

Cartilla Práctica

# Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa

Para mayor información llama a la Línea de Respuesta Inmediata

**01900-3318383**

visita nuestro portal

**[www.bogotaemprende.com](http://www.bogotaemprende.com)**

o nuestro Centro de Emprendimiento, Cámara de Comercio de Bogotá

sede Salitre Avenida Eldorado 68D-35 piso 2

Teléfono: 5941000 Ext.: 2237 y 2238

Bogotá Emprende es un programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá



bogotá **e**mprende



# Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa



bogotá **e**mprende

Bogotá Emprende es un programa de la Alcaldía Mayor  
y la Cámara de Comercio de Bogotá



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
DESARROLLO ECONÓMICO

Secretaría de Desarrollo Económico



BOG  
BOGOTÁ  
POSITIVA

GOBIERNO DE LA CIUDAD



CAMARA  
DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad

CARTILLA PRÁCTICA

Bogotá Emprende es un programa de la Alcaldía Mayor  
y la Cámara de Comercio de Bogotá



Samuel Moreno Rojas  
Alcalde Mayor

María Fernanda Campo  
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Mónica De Greiff  
Secretaria Distrital  
de Desarrollo Económico

Luz Marina Rincón Martínez  
Vicepresidenta Ejecutiva  
Cámara de Comercio de Bogotá

Martha Madrid Malo  
Subsecretaria Distrital  
de Desarrollo Económico

María Eugenia Avendaño Mendoza  
Vicepresidenta de Competitividad Empresarial  
Cámara de Comercio de Bogotá

María Errázuriz Cox  
Directora de Formación y Emprendimiento  
de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Mauricio Molina Rodríguez  
Director Centro de Emprendimiento

Andrea López Pinilla  
Corrección de Estilo

Los textos de esta cartilla fueron elaborados por Jaime Alcides Beltrán Gómez

© Secretaría Distrital de Desarrollo Económico – SDDE

© Cámara de Comercio de Bogotá – CCB

ISBN: 978-958-XXX-XXX-X

Diseño e impresión  
Editorial Kimpres Ltda.  
PBX: 413 6884

2009



# Tabla de Contenido

<b>Presentación</b> .....	<b>5</b>
<b>Tema I: Entendiendo el entorno empresarial</b> .....	<b>6</b>
¿Qué es el entorno empresarial?.....	6
¿Qué factores externos pueden afectar directa o indirectamente mi nueva empresa?.....	6
¿Por qué es importante evaluar mi entorno empresarial? .....	7
¿Cómo debo evaluar mi entorno empresarial? .....	8
<b>Tema II: El entorno económico</b> .....	<b>11</b>
El ciclo económico, ¿cómo interpretarlo? .....	11
Ejercicio práctico.....	12
Las políticas económicas (fiscal, monetaria y comercial – cambiaria) .....	12
El ingreso per cápita e ingreso nacional .....	13
El empleo .....	14
La inflación y el índice de precios al consumidor .....	14
El precio del dinero (tasa de interés).....	15
El valor de la moneda (revaluación y devaluación) .....	16
Producto Interno Bruto (PIB) .....	16
¿Qué me representa como empresario el crecimiento del PIB? .....	19
Crecimiento económico real.....	19
Impuestos y gastos público (variables de la política fiscal) .....	19
<b>Tema III: Variables financieras</b> .....	<b>21</b>
¿Qué alternativas me ofrece el entorno en materia de financiamiento? .....	21
Líneas de redescuento .....	21
Recursos de cofinanciación.....	22
Capital de riesgo .....	23
Capital semilla .....	23
<b>Tema IV: Variables tributarias</b> .....	<b>25</b>
¿Cuáles son las obligaciones tributarias de mi empresas? .....	25
¿Qué son los incentivos tributarios? .....	27

<b>Tema V: Variables político legales.....</b>	<b>29</b>
¿Cómo inciden las variables político legales en la creación y crecimiento de la empresa? .....	29
La legislación.....	29
La estabilidad política.....	30
Formas jurídicas para constitución de empresas .....	30
Leyes laborales.....	31
Contratación con el Estado .....	31
Ley 590 de 2000 y 905 de 2004. Ley Mipyme .....	32
Ley 1014 de 2006. Ley de emprendimiento .....	32
<b>Tema VI: Variables de política comercial .....</b>	<b>33</b>
Para tener en cuenta .....	33
Exportaciones e importaciones: aranceles, subsidios, barreras no arancelarias.....	34
Tratados de libre comercio .....	35
La balanza comercial y la balanza de pagos .....	36
<b>Tema VII: Entorno socio cultural.....</b>	<b>37</b>
Grado de formación .....	37
Fuerza sindical.....	38
Seguridad ciudadana y la conflictividad social.....	38
Cambios en la familia.....	39
Distribución de la población (geográfica, por edades, migración) .....	39
Conducta de consumo .....	40
Calidad de vida.....	40
<b>Tema VIII: Entorno tecnológico .....</b>	<b>42</b>
Las nuevas tecnologías (Informática, Internet, e-bussines).....	42
Facilidad de personal especializado .....	43
Servicios tecnológicos y logísticos.....	43
Facilidad de creación y adquisición de conocimientos.....	43
<b>Tema IX: Entorno ecológico y medio ambiental .....</b>	<b>44</b>
Normas ambientales .....	44
Costos ambientales .....	45
Productos ambientales.....	46
<b>Tema X: Entorno sectorial.....</b>	<b>48</b>
Competencia .....	48
Análisis de las cinco fuerzas .....	50
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>



# Presentación

El éxito de una empresa depende en buena parte de cómo esta se relacione con su entorno, pues el contexto en el que se mueve puede ayudar o dificultar la toma de decisiones estratégicas y, desde luego, su operación. De ahí la necesidad de tener en cuenta las condiciones y factores que te rodean para formular la propuesta de empresa y no crear una que no de respuesta a las demandas de los agentes externos, traduciéndose esto en pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.



A través de la cartilla **Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa** podrás, de forma práctica, establecer los factores externos y conocer cómo analizarlos. Para esto, se presentan en factores económicos, socioculturales, tecnológicos, político legales, ecológicos, medioambientales y del sector en que la empresa se espera desarrollar.

El Centro de Bogotá Emprende, iniciativa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio, te proporciona esta cartilla práctica para ayudarte a identificar y analizar el entorno y su incidencia directa o indirecta en la creación y desarrollo de tu idea empresarial.





# Tema I

## Entendiendo el entorno empresarial



### ¿Qué es el entorno empresarial?

El entorno de la idea de negocio y de la futura empresa son aquellos factores del medio ambiente externo que pueden afectar directa o indirectamente, su creación, desarrollo y sostenibilidad a corto y largo plazo.

### ¿Qué factores externos pueden afectar directa o indirectamente mi nueva empresa?

Esos factores externos pueden agruparse en económicos; socioculturales; tecnológicos; político legales; ecológicos, medioambientales y de recursos naturales; y sectoriales.

Factores del entorno	Descripción
Factores entorno económico	Son las condiciones económicas y el sistema económico que afectan favorable y desfavorablemente la creación y desarrollo de la empresa. Por ejemplo la inflación, la tasa de interés, el crecimiento económico, la demanda, el ingreso per cápita, la recesión, la tasa de cambio, entre otros.



Factores entorno sociocultural	Son las condiciones sociales y culturales en el que se va a desempeñar la empresa. Por ejemplo el tamaño de la población, características por edades, género, actividad familiar, hábitos y costumbres, nivel educativo, mercado laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados, entre otros.
Factores entorno tecnológico	Se refieren a la tecnología disponible en el mercado que pueda facilitar los procesos operativos y administrativos. Por ejemplo, máquinas de mejor rendimiento, <i>software</i> administrativo, sistemas de control, automatización, facilidad de adquirir y crear conocimiento, entre otros.
Factores entorno legal y político	Se refieren a las instituciones políticas y legales, leyes, normas y regulaciones que afectan a la empresa. Por ejemplo la Ley 590 de 2000 y 905 de 2004 – Ley Mipyme. Ley 1014 de 2006 – Ley de Emprendimiento.
Factores entorno ecológico, medioambiental y de recursos naturales	Son las condiciones de recursos naturales y físicas que pueden afectar a una organización. Por ejemplo el clima, el terreno, el suministro de recursos naturales, las catástrofes naturales.
Factores entorno sectorial	Se refieren a los clientes y consumidores, competidores y productos sustitutos, facilidad o dificultad de introducirse y abandonar el sector.

