



# Revista Preactiva



**Coaching** y la generación de futuro  
en las organizaciones

Renovación de la  
**ACREDITACIÓN** nuevas oportunidades de negocio  
**franquicias**





pa **Preactiva** Revista

EQUIPO DE TRABAJO QUINTA EDICIÓN - JULIO DE 2017



Erika Solange Melo Silva



Cesar A. Hernandez Rincon



Catalina Tovar Parra



José Miguel Barros Segura



María de los Angeles Vivas Cervantes



Juan Felipe Ramirez Varón



## CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA

PRESIDENTE	Ricardo Rincón Hernández
VOCALES	Luis Guillermo Aycardi Barrero Sandra Ximena Campagnoli Martínez Manuel García López María del Rosario Montejo Perry Armando Palomino Infante Ricardo Quintana Sighinolfi Héctor Alfonso Rodríguez Díaz Germán Ricardo Santos Granados
	Henry Moreno Mosquera (Representante de los profesores) Natalia Salamanca Ceballos (Representante de los estudiantes)
RECTOR	Myriam Astrid Angarita Gómez
SECRETARIO	Ricardo Alfredo López Culla

## REVISTA PRACTIVA QUINTA EDICIÓN

DECANO PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Juan Carlos Illera Correal
DIRECTOR QUINTA EDICIÓN	César Augusto Hernández Rincón
COMITÉ DE REDACCIÓN	Catalina Tovar Parra Erika Solange Melo Silva María de los Ángeles Vivas Cervantes José Miguel Barros Segura Juan Felipe Ramírez Varón
CONCEPTUALIZACIÓN DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN	D.I. Alvaro Ivan Mahecha Bahamon
CORRECCIÓN DE ESTILO	Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

# Contenido

Editorial .....	2
Coaching y la generación de futuro en las organizaciones .....	4
Marketing tradicional Vs Marketing digital .....	8
Renovación de la acreditación .....	10
Opinión .....	15
Nuevas oportunidades de negocio, franquicias .....	18
Arquitectura empresarial .....	20
El negocio de la rumba en Bogotá .....	23
La Escuela y el balón .....	26
Industria del capital de riesgo .....	28
Vine por conocimiento y además encontré felicidad .....	31
Entretenimiento .....	33







César Augusto Hernández Rincón  
Profesor de planta del programa de  
Administración de Empresas

# Las preferencias por encima de las competencias

2

Javier es un empleado promedio que reside en Bogotá y trabaja para una empresa multinacional ubicada a las afueras de la ciudad. Todos los días debe levantarse muy temprano para llegar a tiempo. La empresa cuenta con servicio de transporte para facilitar el desplazamiento, y le ha proporcionado vestuario térmico que lo protege del fuerte frío en las mañanas. Sin embargo, todas las noches al acostarse, Javier le manifiesta a su esposa la insatisfacción que le genera tener que madrugar tanto y soportar las bajas temperaturas mientras espera el transporte. Pero inexplicablemente, él espera con ansiedad el fin de semana para realizar junto con sus amigos largos trayectos en bicicleta por caminos agrestes y riesgosos, en medio del rudo clima de la sabana. Además, Javier trasnocha los viernes y sábados alistando la bicicleta y los implementos deportivos que utilizará durante las jornadas, e invierte un buen tiempo revisando el vehículo en el que se desplazarán en la madrugada hasta el punto de partida de su travesía, que suele ser un lugar muy alto, donde el frío e incluso la falta de oxígeno son permanentes.


La pregunta que surge es: ¿qué hace que una persona esté dispuesta a invertir mayor energía y esfuerzo en unas actividades en lugar de otras que no necesariamente tienen recompensa económica?

