en una empresa de ecoturismo, el cual se puede aplicar en sus principios a cualquier producto o servicio que se quiera exportar a cualquier país del mundo.



SECCIÓN I. CREACIÓN DE LA EMPRESA

CAPÍTULO

I

¿Por qué ser empresario?

Razones para ser empresario

Redimensionamiento del Estado

Los gobiernos de los últimos años en casi todos los países latinoamericanos han tenido como objetivo crear una nueva era en la cual se ha buscado disminuir el tamaño del Estado tratando que las entidades del gobierno, muchas de ellas inoperantes y con exceso de burocracia, disminuyan su personal, mejoren su eficiencia, se privaticen o se acaben definitivamente.

El Estado era la mejor empresa del país y en ella era muy fácil conseguir empleo, muchas personas lo tomaban como un trabajo temporal, mientras lograban ubicarse en el sector privado, pero ahora que se están disminuyendo o acabando las empresas oficiales por la modernización del Estado, ya no se puede tener con esa facilidad, la posibilidad de conseguir trabajo en el sector oficial que fue el mayor empleador del país, sino que las opciones se reducen al sector privado, llámese industria, comercio, bancos, etc., por lo que hay que estar en el paradigma del sector privado bajo los principios de productividad, eficiencia y eficacia.

En el mundo entero, con los conceptos neoliberales de globalización y apertura económica, se sigue esta tendencia en la que los Gobiernos privatizan las empresas estatales, para hacerle frente a la competencia internacional; estando nuestros países en esa tónica no es de esperar ni a corto ni a mediano plazo que se modifique dicha tendencia, por el contrario se tiende a agudizar, ya que la idea de los gobiernos encabezados por el Presidente de la República es dedicarse a hacer lo que les corresponde como es cobrar impuestos, suministrar seguridad, bienestar y salud dejándole al sector privado las actividades industriales y comerciales.

Incremento en la oferta laboral

Los profesionales recién egresados, tanto de estudios superiores como de carreras técnicas intermedias, encuentran más difícil conseguir empleo por la gran cantidad de estudiantes que egresan de las diferentes universidades del país o de los centros de enseñanza superior. Los profesionales tratan de especializarse debido a que las empresas cada vez exigen mayor preparación para llenar sus vacantes; aún para los cargos más bajos del organigrama requieren mejor capacitación, por ejemplo: en el pasado las empresas demandaban mensajeros con bicicleta; ahora los requieren con diploma de bachiller; para ser vendedor de computadores solicitaban candidatos con cuarto grado de secundaria, posteriormente exigían que fueran profesionales y actualmente requieren que tengan alguna especialización o una maestría.

Los estudios realizados por el gobierno demuestran que mientras más bajo es el nivel de educación, más se incrementa el porcentaje de desempleo con relación a la población económicamente activa; siendo actualmente para un bachiller, virtualmente imposible conseguir un empleo digno que supla sus necesidades económicas básicas.

Con la liberación femenina, las mujeres han dejado el cuidado del hogar y de los niños para prepararse en las universidades y ser económicamente productivas, es así, como en la carrera de Administración de Empresas hace unos años muy raramente se veían representantes del sexo femenino, en la actualidad más del 60% de los estudiantes de esta carrera corresponden al sector femenino; según el Censo de Población realizado en Colombia en el 2003, había 624.000 mujeres más que hombres en el país; lo que ha incrementado la competencia profesional entre sexos, quienes demandan empleos que el sector industrial y comercial no alcanza a ofrecer; quiere esto decir que cada vez se aumenta más la oferta que la demanda laboral.

Las edades de jubilación se han incrementado, con tendencia a continuar aumentando; así, hasta el año 1985, la edad de jubilación era de 55 años para los hombres y de 50 para las mujeres; a partir de esa fecha, la edad de retiro se aumentó a los 60 años para los hombres y 55 para las mujeres y a partir del año 2014, la jubilación pasa a los 62 años para los hombres y 57 para las mujeres. De esta forma, más empleados conservan por más tiempo su trabajo, disminuyendo así las posibilidades de empleo a las nuevas generaciones de profesionales.

Debido a los adelantos científicos y médicos, la esperanza de vida se ha incrementado en todos los países latinoamericanos; continuando con el caso de Colombia, se pasó de 45 años a comienzos del siglo, a una esperanza de vida actual de 72 años para los hombres y 76 para las mujeres. Este hecho coadyuva a que cada vez sea mayor la cantidad de profesionales, técnicos o bachilleres, desempleados o subempleados en el país.

Lo anterior conlleva a que hay más personas adultas trabajando por más años, restándole a la juventud que sale a buscar empleo oportunidades de conseguirlo; una solución es generar más fuentes de empleo con la creación de nuevas empresas.

Mejora en el nivel de vida

Una meta de las personas que buscan alcanzar una profesión u oficio es mejorar su nivel de vida, con el fin de progresar económicamente; en algunos casos, bastante frecuentes, se convierten en la esperanza para la redención económica familiar.

Otros títulos de su interés

Gestión y gerencia
empresariales.
Aplicadas al siglo XXI
Édgar Van den Berghe

Estrategias empresariales
Carlos López Navaza
Ángel Martín Soteras

Liderazgo Responsable
Horacio Martínez Herrera

Tendencias Gerenciales
Gerencia humanista aplicada
Carlos Largacha Martínez

DISEÑE Y ADMINISTRE SU PROPIA EMPRESA



Una de las soluciones para lograr mayor desarrollo económico en un país es despertar el sentido de emprendimiento. Este libro le indica de manera clara y sencilla la forma como se debe crear y administrar una empresa, proyectándola hacia las exportaciones, especialmente a Estados Unidos, Suiza y Canadá; países con los que Colombia firmó los primeros Tratados de Libre Comercio.

Todos los capítulos incluyen casos de pequeños empresarios de diversos países que han sobresalido, algunos partiendo de cero otros venciendo los avatares del destino, pero que con gran tesón han salido adelante en su empeño de ser empresarios exitosos. Al final de cada capítulo se incluyen casos de análisis y estudio de empresas reales.

Cada capítulo incluye una guía para que el lector la aplique en la creación de su propia empresa, así, al finalizar la lectura tendrá su proyecto terminado, listo para la ejecución y puesta en marcha.

El libro contiene en un complemento virtual, el ejemplo de la creación y promoción de una empresa de ecoturismo en Colombia que puede aplicarse a cualquier país del mundo.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

ECOE
EDICIONES



www.ecoediciones.com



e-ISBN 978-958-771-274-2