## ¿Por qué es importante evaluar mi entorno empresarial?



Porque la empresa se desenvuelve y realiza la gestión dentro de un medio ambiente externo (el entorno), su marco de actuación está determinado por esos factores externos que inciden en el comportamiento de la empresa. Estos factores son evolutivos, por lo tanto, el estudio y análisis tiene que realizarse con una cierta periodicidad.

El emprendedor, estudia el entorno para tener elementos de juicio sobre condiciones y factores externos que justifiquen la creación de la empresa y la oferta de productos y/o servicios para atender las demandas del medio ambiente externo.



Las oportunidades existen en forma de mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explotar para crecer. Por otro lado, las amenazas son fuerzas del entorno que pueden poner en peligro el crecimiento y la eficacia de la organización, o incluso su propia supervivencia.

Su estudio nos tiene que proporcionar conclusiones propias para cada empresa, con el fin de permitir conocer las oportunidades y amenazas que se presentan y desarrollar acciones estratégicas como la propuesta de creación de valor y de sostenibilidad de la empresa.



## ¿Cómo debo evaluar mi entorno empresarial?

Lo ideal es que inicies la evaluación de lo más general a lo más concreto, de esta forma que asegures que contemples todos los factores que influyen indirecta o directamente en la organización.

Para la evaluación del entorno se debe examinar cómo los factores de entorno y el cambio de los mismos pueden afectar la demanda de los productos o servicios. Por ejemplo, se debe examinar cómo los factores económicos pueden aumentar o disminuir la demanda, y del análisis, concluir que si aumentan la demanda es oportunidad o si la disminuyen es una amenaza. De la misma manera, si los demás factores externos aumentan la demanda son una oportunidad y si la disminuyen amenaza.

Las organizaciones han crecido y han sido exitosas porque han aprendido a relacionarse con su medio ambiente. Para decirlo más simplemente, se adaptan continuamente a las demandas planteadas por el entorno en el que operan.

Estas adaptaciones han consistido en dos tipos de acciones:

1. Cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también cambios en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan al medio ambiente.
2. Cambios en su estructura interna, sus procesos, y la conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente (STEPHEN, 1981).

Al considerar los distintos factores del entorno, no solo se deben tener en cuenta los aspectos locales, regionales o nacionales, si no que se deben tener en cuenta las implicaciones globales.

Aunque cada organización vive en un entorno organizativo general, este entorno afecta de manera distinta a cada una de ellas, pues estas difieren en su tamaño, sector, metas, tecnología, ubicación, estrategia y otras muchas características.

Aquellos elementos del entorno que son de gran importancia para un piscicultor, pueden ser totalmente irrelevantes para un productor agrícola.

## Ejercicio práctico



1. Elige un acontecimiento reciente, local, nacional o mundial y analiza su *impacto de entorno* en tu empresa. Indica si es favorable, desfavorable o indiferente.
2. Si tu empresa se dedicara a la actividad agropecuaria y llevara tres meses de creada, ¿Cómo afectaría un paro de transporte camionero su situación?

## Recuerda

El análisis del entorno te permite como emprendedor identificar las oportunidades y las amenazas para la nueva empresa.





# Tema II

## El entorno económico

### El ciclo económico, ¿cómo interpretarlo?



Para entender el ciclo económico es importante comprender que la actividad económica está compuesta por las actividades de consumir (demanda) y producir (oferta).

El ciclo económico se refiere a los ascensos y descensos de la actividad económica de la demanda y la oferta, los cuales se observan por el comportamiento de la producción (Producto Interno Bruto) a través del tiempo.



En la elaboración de un plan de empresa, debemos contemplar la importancia que puede tener sobre nuestros resultados una disminución de la demanda o una bajada en el crecimiento de la misma. Cuando esta situación se presenta existen amenazas para la empresa o para su creación.

Las fases del ciclo económico son auge, crisis, recesión, depresión y recuperación.

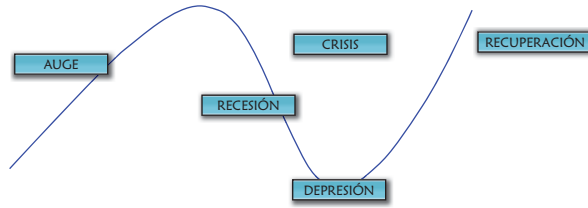


Ilustración 1. Fases del ciclo económico

- **Auge:**  
La actividad de los negocios está al máximo, total empleo, maximiza su producción, los precios aumentan.
- **Crisis:**  
Hay una contracción en los negocios, el ingreso, la productividad, y el empleo se reduce, precios inflexibles o bajos
- **Depresión:**  
Producción y empleo mínimo nivel aumento del desempleo, punto más bajo de la crisis.
- **Recuperación:**  
Comienza a crecer el empleo y la productividad, los precios aumentan.

## [ ]

### Ejercicio práctico

Identifica en qué fase del ciclo económico se encuentra la economía colombiana.

### Las políticas económicas (fiscal, monetaria y comercial – cambiaria)

Para conducir la economía de los países y lograr el desarrollo, la política económica es la estrategia que formulan los gobiernos.

La política económica se materializa por medio de las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, entre otros.

La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés, lo cuál puede afectar la decisión de inversión o de capital de trabajo, por el costo del dinero.

La política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la demanda y la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico.

La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace. Puede facilitar la actividad de la empresa con el manejo de aranceles y tratados de libre comercio.<sup>1</sup>

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos (productores y consumidores) a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, entre otros, o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos, lo cual genera oportunidades o amenazas para la creación y sostenibilidad de la empresa.

## **El ingreso percápita e ingreso nacional**

El ingreso per cápita, o ingreso por persona, es el promedio de ingresos (remuneraciones) obtenidas por los habitantes de un país en un período determinado, que generalmente es un año y nos permite valorar el volumen de compra del mercado.

<sup>1</sup> [www.colombialink.com](http://www.colombialink.com)

Un mayor nivel de ingreso implica un mayor poder de compra de la población y, por lo tanto, una oportunidad para la empresa. Por el contrario, una disminución del ingreso puede representar una amenaza por la disminución en la capacidad de compra.

El ingreso nacional es la suma de todos aquellos ingresos como consecuencia de una participación activa en la producción de bienes y prestación de servicios dentro de la economía.

A mayor ingreso nacional, mayores posibilidades y oportunidades para los diferentes sectores.

## **El empleo**

Las expectativas de empleo determinan el grado de optimismo o pesimismo en la adquisición de productos, así como la capacidad de compra.

Un elevado desempleo produce menor volumen de ventas, disminuyendo así los precios.

## **La inflación y el índice de precios al consumidor**

La inflación es el aumento en el porcentaje de los precios de los bienes y servicios durante un período (año, mes).

Las principales repercusiones de la inflación, que todo emprendedor debe tener en cuenta, son:

En cuanto a costos. Determina el aumento de los costos y gastos relativos a la adquisición de materia prima, salarios, alquiler, arrendamiento, entre otros.

En cuanto al poder adquisitivo. Determina la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir con sus ahorros e ingresos.

En cuanto al consumidor. Determina las decisiones de compra.

El índice de precios al consumidor (IPN) es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. Los resultados son analizados por grupos, subgrupos y clases de gastos, gastos básicos y niveles de ingreso. La información para un grupo específico se puede consultar en el DANE.

## El precio del dinero (tasa de interés)

Son los tipos de interés y condicionan el volumen de compra y, de forma especial, a todos aquellos bienes que utilizan la financiación como forma habitual de venta, así como el ahorro y la inversión.