Hoy la mayor parte de las personas conciben la vinculación laboral como

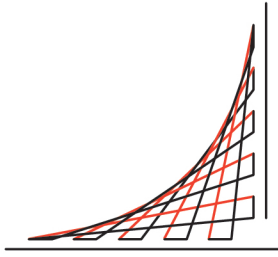
## EDITORIAL

algo transitorio y consideran que la relación que se formaliza con la empresa es cada vez más frágil y por temporal. Las nuevas generaciones de profesionales saben que el principio de lealtad entre las partes ya no existe, como sucedía en el siglo pasado, cuando las organizaciones estaban dispuestas a retener a sus trabajadores a cambio de un mínimo y aceptable nivel de productividad. Por consiguiente, los nuevos trabajadores no desean que su supervivencia dependa de sus empleadores; en cambio, esperan satisfacer sus expectativas y recibir beneficios considerables en el corto plazo. De lo contrario, se moverán con rapidez motivados por ofertas laborales más atractivas y desafiantes, en las que el trabajo sea fuente de felicidad y crecimiento.

En consecuencia, las empresas afrontan hoy grandes retos y desafíos gerenciales para atraer, retener y aprovechar el talento de los nuevos profesionales y ponerlo en función de los objetivos de las organizaciones.

Aspectos claves que estimulen la captación, socialización, desarrollo y fidelización del empleado, sumados a un liderazgo de nivel cinco, definición de valores apropiados, selección adecuada de las personas en los trabajos indicados y un claro sentido de dirección, serán sin duda factores más poderosos que la sola retribución económica para estimular de forma positiva la energía y el esfuerzo de las personas en el trabajo. 





ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO

# ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con nosotros puedes realizar:

- Intercambio estudiantil (local, nacional o internacional)
- Práctica internacional
- Doble titulación internacional
- Doble programa con algún otro programa de la Escuela
- Empredimientos empresariales

SNIES: 53966  
Jornada: diurna  
Créditos: 146  
Duración: 9 semestres

Registro Calificado mediante Resolución  
N.º 21467 del 16 de noviembre de 2016.  
Vigente por 7 años. Bogotá, D.C.



La pasión por el  
conocimiento la  
vivo en la Escuela

  Escuela Colombiana de  
Ingeniería Julio Garavito

   Escuelaing

Personería Jurídica 086 del 19 de enero de 1973



VIGILADA MINEDUCACIÓN

AK. 45 N.º 205-59 (autopista Norte)  
Línea nacional gratuita 01 8000 112 668  
Contact center: 57(1) 668 36 00  
Bogotá, D.C., Colombia  
[www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)





María del Rosario Montejo  
Miembro Consejo Directivo

# COACHING

## Y LA GENERACIÓN DE FUTURO EN LAS ORGANIZACIONES

- ¿De qué se trata esto del coaching, que parece una moda?
- ¿Cuál es su relevancia y aporte a las organizaciones?
- ¿Será algo temporal o permanecerá?

4

Pretendo en este escrito compartir mis impresiones alrededor de estas preguntas y al mismo tiempo generar inquietudes que lleven a formular, ojalá, otras.

El término coaching procede del verbo inglés to coach, cuyo significado es entrenar. Su origen etimológico, sin embargo, proviene del húngaro "kocsi szekér" o "carruaje de Kocs" un medio de transporte hacia la ciudad húngara de Kocs, usado en los siglos XV y XVI. La palabra kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio, al inglés como coach y al español como coche. Podemos decir entonces que se trata de un medio para ir de un lugar a otro. Sin embargo, ésta es la acepción del término como sustantivo; como verbo, "to coach", el diccionario Oxford se refiere a entrenar, enseñar, instruir, incluso habla de enseñar como un coach, dando instrucciones sobre qué hacer o decir en una situación determinada.

Siguiendo con los orígenes, Timothy Gallwey, pedagogo de Harvard y experto

en tenis, estudió la enseñanza del tenis, del esquí y del golf y lanzó su libro The Inner Game of Work (El juego interior del trabajo), en el que parte de que "El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que hay al otro lado de la red". Para él, el coaching consiste en "liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles". Fue, quizás, el primero en presentar un método de coaching sencillo pero completo que podía aplicarse a casi cualquier situación. Si bien inició en el deporte, pronto fue buscado para aplicarlo a las dificultades que se encontraban en las empresas. Él, junto con John Whitmore, son considerados los pioneros del coaching empresarial.

Según Julio Olalla, coach sénior y fundador de la escuela Newfield Network, "El coaching es fundamentalmente una práctica de aprendizaje conversacional". Los coaches conversamos. Escuchamos. Ofrecemos preguntas, ¡somos unos

enamorado de las preguntas! Acompañamos al coachee a escucharse, a observarse, a identificar sus puntos ciegos, sus barreras de aprendizaje, a darse cuenta de los discursos, creencias, emociones y juicios sobre sí mismo y sobre los demás que lo han constituido y que han dado forma a su manera de ser y estar en el mundo, a tener mayor conciencia de esos modos de ser automáticos (sus derivas de comportamiento); acompañamos a permanecer en ese lugar incómodo en el que ya lo antiguo parece no ser opción y lo nuevo no está creado y entonces invitamos al diseño de un futuro que nace.

Por otro lado, un mentor, un consejero, un consultor o un tutor, aconsejan, guían o enseñan sobre cómo hacer algo, de un modo generalmente más directivo. Aunque todas son maneras de acompañar a una persona a generar un cambio o resolver algo, la diferencia está en el modo de hacerlo. Cuando buscamos un consejero o un consultor organizacional es porque reconocemos >





que tiene un conocimiento sobre determinado tema y esperamos que lo ponga, junto con su experiencia, en pro de resolver las dificultades. Queremos que nos den una solución.

Los coaches no tenemos como propósito cambiar al otro, ni arreglar a nadie... reconocemos la grandeza del alma del otro, la capacidad del ser humano para expandirse y transformarse y acompañamos en el diseño de nuevas posibilidades, legitimando el camino que como ser humano cada cual transita. Vemos a las personas en términos de su potencial futuro, no de su rendimiento pasado, y creemos que es posible lograr resultados extraordinarios. En efecto, según Whitmore, "para que el coaching tenga éxito, debemos adoptar una perspectiva mucho más optimista que la habitual sobre las capacidades latentes en todos nosotros". Este aprendizaje que el coaching propicia y acompaña, en que el lugar desde donde el coachee ve el mundo se mueve, se transforma y él logra crear nuevas maneras de responder a los contextos conocidos, es llamado aprendizaje transformacional.

Por otro lado, es muy importante identificar los límites de un coach, puesto que se pueden encontrar situaciones que ameritan un acompañamiento profesional en psicología o medicina, que requieren haber estudiado y profundizado en estos temas no sólo para su comprensión sino para su tratamiento. El coach no tiene este entrenamiento.

Vamos a entender una organización como un espacio conversacional para crear con otros, como la pareja, la familia o una empresa. Dentro de esta red de conversaciones que ocurren en una organización, podemos encontrar aquellas que se refieren a la declaración de la oferta que la organización será, ese valor particular o propósito que es acordado por quienes la crean. Esos momentos de creación o re-creación, invitan a abordar preguntas como ¿quiénes somos?, ¿quiénes queremos ser?, ¿cuál es la historia de futuro en la que queremos participar?, ¿cuál es la historia que queremos contar? Son conversaciones

que llamaremos de posibilidades, de imaginar para abrir horizontes que luego se van perfilando (visión), se van definiendo, se van concretando para llegar a esa declaración que hemos llamado "misión". Y vienen otras conversaciones, aquellas referidas más a la coordinación de acciones, a la gestión de los procesos, a llevar a cabo las estrategias.

Podemos intuir, entonces, los conflictos y las dificultades que pueden surgir cuando en una organización se evidencia el miedo al fracaso, la falta de confianza, la inseguridad o la falta de autoestima, que son barreras para el despliegue completo del potencial de una empresa (tanto como lo son en el nivel individual). Frente a estas dificultades, muchas empresas prefieren recurrir a soluciones técnicas y dejan de lado el coaching. También debo reconocer que dado lo joven de esta profesión, aún hay mucho desconocimiento de ella, de sus alcances, de las distintas orientaciones (coaching ontológico, ejecutivo, de esencia, sistémico, transpersonal), y de la existencia de organizaciones certificadoras, como la International Coaching Federation (ICF).

Hay otra barrera más profunda para considerar el coaching como opción para acompañar el desarrollo organizacional que tiene que ver con la necesidad de control y las estructuras netamente jerárquicas, que no contribuyen al despliegue total del potencial de las personas. Hoy parece que la incertidumbre es el factor que prima en el movimiento que tienen que vivir las organizaciones, ¡y el control parece una mera ilusión! Si pensamos en el control de las personas, de lo que hacen, lo que piensan o como actúan, la cosa se complica aún más.