Las variaciones en los tipos de interés generan entre otras las siguientes consecuencias:

Su subida:

- Disminuye el volumen de ventas mediante financiación
- Fomenta el ahorro y disminuye la inversión

Su bajada:

- Aumenta el volumen de compras
- Aumenta la inversión



## **El valor de la moneda (revaluación y devaluación)**

- **Revaluación:** si nuestra moneda sube de valor respecto a otra moneda por ejemplo el dólar.

Nuestros productos serán más caros en el exterior. Seremos menos competitivos en las exportaciones.

Los productos adquiridos del exterior del país (importaciones) serán más competitivos.

- **Devaluación:** si nuestra moneda baja de valor respecto a otra moneda.

Nuestros productos serán más competitivos en el exterior, nuestras exportaciones serán más competitivas.

Los productos adquiridos del exterior del país (importaciones) serán menos competitivos.

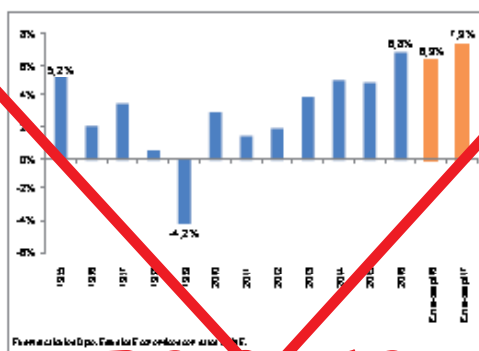
## **Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un cierto período de tiempo (generalmente un trimestre o un año).

El cálculo del PIB se puede realizar de tres formas distintas y cada una de ellas es útil de diferente manera para el empresario.

- El método del gasto o por el lado de la demanda: se calcula como la suma de todo el consumo e inversión (el gasto de las familias más la inversión de las empresas, más el gasto del gobierno, más las exportaciones, menos el consumo de productos importados). Ver ilustración 2.

a) PIB, var. % real anual, 1995-2007



b) PIB por el lado de la demanda, var. % real anual, 2005-2007

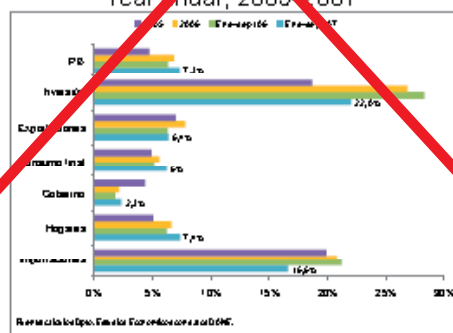


Ilustración 2

Fuente: Camacol. Dpto de Estudios Económicos con datos DANE.

- El método del valor agregado o por el lado de la oferta: el PIB se calcula sumando, para todos los bienes y servicios, el valor agregado que se genera a medida que se transforma el bien o el servicio en los diferentes sectores de la economía o ramas de la actividad económica. En este caso es útil calcular el PIB sectorial o PIB para cada sector productivo (por ejemplo el PIB del sector de la minería, la agricultura, las comunicaciones, el transporte, la industria manufacturera, la construcción, el sector financiero, entre otros).

PIB por el lado de la oferta, var% real anual, 2005-2007.

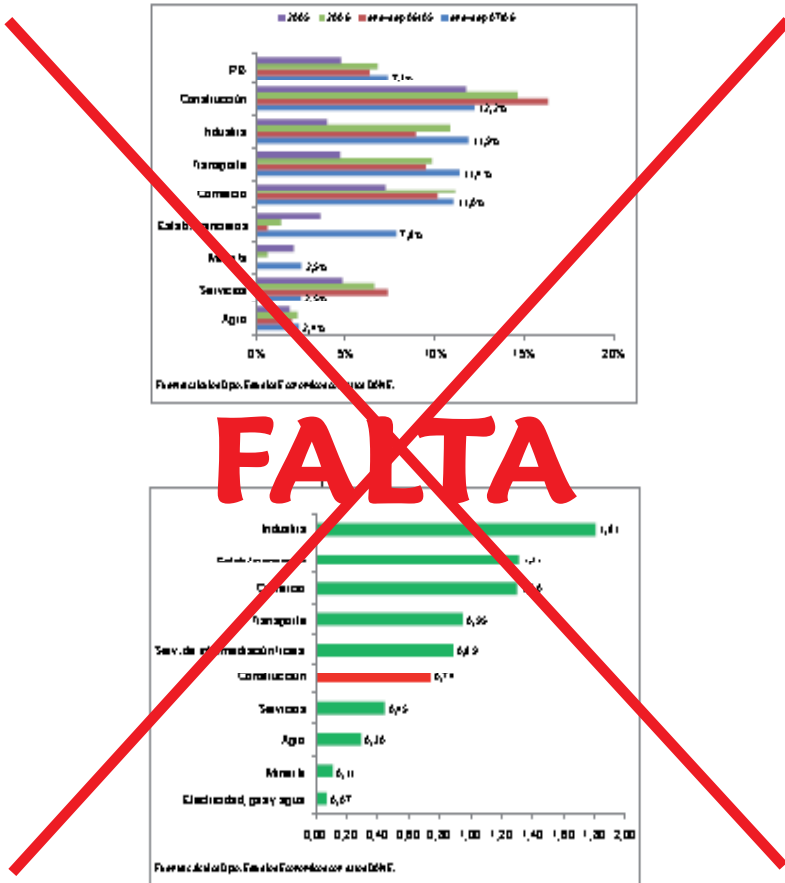


Ilustración 3

Fuente: Camacol. Dpto de Estudios Económicos con datos DANE

- El método del ingreso o la renta: en este método, el PIB se calcula sumando los ingresos de todos los factores (trabajo y capital) que influyen en la producción. El ingreso sería el dinero o las ganancias que se reciben a través del salario, los arrendamientos, los intereses, entre otros.

## ¿Qué me representa como empresario el crecimiento del PIB?



Representa un aumento de la demanda y un crecimiento de la economía. Si el PIB crece es favorable para la creación de empresas y se puede considerar una oportunidad, por el contrario, si el PIB decrece, si disminuye la demanda, es una amenaza en la creación y sostenibilidad de la empresa.

En el caso de Colombia es más común utilizar el PIB que el PNB. Este indicador es calculado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), y es fundamental para evaluar el crecimiento, la evolución y la estructura de la economía colombiana y la capacidad de ésta para usar eficientemente los recursos disponibles para la producción.

### **Crecimiento económico real**

Se refiere a la producción de bienes o productos y servicios del país menos los aumentos producidos por la inflación. Su evolución nos indica la tendencia de la demanda.

Si hay crecimiento económico real la demanda aumenta o, por el contrario, si hay decrecimiento la demanda disminuye.

### **Impuestos y gastos públicos (variables de la política fiscal)**

Los impuestos son gravámenes que se deben cancelar al estado. El incremento de los impuestos reduce el poder adquisitivo disminuyendo la capacidad de compra (afecta las ventas de la empresa), mientras que el

decrecimiento de los impuestos aumenta el potencial de compra de los consumidores.

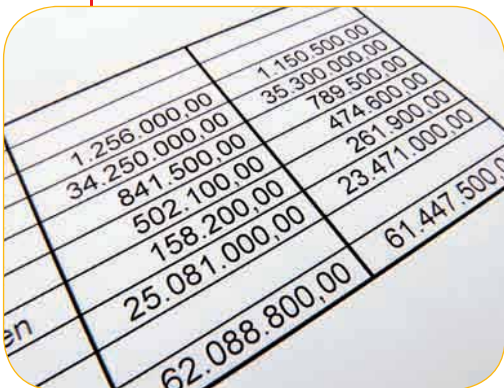
El gasto público son los recursos, bienes y servicios que utiliza o demanda el gobierno para su funcionamiento o inversión en sus diferentes niveles nacional, departamental y municipal.

El aumento del gasto es aumento de la demanda y se orienta según la política a un determinado sector o grupo de bienes y servicio, de acuerdo con los planes de desarrollo del gobierno. Se contrata bajo los parámetros y desarrollo de la Ley 80.

## Recuerda

Analiza el ciclo económico y examina la incidencia de la situación económica, su efecto sobre la demanda del producto o productos que esperas ofrecer.

Ten en cuenta que se constituye en una oportunidad cuando la situación económica se considera favorable y aumenta la demanda y, por el contrario, en amenaza cuando existe una posible recesión con disminución del empleo y decrecimiento en el Producto Interno Bruto (PIB).



A close-up photograph of a financial table or spreadsheet. The table contains several rows of numerical data, likely representing monetary values in Colombian pesos. The numbers are arranged in columns and rows, with some values appearing to be sums or averages. The text 'en' is visible on the left side of the table.

1.256.000,00	1.150.500,00
34.250.000,00	35.300.000,00
841.500,00	789.500,00
502.100,00	474.800,00
158.200,00	261.900,00
25.081.000,00	23.471.000,00
62.088.800,00	61.447.500,00



# Tema III

## Variables financieras

¿Qué alternativas me ofrece el entorno en materia de financiamiento?



### Líneas de redescuento

Son líneas de crédito con tasas de interés preferenciales, que se ofrecen por medio de Bancos de Segundo Piso como Bancoldex, Findeter y Finagro, son entidades que cuentan con regímenes especiales que contemplan funciones crediticias de fomento.



Es así como se ofrecen líneas de redescuento para operaciones de crédito a las cuales se accede a través de las entidades del sistema financiero (bancos, corporaciones, entre otros).

Ideal para atender necesidades como:

- Capital de trabajo
- Inversión en activos fijos y diferidos
- Consolidación de pasivos
- Líneas de inversión
- Proyectos empresariales, innovación y desarrollo tecnológico

## Recursos de cofinanciación

Los recursos de cofinanciación son aquellos programas que, a través de la asignación de recursos del gobierno, financian entre varias partes programas, proyectos y actividades dirigidos a la creación de empresas, estimulación de la capacidad innovadora y el desarrollo tecnológico, a prestar asistencia técnica y a fomentar y promocionar las exportaciones.

Si usted tiene el carácter de micro, pequeña o mediana empresa, o es una organización oferente de servicios empresariales y de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas y quiere acceder a recursos de cofinanciación (entrega de incentivos no reembolsables) del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas - FOMIPYME, para proyectos de fortalecimiento, modernización y desarrollo tecnológico, deberá presentar proyecto que cumpla con los requisitos establecidos en las convocatorias que publique el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El FOMIPYME es un fondo de cofinanciación que nació mediante la Ley 590 de 2001, y que fue modificado por la Ley 905 de 2004. También se han hecho otros ajustes en el Plan Nacional de Desarrollo. Está dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa y cuenta con partidas que no son reembolsables.

Para acceder a los recursos del fondo, la entidad o empresa que presenta el proyecto como tal, debe tener mínimo dos años de constitución legal. Si hay un proyecto que no está formalizado y no tiene los dos años, se puede beneficiar de los recursos, pero a través de una ONG, una Fundación, una Cámara de Comercio, o un Centro de Desarrollo Tecnológico.

Es importante aclarar que el FOMIPYME no entrega montos para inversión, maquinaria y equipo, pues los recursos públicos no pueden ir al patrimonio de los particulares.

## Capital de riesgo

Un fondo de capital de riesgo tiene como finalidad invertir en empresas viables de sectores en rápido crecimiento que posean estructuras societarias, comerciales y económicas que permitan el ingreso de un socio estratégico y financiero, que apalanque con recursos frescos la operación del negocio.

Las empresas jóvenes, con poco tiempo de operación, pueden recurrir a un fondo de capital de riesgo como fuente de financiación diferente a las fuentes tradicionales como los bancos, compañías de financiamiento o mercado de capitales.

Así, los fondos asumen riesgos, pero también se pueden obtener ganancias líquidas cuando varios años más tarde las acciones de las empresas sean negociadas en la bolsa de valores o vendidas a otros inversionistas.

## Capital semilla

El capital semilla se asocia a la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa. Constituye la inversión necesaria para cubrir los costos de creación de la empresa, compra de activos y capital de trabajo hasta alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el momento a partir del cual la empresa ya genera suficientes ingresos como para cubrir sus costos.





Generalmente, esta inversión se utiliza para adquirir equipos como capital de trabajo, desarrollar prototipos, lanzar un producto o servicio al mercado, proteger una innovación, entre otros. No se utiliza para cancelar deudas ni para comprar acciones de los socios fundadores.

Se ha extendido en concepto de **capital semilla** a la primera inversión externa que recibe una empresa pues también se consideran las oportunidades de inversión en empresas ya establecidas que requieran de nuevos aportes de capital para generar un alto crecimiento, en forma de patrimonio o participación.

Para mayor información, consulta el **Mapa de Alternativas Financieras** o la cartilla práctica **Financiación de la empresa: ¿Qué se necesita saber y dónde conseguir dinero?**, en la página web [www.bogotaemprende.com](http://www.bogotaemprende.com).

## Recuerda

Analiza las condiciones financieras y las posibilidades que se encuentran en este aspecto en el entorno y mercado financiero, toda vez que un buen aprovechamiento en fuentes de financiamiento, plazo y costo de interés, determinan la viabilidad y tamaño de la inversión en tu nueva empresa.



## Tema IV

### Variables tributarias

Las variables tributarias afectan también la creación y desarrollo de la empresa, por eso se hace necesario considerarlas para poder evitar amenazas y aprovecharlas como incentivos y oportunidades cuando es viable para el tipo y localización de la empresa.

#### ¿Cuáles son las obligaciones tributarias de mi empresa?



Para cumplir con las obligaciones de impuestos debes realizar el registro tributario.

Para efectos de control del pago de las obligaciones tributarias por quienes son contribuyentes de los impuestos, se han creado registros tributarios. Estos registros son: El Registro Único Tributario (RUT) y el Registro de Información Tributaria (RIT), el primero lo administra la DIAN, el segundo lo lleva la Secretaría de Hacienda Distrital.



Todas las personas naturales y jurídicas y las sociedades de hecho deben realizar sus registros tributarios en esas entidades, si son contribuyentes de los impuestos nacionales o distritales.

Es importante que tengas en cuenta:

- A qué régimen perteneces (común o simplificado), ya que de esto depende las responsabilidades tributarias.
- Revisar y cumplir con las responsabilidades de acuerdo con el régimen al que perteneces.
- Realizar una clasificación precisa de la actividad económica por medio del código CIIU (Clasificación Industria Internacional Uniforme).

Los principales impuestos y obligaciones tributarias a que están obligadas la empresa son: el impuesto de renta, el IVA, el ICA, la retención y, si es propietaria el impuesto predial, el impuesto a los vehículos.

Para mayor información, consulta el documento **Conoce los aspectos tributarios de la empresa** o las cartillas prácticas **Responsabilidades frente a los impuestos distritales**, **Cartilla práctica del impuesto de renta**, **Cartilla práctica de retención en la fuente** y **Cartilla práctica del IVA**, en la página web [www.bogotaemprende.com](http://www.bogotaemprende.com).

Es importante tener en cuenta que al considerar los impuestos no solo debes cumplir con las obligaciones, sino también planificar con anticipación su gestión fiscal tributaria, de tal manera que puedas identificar las deducciones, las rentas exentas, los descuentos tributarios, los impuestos de ganancias ocasionales (por ejemplo, los de ventas de activos fijos). Con este conocimiento podrás realizar una gestión que, dentro de la ley, te permita disminuir el impacto en el costo fiscal y en el flujo de caja de la empresa convirtiendo su manejo en una ventaja competitiva frente aquellos que no tienen en cuenta las variables tributarias.

## ¿Qué son los incentivos tributarios?



Los incentivos tributarios se generan a nivel nacional, departamental, municipal y distrital y se otorgan para estimular la conducta sobre la base de actividades, sectores o lugares.

Estos incentivos son factores del entorno fiscal y tributario que el emprendedor debe tener en cuenta para generar disminución del costo fiscal y aprovecharlos como una oportunidad.