Por lo anterior, parte del desafío de un coach organizacional tiene que ver con lograr que los directivos genuina y persistentemente estén dispuestos a potenciar a los demás, seguros de que las habilidades de autorreflexión y de interrelación potencian las habilidades analíticas necesarias para lograr los resultados que importan a las personas y a las organizaciones. En este punto es >




relevante señalar que las transformaciones que se quieren adelantar y sostener, tanto en el nivel individual como en el organizacional, requieren tiempo y persistencia y, principalmente, vínculo con el propósito de vida de las personas y la razón de ser de la organización para realmente instaurarse. Hablamos del despliegue de talentos y habilidades para crecer con sentido y propósito.

Un coach que acompaña una organización escucha qué conversaciones son posibles y cuáles no están permitidas (por ejemplo, cómo se gestionan en la organización las diferencias de criterio); cuáles son efectivas y cuáles no, qué acciones permite la organización, qué emocionalidad se vive (si se cultiva la confianza o no, si se percibe resignación o resentimiento, si la alegría y el entusiasmo están presentes), observa cómo la organización fomenta el aprendizaje de todos y gestiona los fracasos, qué es eso que cuida porque valora. El coach sabe que la organización es una creación humana con capacidad de transformarse también y legitima igualmente sus decisiones. Acompaña a integrar lo

individual y lo colectivo de manera que se logre un mayor bienestar para las personas y para la organización, cuidando también, desde luego, la sostenibilidad.

Whitmore sostiene que “el coaching como práctica empresarial ha venido para quedarse porque, aunque el término pueda desaparecer, está asociado a valores, creencias, actitudes y conductas que se están convirtiendo en norma para todo el mundo”.

Estamos en un momento de disrupción como humanidad, en que los modos de ser y hacer nos han llevado a las expresiones más profundas de desconexión: corrupción, escasez, pobreza, migraciones, caos climático, suicidios... Estas expresiones, que desde luego son resultados que ninguno de nosotros quiere, tienen raíz en los modelos mentales con los cuales se concibieron, gestaron y desarrollaron los sistemas: la individualidad, el consumismo y la irresponsabilidad colectiva, principalmente. Hablamos de síntomas que son reflejo de la desconexión consigo mismo, la desconexión de los otros y la desconexión con la tierra.

¿Cuál es, entonces, la relevancia del aprendizaje transformacional frente a estos desafíos? A mi juicio, se trata de que precisamente lo que está ocurriendo requiere con urgencia que logremos descubrir, aprender nuevas maneras, a mirar desde otro lugar y con nuevos ojos los sistemas de los que somos parte para poder transformarlos, que nos transformemos nosotros mismos, que inventemos maneras inéditas integrando saberes, integrando la ciencia, la técnica, la sabiduría, incluso la intuición. Esto, sin duda, requiere mucha valentía y decisión para crear el futuro que ya va emergiendo. 

<sup>1</sup>El coachee es la persona que acude al coach con una inquietud.

<sup>2</sup>La ICF certifica, por un lado, programas de formación de coaches; y por otro, cuenta con tres niveles de certificación de los coaches partiendo de once competencias: Coach Certificado Asociado (ACC), Coach Certificado Profesional (PCC) y Coach Certificado Master (MCC). Más información en [www.icfcolombia.com](http://www.icfcolombia.com).

<sup>3</sup>Ambas son habilidades que las organizaciones buscan hoy en sus líderes y sobre las que cada día se llama más la atención en los programas de desarrollo humano. Ver Matthew Lieberman “Should leaders focus on results or on people?” Harvard Business Review blog network, 27 de diciembre de 2013.

Para ampliar sobre la medición del retorno a la inversión de procesos de coaching en las organizaciones puede consultarse el libro “Measuring the Success of Coaching: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI”, de Patricia Pulliam Phillips, Jack J. Phillips y Lisa Ann Edwards.

Referencias:

Whitmore, J. (2016). “Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Los principios y la práctica del coaching y del liderazgo”. Edición revisada Paidós.