Algunos de los beneficios e incentivos tributarios que considera el estatuto tributario, son:

INCENTIVOS	NORMA LEGAL
Por realizar inversión ambiental	Decreto reglamentario 3172 de 2003
Para empresas que inviertan en desarrollo tecnológico e innovación	Ley 633 de 2000
Por inversiones directas en plantaciones forestales	Ley 139 de 1994
Para empresas editoriales exención total del impuesto de renta y complementarios	Ley 98 de 1993
Renta exenta en la venta de energía eléctrica generada con base en recursos eólicos, biomasa o residuos agrícolas	Decreto reglamentario 2755 de 2003
Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles y por remodelación y ampliación	Decreto reglamentario 2755 de 2003
Rentas exentas por servicios de ecoturismo	Decreto reglamentario 2755 de 2003
Rentas exentas por aprovechamiento de plantas forestales, nuevos aserrios y plantaciones	Decreto reglamentario 2755 de 2003

Para identificar si existen incentivos tributarios específicos para tu plan de empresa, debes consultar la DIAN y la Secretara de Hacienda Distrital.

## Recuerda

Si planificas y proyectas con anticipación la gestión fiscal y tributaria, tu empresa puede conseguir disminución de costos y evitar riesgos cuando no se cumple la norma.





# Tema V

## Variables político legales

### ¿Cómo inciden las variables político legales en la creación y crecimiento de la empresa?



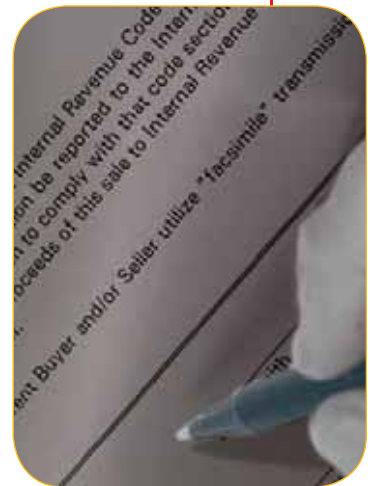
Las variables político legales pueden favorecer o incidir en la creación o crecimiento de tu empresa a través de factores como:

#### La legislación

Es prioritario tener en cuenta las normas legales actuales y en gestación, toda vez, que establecen requisitos de obligatorio cumplimiento con posibilidades de oportunidad o de amenaza.

Hay muchos ejemplos de empresas que al no cumplir con las normas tributarias y no cumplir con los pagos de IVA y retención han sufrido procesos judiciales que las han llevado a la quiebra.

Por otra parte, hay empresas que aprovechan los cambios en la legislación como oportunidades. Por ejemplo, una empresa de artes gráficas aprovechó como oportunidad cuando salió la Ley 100 de seguridad social,



en que se crearon tantas empresas IPS y EPS realizó una excelente campaña ofreciendo sus servicios de impresión de papelería, conquistando una gran parte de ese nuevo mercado.

## **La estabilidad política**

La seguridad y la confianza generadas por la existencia de estabilidad política son importantes para la creación de empresas, para el sector empresarial y para la sociedad en general. Una buena estabilidad genera una mayor seguridad en las inversiones, tanto internas como externas.

Es importante que identifiques las posibilidades de estabilidad política, evaluar las tendencias en esta materia y sus posibles consecuencias para la creación y sostenibilidad de la empresa a corto y mediano plazo.

## **Formas jurídicas para constitución de empresas**

Una vez que hayas decidido conformar la empresa, te corresponde definir qué tipo de empresa es la que te conviene: la sociedad colectiva, en comandita simple, anónima, en comandita por acciones, limitada, de hecho, empresa unipersonal o empresa asociativa de trabajo.

En este aspecto, es importante evaluar cuál de las opciones se puede desenvolver mejor en el mercado, para lo cual es conveniente examinar los siguientes aspectos: sí exige socios, cómo se constituye, la duración, el capital, la administración, la responsabilidad, la disolución, entre otros. Consulta el código de comercio.

## Leyes laborales

El análisis del entorno en materia laboral debe estar orientado a analizar el recurso y talento humano con el propósito de encontrar un personal competente, idóneo y con una aspiración económica acorde con el perfil y el mercado laboral.

El entorno laboral le demanda al empresario el cumplimiento de afiliar a sus empleados al sistema de seguridad social en tres aspectos: pensiones, salud y riesgos profesionales.

Para mayor información, consulta la **Cartilla práctica de seguridad social** en [www.bogotaemprende.com](http://www.bogotaemprende.com).

## Contratación con el Estado

Desde el punto de vista de aprovechar condiciones que ofrece el entorno, la posibilidad de contratar con el Estado en los diferentes niveles nacional, departamental, distrital o municipal es importante considerarla.

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en este análisis por su poder de compra y la demanda que representan, por su capacidad de apoyar nuevos sectores y la incidencia de las políticas de inversiones.

Es importante conozcas la Ley de contratación Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, el Decreto 066 de 2008 y que consultes en la web el portal único de contratación del Estado.



## **Ley 590 de 2000 y 905 de 2004. Ley Mipyme**

Estas normas promueven y estimulan a las micro, pequeñas y medianas empresas, las clasifica por tamaño, con base en el número de empleados y de activos, y apoya el financiamiento de estas a través del fondo FO-MIPYME.

## **Ley 1014 de 2006. Ley de emprendimiento**

Esta Ley está orientada a fortalecer la cultura del emprendimiento, abre espacios y oportunidades que hacen conveniente para el emprendedor su lectura y estudio para poder aprovecharla.

La ley establece disposiciones generales y definiciones importantes para entender los fundamentos del emprendimiento, a su vez establece el marco institucional a través de redes de emprendimiento y establece las condiciones de lítica para el fomento de la cultura del emprendimiento, brindando estímulos y oportunidades para el emprendedor.

## **Recuerda**

Examina los cambios en las normas legales e identifica oportunidades y amenazas.



# Tema VI

## Variables de política comercial

A través de este tema el emprendedor estará en capacidad de identificar: ¿A qué se refiere la política comercial y como la puede relacionar y aprovechar para su plan de empresa?

La política comercial la establece el gobierno en el ámbito internacional del comercio exterior, mediante la intervención y la regulación que va destinada a modificar la interacción y estimular a determinados sectores entre empresas nacionales y extranjeras, buscando facilitar el acceso a los mercados externos, mediante tratados de libre comercio, normas arancelarias e incentivos.

### Para tener en cuenta

Para identificar la política puedes consultar los documentos del Consejo de Política Económica y Social (CONPES) que orientan y definen la política económica. Por ejemplo, el documento Conpes 3527 de junio de 2008 sobre la política de competitividad y productividad.

Este documento plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad y que representa



oportunidades para los emprendedores. Los 15 planes de acción son: 1. Sectores de clase mundial, 2. Salto en la productividad y el empleo, 3. Competitividad en el sector agropecuario. 4. Formalización empresarial, 5. Formalización laboral, 6. Ciencia, tecnología e innovación, 7. Educación y competencias laborales, 8. Infraestructura de minas y energía, 9. Infraestructura de logística y transporte, 10. Profundización financiera, 11. Simplificación tributaria, 12. TIC, 13. Cumplimiento de contratos, 14. Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y 15. Fortalecimiento institucional de la competitividad.

## **Exportaciones e importaciones: aranceles, subsidios, barreras no arancelarias**

Un **arancel** es el impuesto que pagan los bienes que son importados a un país.

Hay oportunidades para la empresa cuando el emprendedor examina los aranceles de importación o exportación de los productos y los aprovecha en un plan exportador o importador de su empresa. Por ejemplo, puedes examinar y seleccionar aquellos productos que tienen menores aranceles, o no poseen, y favorecer los costos de importación o exportación.

El **subsidio o subvención** se considera una contribución financiera de un gobierno o de cualquier organismo de un país miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), o cuando existe en ese país alguna forma de sostenimiento de los ingresos o de los precios y que con ello se otorgue un beneficio. (Artículo 1 del Acuerdo sobre subvenciones y medidas compensatorias).

Con la apertura se ha determinado la eliminación de subvenciones y el derecho de pedir compensación cuando esto se presenta.

**Barreras no arancelarias** son las leyes, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado. Por ende, incluyen tanto normas legales como procedimientos administrativos no basados en medidas explícitas, sino en directivas informales de instituciones y gobiernos.

Como barreras en el entorno de comercio exterior, se presentan los cupos de importación (los cuales establecen la cantidad máxima de importación, que al sobrepasarlos se cobran mayores aranceles), la vigilancia a las importaciones, las salvaguardias por precios y los precios de referencia, todos estos aspectos, más barreras directas e indirectas, deben ser tenidos cuando el plan de empresa incluye exportaciones.

## Tratados de libre comercio

Los tratados de libre comercio buscan un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados entre países, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país.

Identificar las oportunidades y amenazas que pueda representar un tratado de acuerdo al sector en que esperas desarrollar la empresa. Por ejemplo:

Un emprendedor puede aprovechar el tratado con Chile: actualmente 96% del comercio bilateral liberado. Lo restante quedará en el 2012. Adicionalmente, Chile desgravará (sin aranceles) unilateralmente productos de origen colombiano del sector frutícola, oleaginoso, semillas y ácidos.

Además, se inicia negociación de un Acuerdo de Libre Comercio más profundo. Incluye compras públicas, servicios, inversión, solución de controversias, normali-

zación, medidas sanitarias, propiedad intelectual, cooperación, medio ambiente, laboral.

Los tratados que Colombia ha considerado en su política comercial se pueden consultar en la página [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co).

## La balanza comercial y la balanza de pagos

La **balanza comercial** es un registro de las transacciones de importaciones y exportaciones del país con el exterior.

La **balanza de pagos** incluye la balanza comercial más la balanza de pagos que corresponde a las entradas y salidas de capitales al país por préstamos, pagos de la deuda, e inversiones o giros del exterior.

Estas medidas de las transacciones por importaciones y exportaciones o por ingresos o salidas de divisas, además que determinan las reservas internacionales que son el respaldo de la economía, favorecen el respaldo a nivel país y generan confianza en las negociaciones que pueda realizar el emprendedor con empresas y personas del exterior, también son fuente de información para identificar posibles mercados de productos de importación o exportación y movimientos de posibles competidores.

## Recuerda

Para exportar o importar es necesario que analices los tratados de libre comercio, las normas arancelarias y los incentivos, los cuales se constituyen en oportunidades con posibilidades de mayores ingresos o menores costos y gastos para la operación comercial de tu nueva empresa.



# Tema VII

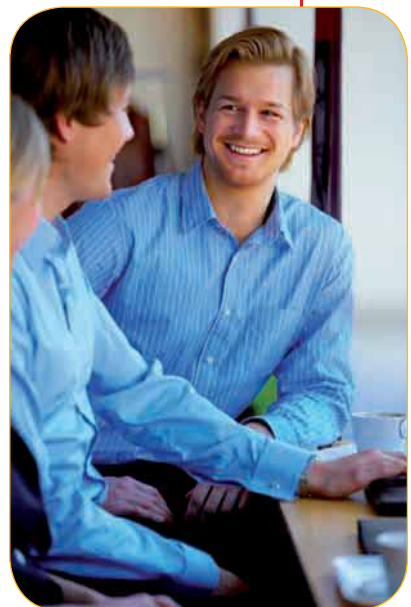
## Entorno socio cultural

Las principales variables que debes tener en cuenta en el análisis del entorno socio cultural, son:

### Grado de formación

El grado o nivel de formación del consumidor o posibles clientes afecta significativamente la empresa. Actualmente se presenta un aumento sostenido de dicho nivel que repercute en:

- Un mayor o menor auge de compra en determinados productos. Por ejemplo, compra de libros, determinadas marcas de ropa, determinados sitios de esparcimiento, mayor o menor influencia de la moda.
- Un mayor nivel de información y, por lo tanto, un mayor criterio de selección.
- Un mayor grado de exigencia en las conductas de consumo y en la calidad de las compras.
- Una mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular.



## Fuerza sindical

La fuerza sindical se manifiesta por los intereses y tendencias de las diferentes organizaciones sindicales en el entorno.

Este factor puede incidir directamente en la competitividad de la empresa, sobre todo cuando se compara con empresas situadas en el exterior del país.

La evolución de la fuerza sindical, así como la valoración de cómo afectará ésta a corto y mediano plazo a nuestro sector se debe realizar con periodicidad, para identificar condiciones favorables o desfavorables.

## Seguridad ciudadana y la conflictividad social

Por **seguridad ciudadana** se entiende todos los factores que implican la protección del ciudadano como baja delincuencia, asistencia en salud, acceso a la formación, protección de los derechos fundamentales.

Por **conflictos sociales** aquellas condiciones que alteran el orden y mantienen una situación de inestabilidad.

Estas variables son muy tenidas en cuenta en el momento de realizar inversiones. Cuando la tendencia de estos factores es negativa se produce una situación de freno a nuevas inversiones y, a menor inversión, menores ingresos, menor consumo y menor facturación para la empresa. Cuando los conflictos sociales persisten o se incrementan se puede llegar a situaciones de desinversión, lo que conlleva una disminución del poder de compra de los ciudadanos.

## **Cambios en la familia**

La primera célula de consumo es la unidad familiar, por ello se debe dedicarle especial atención, toda vez que su evolución puede alterar en forma significativa los hábitos y tendencias de consumo.

Por ejemplo, el aumento de separaciones y divorcios, así como el aumento o disminución de matrimonios, el retraso de la incorporación de jóvenes al trabajo y la tendencia que los dos miembros de la pareja trabajen han provocado claros cambios en la elección de productos y conductas de consumo.

El poco tiempo de las personas para las tareas domésticas o la utilización de tecnologías como el Internet en la familia, han generado la aparición de nuevos productos y servicios. Observa estas tendencias y cambios para innovar en tu empresa.

## **Distribución de la población (geográfica, por edades, migración)**

La distribución de la población y su evolución son factores que debes tener en cuenta. La distribución geográfica afecta a temas tan importantes como canales de distribución, logística, así como medios y campañas de marketing.

La distribución por edades y relacionadas con la natalidad puede afectar empresas de juguetería, jardines infantiles, alimentación infantil, guarderías, medicamentos, fuerza de trabajo, educación, entre otros.

La distribución por edades relacionada con la tercera edad afecta a las empresas de turismo, asistencia en salud en casa, medicamentos, ocio, clínicas geriátricas, personas de compañía. Por ejemplo, para las empresas



de turismo, la demanda de viajes y paquetes turísticos aumenta, en la medida que existan mayor cantidad de personas de la tercera edad con capacidad de compra. Esta situación representa una oportunidad de creación y sostenimiento de empresas que generen servicios para este mercado.

## Conducta de consumo

Son múltiples los factores que influyen en los cambios de conducta de los consumidores. Algunos ejemplos pueden ser la utilización de nuevos cambios comerciales, por ejemplo, las grandes superficies, también el acceso a nuevas tecnologías, la compra de libros y diferentes productos por Internet, o movimientos sociales como la incorporación de la mujer al trabajo, aportando una mayor capacidad de compra a la unidad familiar.

Algunos de los factores que determinan los cambios de consumo en este nuevo siglo y que deben ser tenidos en cuenta, son:

- Introducción de la tecnología en las familias (Internet)
- Menor tiempo para las tareas domésticas
- Mayor nivel de información y de alternativas de ocupación de ocio (TV por cable, viajes)
- Tienda global: compra local (compra local en cualquier parte del mundo)
- Sensibilización por el medio ambiente

## Calidad de vida

El incremento de recursos económicos, unidos al incremento de formación, conlleva un mayor poder adquisitivo y un mayor nivel cultural, lo que produce nue-

vos comportamientos, no solo en cantidad sino en la calidad, por ejemplo en la nutrición, en la ocupación del tiempo libre, lectura, música, deporte, viajes, en la utilización cada vez mayor de tecnologías: teléfonos móviles, Internet, música, sonido, televisión digital y por cable.