Olalla, J. (2014). “Del Conocimiento a la sabiduría”. Newfield Ediciones (Colección Araucaria).

Flores, F. (2015). “Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados: inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo”. Editado por María Flores Letelier.



Diseño Gráfico

Diseño Industrial

Branding

Fotografía

Impresión de gran formato

Termoimpresión - Tampografía

Productos promocionales

Publicidad rodante



www.adosdiseno.com  
contacto@adosdiseno.com  
(57-1) 314 423 0198 / 311 834 6727  
Calle 74 N°29c-09 / Bogotá - Colombia





**Felipe Lobo**  
Gerente de Diseño y  
Marketing en SIERRA9  
[www.felipelobo.co](http://www.felipelobo.co)

En estos días todo el mundo habla de marketing digital. Cada vez hay más empresas que lo ofrecen y más marketers. Pero ¿alguna vez te has preguntado cómo el marketing ha cambiado tu vida?, ¿y cómo puede transformar una empresa? Te contaré una breve historia para que entiendas desde otra perspectiva qué es marketing y lo que ha significado para nuestra sociedad.



# Marketing

tradicional  
vs.  
Marketing digital

8

## El marketing de antes

En los fabulosos años sesenta, época dorada del marketing, las empresas de marketing y publicidad luchaban por hacer que los consumidores no pensarán por ellos mismos, sino que pensarán y se comportarán en masa; buscaban que las marcas vendieran más sin importar si lo que vendían era bueno o no.

Por eso siempre me he preguntado ¿qué le ven al cigarrillo?, es decir, no alimenta, no te pone de ánimo, no hace nada bueno. ¿Por qué lo fuman, entonces? Es culpa del marketing y la publicidad. ¿Cómo? Fue gracias a las campañas de una de las más grandes compañías de tabaco, Lucky Strike, que veía el cigarrillo como un “elemento” de prestigio, de poder, de riqueza y de belleza. Sus anuncios se basaban en mujeres muy bellas, vestidas con la mejor ropa, que aparecían fumando y diciendo: “Gracias al cigarrillo no extrañaré ese dulce que me engorda”. Y efectivamente, al ver esos anuncios, las mujeres dejaron el dulce que las “hacía engordar” para ir a “desayunar” una cajetilla de cigarrillos en Tiffany’s en compañía de sus amigas. Y así, cada vez más gente fumaba, simplemente por verse con poder, con prestigio y hasta con belleza. Fue así como el cigarrillo se posesionó en la mente de cada una de las personas sin que ninguna lo supiera. Eso es marketing del más puro y crudo que puede haber.

## Marketing funcional vs. Marketing emocional

En esa época, el marketing consistía en un mercado de masas, en el que el que hablaba era la marca, el consumidor no tenía derecho a opinar, era un marketing netamente funcional. Pero ahora la cosa es diferente, el marketing es considerado una ciencia, se ha comprobado que el 85 % de las cosas que compramos, las compramos emocional, no racionalmente. Además, ahora tenemos la oportunidad de hablarle a la marca, y lo más importante: ahora todos somos parte de una marca. La pelea entre Apple-lovers y Apple-haters es cien por ciento emocional porque sentimos afecto o disgusto hacia la marca, no lo hacemos racionalmente, es ahí donde podemos decir que el marketing ha cumplido con su objetivo.

Con una idea más clara de qué es marketing, veamos ahora qué es el marketing digital, cómo “se come”, con qué y por qué todas las empresas lo tienen que “comer”.>





## Los nuevos consumidores

Cuando vas a comprar algo, lo investigas primero, ¿cierto? Es porque somos smart consumers o consumidores inteligentes, lo que quiere decir que ya no nos dejamos meter ideas raras como la del cigarrillo, y eso es tarea de nuestro cerebro consciente. Pero lo cierto es que por más que intentemos convencernos de algo, nuestro subconsciente es, como me gusta llamarlo, nuestro amo y señor, él manda. Así que ahora las empresas tienen una de las tareas más difíciles de todas: penetrar hasta el cerebro subconsciente de sus clientes potenciales.