En definitiva, se valora más la calidad, la salud y el tiempo, factores que se deben tener en cuenta en el diseño y desarrollo de productos y servicios.

## Recuerda

Analiza los cambios en la población y sus características, las tendencias, hábitos y costumbres de los posibles consumidores y usuarios del producto o servicio.





## Tema VIII

### Entorno tecnológico



El entorno tecnológico general y el sectorial define condiciones en cuanto a nuevas tecnologías, a la facilidad o dificultad para incorporar personal especializado, a posibilidades de acceder a la creación y adquisición de nuevos conocimientos y a la disposición de servicios tecnológicos y logísticos. Estas condiciones pueden facilitar o limitar el desempeño y competitividad y, por lo tanto, se deben identificar y analizar para aprovecharlas y definir estrategias

#### **Las nuevas tecnologías (Informática, Internet, e-bussines)**

Las nuevas tecnologías generan cambios en las formas de acceder a los mercados y sí el emprendedor no las incorpora en su trabajo y se adapta a aprovecharlas en su negocio puede perder competitividad.

Analiza permanentemente la evolución y tendencias tecnológicas y establece su disponibilidad en el entorno y la viabilidad de incorporarlas a la empresa en las labores de mercadeo, de producción u operación y en actividades administrativas y financieras.

Evalúa el entorno tecnológico, la facilidad de disponer de personal especializado, la disposición de un en-

torno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios, identifica si la ubicación de la empresa te permite disponer de la infraestructura adecuada, identifica si es fácil la creación o adquisición de conocimientos técnicos y cuál es la cultura en tecnología.

## **Facilidad de personal especializado**

El disponer de personal especializado permite acortar la curva de experiencia y disminuye los tiempos y riesgos de los proyectos.

## **Servicios tecnológicos y logísticos**

El entorno que dispone de servicios tecnológicos y logísticos supone uno de los factores importantes de incorporar procesos competitivos para la empresa.

Por ejemplo: disposición de Internet, de telecomunicaciones, de servicios de mantenimiento y asistencia técnica, el tener en el entorno estas posibilidades facilita la actividad de la empresa.

## **Facilidad de creación y adquisición de conocimientos**

El proceso de mejora para la empresa es constante. Poder disponer con facilidad de los conocimientos técnicos o científicos necesarios, le ayuda al emprendedor a no ser condenado a ser siempre seguidor sino innovador.

## **Recuerda**

Identifica en el entorno los cambios tecnológicos para definir su incorporación a la empresa y mejorar su competitividad.



## Tema IX

### Entorno ecológico y medio ambiental

Entre los factores del entorno ecológico y medio ambiental que pueden afectar directa o indirectamente la empresa están las normas, los costos y productos ambientales.

#### Normas ambientales

Desde el momento de la planificación es necesario realizar un análisis de viabilidad ambiental para la empresa. Este aspecto implica examinar la normatividad que se debe cumplir y la posible exigencia de licencia ambiental. El no tenerlo presente con la debida anticipación puede representar retrasos o pérdidas de inversiones que se deben parar o no continuar.



Las normas ambientales se pueden considerar en dos sentidos como requisitos que son exigidos por las autoridades ambientales y que se deben cumplir, o examinarlas como normas que implican certificaciones y reconocimiento por el mercado como la norma ISO 14001.

Respecto a las normas que se deben cumplir, en el acuerdo 19 de 1996 reglamentado parcialmente por el Decreto Distrital 417 de 2006, se adopta el Estatuto General de Protección Ambiental del Distrito Capi-

tal y se dictan normas básicas necesarias para garantizar la preservación y defensa del patrimonio ecológico, los recursos naturales y el medio ambiente. En su artículo 10 se establece las clases de normas que se deben cumplir:

“Clases de Normas Ambientales. Las normas ambientales en el Distrito Capital serán de las siguientes clases:

**Normas básicas:** son normas de carácter general contenidas en la ley y en las normas reglamentarias expedidas por la Nación, en los acuerdos expedidos por el Concejo Distrital y en los decretos expedidos por el Alcalde Mayor para la cumplida ejecución y el desarrollo de las normas de carácter nacional y de los acuerdos. Las competencias del Concejo y del Alcalde Mayor en materia de la promulgación de normas ambientales básicas serán las definidas en la Constitución, en el Decreto - Ley 1421 y en las demás normas que las desarrollen, substituyan, o complementen.

**Normas técnicas y estándares ambientales:** los estándares ambientales establecen índices, factores o niveles permisibles de calidad ambiental o de emisión, descarga o disposición de elementos contaminantes en el aire, las aguas o los suelos. Dichos estándares podrán ser los adoptados por el Ministerio del Medio Ambiente, cuando éste los establezca en uso de sus atribuciones legales; o bien, los que expida el DAMA para ser observados dentro del perímetro urbano de la ciudad, o bien, los que establezca la CAR dentro del territorio del Distrito Capital, pero aplicables por fuera del perímetro urbano”. Ver Resolución 1074 de 1997 Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente.

## Costos ambientales

Es la cuantificación de los recursos que se consumen y se utilizan por el uso y deterioro de los recursos natu-

rales y el medio ambiente, y por gestión de protección, conservación, uso y explotación de éstos.

Realiza una proyección de los costos que te pueda representar la utilización de los recursos naturales y la gestión ambiental, por concepto de estudios de impacto ambiental, licencia ambiental, sí se requiere, y costos de mitigación de impacto.

## Para tener en cuenta

**Antes de iniciar tu proyecto empresarial, realiza estas preguntas de análisis desde el punto de vista ambiental:**

	Sí	No
¿El plan de empresa se ajusta a todas las normas ambientales existentes?		
¿Es necesaria licencia ambiental?		

Si la respuesta a estas preguntas es sí, tu proyecto es factible desde el punto de vista ambiental y puede continuar. En caso contrario, es necesario profundizar más en los ítems de no conformidad. Consulta con la Corporación Autónoma Regional (CAR).

## Productos ambientales

Considera que, a nivel mundial, los productos ambientales y específicamente la agricultura ecológica han presentado en los últimos años un incremento en su demanda debido a que el consumidor está exigiendo productos más sanos que no afecten su salud.

A su vez, la sociedad ha tomado conciencia de la problemática ambiental, por lo cual se ha iniciado un cam-

bio en el comportamiento del consumidor, dirigiendo su interés hacia productos que provengan de sistemas sostenibles con el ambiente.

La agricultura ecológica es una oportunidad de desarrollo sostenible para el sector rural empresarial de nuestro país, en razón a sus prácticas de conservación ambiental y la creciente demanda del mercado nacional e internacional de productos ecológicos.

Actualmente, se busca fortalecer las redes de productores ecológicos aumentando la oferta nacional y la oferta exportable, para aprovechar las oportunidades de mercado y de generación de empleo que emergen de este sistema de producción.

Para mayor información, consulta la sección Mercados Verdes en la página web [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co).

## Recuerda

Analiza las tendencias y cambios en la normatividad ambiental para diseñar y desarrollar productos o servicios ecológicos y disminuir los costos y riesgos ambientales en tu empresa.







# Tema X

## Entorno sectorial

Hasta aquí, hemos examinado el entorno general en que se desenvuelve la empresa. Ahora nos acercamos al entorno más próximo a la empresa: su propio sector.

### Competencia



Es fundamental entender la competencia como un tipo de relación entre empresas de un sector, que tienen la libertad de ofrecer productos y servicios que generen satisfacción en el mercado a los usuarios o consumidores o clientes, los cuales tienen libertad para comprarlos a diferentes oferentes (que se consideran competidores de la empresa).

El objetivo del análisis de la competitividad es estudiar el grado de interés que puede tener para el emprendedor un determinado sector. Será más interesante un sector donde haya menos competidores que uno donde existan muchos; o un sector donde nuestro producto tenga una alta importancia para nuestro cliente, que otro en el que sea marginal.

Los factores convenientes a examinar en la empresa frente a la competencia en el sector, son:

- Examinar si el número de competidores es reducido. En los mercados donde el número de competidores es reducido, la competencia no es tan agresiva y se puede conocer más fácil y profundamente.
- Identificar si el crecimiento de las ventas del sector es rápido, consultando revistas especializadas, o fuentes de información como la Superintendencia de Sociedades en el análisis de comportamiento sectorial y en los indicadores sectoriales que presenta en la página [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co).
- Examinar si los costos de estructura necesarios son bajos, lo cual permite mantener los márgenes de rentabilidad y lograr con mayor facilidad el punto de equilibrio.
- Identificar si el producto es especializado, examinar si es diferenciado ayuda a mantener la rentabilidad y entran otros factores, como imagen de marca, servicio, entre otros, no dejando la elección sólo en el precio.
- Estudiar si la fuerza de los competidores (por su tamaño, posicionamiento, capacidad financiera) es débil. En un sector donde los competidores tienen una posición débil, se pueden realizar acciones ofensivas para ganar posicionamiento.
- Identificar si los competidores son homogéneos. En sectores estables donde los competidores son de parecidas dimensiones se pueden presentar mejores resultados.
- Analizar si la rentabilidad del sector es alta, si esto se presenta, la competitividad interna entre empresas del propio sector es menor.
- Analizar qué tan importantes somos o seremos para nuestros clientes. Si el valor agregado que ofrece el producto o servicio es importante para los clientes, se pueden conseguir condiciones extras y/o especiales.
- Analizar qué tan importantes somos o seremos para nuestros proveedores desde el punto de vista del peso en su facturación, así como estratégicamente,

toda vez que también puede representar condiciones especiales.

## **Análisis de las cinco fuerzas**

La metodología para el estudio del sector es el análisis competitivo denominado *las cinco fuerzas de Porter*. En sus obras Michel Porter define como determinantes de la atractividad de un sector estas cinco fuerzas:

1. La competitividad propia entre empresas del sector.
2. Las barreras de entrada de nuevos competidores y las barreras u obstáculos para abandonar el sector.
3. La fuerza de los clientes.
4. La facilidad de encontrar/utilizar los productos sustitutos.

## **Ejemplo**

Si mi idea de negocio es constituir una empresa en el sector de plásticos, y espero tener productos para envases, debo examinar qué competitividad existe entre las empresas; si existen muchas que desarrollan los mismos productos o más bien son pocas; si son bastantes, cómo es el manejo de precios, descuentos, plazo; si los márgenes de rentabilidad son atractivos por una competencia menos agresiva.

Debo examinar si existen barreras de entrada por fidelización y reconocimiento de marca, o por canales de distribución, o por normatividad y exigencia de inversiones en patrimonio.

Debo examinar las posibilidades de elección que tienen los clientes y su poder de definir la compra, si existen bastantes oferentes o relativamente pocos.

Examinar si todos compran al mismo proveedor o hay diversidad de proveedores y qué productos sustitutos se encuentran que realizan la misma función.

### LAS CINCO FUERZAS PARA EL ANÁLISIS DEL SECTOR

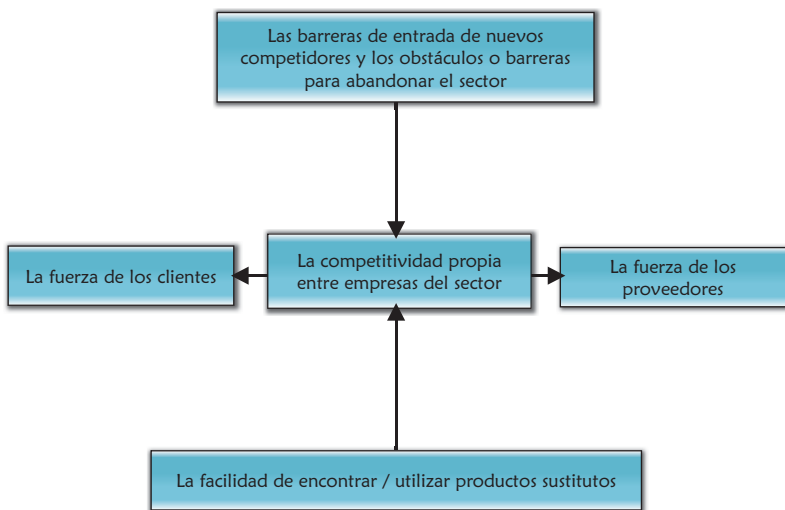


Ilustración 4. Las cinco fuerzas para el análisis del sector (M.PORTER)

Las cinco fuerzas afectan a todas las empresas, sin embargo, esa influencia será variable para cada empresa y es necesario que el emprendedor realice el análisis específico de su sector en relación a su empresa.

Para facilitar la comprensión de su influencia e interacción se presentan los pasos considerados por Porter en el comportamiento de un sector:

Paso 1. La empresa explota una oportunidad de negocio.

Paso 2. Otras empresas ven la misma oportunidad y compiten por conseguir el mismo valor o beneficio, nace la competitividad.

Paso 3. Se amplía la oferta y los clientes tienen más posibilidad de obtener mejores ofertas.

Paso 4. Al subir el número de competidores se incrementa el número de compradores a los proveedores, nace la fuerza de los proveedores.

Paso 5. El esfuerzo de mayor número de competidores aumenta la demanda y el sector se hace apetecible para otras empresas el grado de dificultad que estas encuentren representará un freno o barrera.

Paso 6. Al aumentar la competitividad, disminuyen los márgenes de rentabilidad, lo que provoca que para algunas empresas deje de ser interesante toda vez que poseen mejores alternativas para rentabilizar su inversión, nacen las barreras de salida.

Paso 7. El mercado ha aumentado y otras empresas han ido buscando alternativas al producto actual que mejoren la calidad o precio nacen los sustitutos.

## **Recuerda**

Analiza las cinco fuerzas de desarrollo y competitividad del sector en que esperas ubicar la nueva empresa. El análisis del sector constituye una base fundamental para definir la creación, sostenibilidad y estrategias a utilizar.

El análisis del entorno es siempre para los empresarios y analistas el más controvertido, motivando preguntas como: ¿merece la pena el esfuerzo de contemplarlo en nuestros planes de empresa?

La respuesta es sí. No existe organización alguna que pueda ignorar su entorno ya que este presenta tanto oportunidades como amenazas que deben ser advertidas para poder potenciar los servicios que ofrece hacia una mejor satisfacción e interacción con su entorno.



# Bibliografía

- ANSOFF, Igor H. Strategic Management. Hog Kong: The Macmillan Press. 1990.
- CAMACOL. Dpto de Estudios Económicos con datos DANE.
- CENTRO DE EMPRENDIMIENTO BOGOTÁ EMPRENDE. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTA Y CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cartilla práctica Financiación de la empresa: ¿Qué se necesita saber y dónde conseguir dinero? Bogotá: 2008
- CENTRO DE EMPRENDIMIENTO BOGOTÁ EMPRENDE. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTA Y CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cartilla práctica Responsabilidades frente a los impuestos distritales, Cartilla práctica del impuesto de renta, Cartilla práctica de seguridad social, Cartilla práctica de retención en la fuente y Cartilla práctica del IVA. Bogotá: 2007.
- CHAVENATO, Idelberto. Introducción a la teoría de la administración. Madrid: McGraw Hill, 2006.
- GABIÑA, Juango. El futuro revisado. Editorial Alfa Omega, 2000.
- HAMMEL, Gary. El futuro de la administración. Harvard Business School Press, 2007.
- KHADEM, Riaz y LORBER, Robert. Administración en una página. Editorial Norma, 2008.
- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico la gestión por actividades. Editorial Alfa Omega, 2008.
- MAYNARD H,B y otros. Manual de administración de empresas. Editorial McGraw Hill.
- Mapa de Alternativas Financieras web [www.bogotaemprende.com.o](http://www.bogotaemprende.com.o)

- PORTER. Michael E. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. México: Compañía editorial Continental S.A.,1980.
- SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2007.
- STEPHEN, Michael y otros. Técnicas para el cambio organizacional. Editorial McGraw Hill, 1981.
- [www.γολομβιαλινκ.γομ](http://www.γολομβιαλινκ.γομ)