Ahí llega el neuromarketing de la mano del marketing digital y su importancia en el proceso de acercamiento, luego de venta, posventa y recordación de marca.

Ya es natural, es más que un hábito que entremos a Facebook, Twitter o Instagram todos los días. Al ser seres sociales, tenemos que ver qué está haciendo el prójimo, en dónde y con quién. Ahí el marketing digital tiene todas las de ganar.


El marketing digital no son sólo redes sociales: abarca cualquier herramienta que te permita entrar en contacto con tus clientes y prospectos por la vía digital. Por ejemplo, algunas de las herramientas con las que trabajo son redes sociales, pautas digitales en redes sociales, correo electrónico y SMS marketing, pauta en Google Adwords, estrategias de posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), captura de leads, creación y posicionamiento de página web y creación de contenido para blog. Y aunque las herramientas que te nombré son en realidad herramientas de publicidad, juegan un papel muy importante en la vida de una empresa.

Esas herramientas, deben estar conectadas, deben comunicar el mismo mensaje y ser lo más eficientes posible. ¿Cómo? Con una estrategia de comunicación digital. Hay muchas empresas que cometen el error de no tener una estrategia digital porque sus directivos son personas que piensan que lo tradicional de ahora es lo tradicional de hace diez años. Hace diez años hablábamos de volantes, las primeras páginas web y banners. Ahora hablamos de todo lo que te nombré antes, eso es lo tradicional ahora.

## ¿Por qué invertir en marketing digital?

Es sencillo, porque si tú no lo haces, tu competencia lo hará. No importa qué tipo de empresa seas o qué vendas, lo cierto es que tienes competencia y ésta hará lo posible por atraer más clientes. Lastimosa o afortunadamente, hay empresas que no tienen un plan estratégico de marketing, crean una página web y no la mueven durante años, tienen redes sociales pero comparten contenido de otras marcas cada dos meses, o ni siquiera tienen página web. Como decía un gran amigo: "Una página web es la vitrina más barata que una empresa puede comprar". Y es así. Ahora es muy fácil tener página web, hay de muchos precios, con diferentes características, pero te la venden sin estrategia de comunicación digital, y yo considero un error hacer una página web sin estrategia: eso es gastar dinero, no invertir.

Por ejemplo, digamos que tú tienes una tienda de zapatos para escalar y alguien está buscando tu tienda, pero aún no la conoce. ¿En dónde busca? En Google,

¿no es así? Pues si tu página no tiene estrategia, jamás te encontrará y jamás te comprará, estarás perdiendo dinero. Para hacer una buena estrategia de comunicación digital, debes tener en cuenta que el consumidor ahora es más inteligente, es un ser humano integral, con mente, corazón, espíritu, y valores. Además, su opinión sobre una marca está basada en lo que los demás dicen. Entonces debes contemplar que tus clientes te podrán criticar, podrán crear polémica, así que una buena estrategia de comunicación digital también debe tener una estrategia de gestión de crisis. Como ves, el marketing digital lo es todo si quieres ser parte de la vida de tus clientes potenciales, es una oportunidad que te abre muchas puertas. Pero recuerda: siempre con estrategia. 



# Renovación de la acreditación

10

La Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, durante sus 45 años de funcionamiento, ha promovido la libertad académica y la autonomía con responsabilidad. Ha fomentado la participación de su comunidad con entusiasmo, compromiso y todas sus decisiones han sido argumentadas y tomadas en consenso. Esto nos ha permitido avanzar desde su creación en el camino a la excelencia.

En el 2014 obtuvimos por primera vez el reconocimiento público de alta calidad mediante la Resolución 20273 del Ministerio de Educación Nacional. Hoy, la renovación implica no sólo demostrar que continuamos manteniendo los estándares de calidad por los cuales obtuvimos este reconocimiento, sino que además hemos avanzado de manera significativa en el proceso de mejora continua, tal como se establece en el Proyecto Educativo Institucional, donde se expresa que un aspecto fundamental de la gestión es la autoevaluación permanente, sustentada en la reflexión metódica y analítica de documentos, indicadores y valoraciones de los miembros de la comunidad sobre la gestión de la Escuela.

A través de este proceso participativo, crítico, reflexivo y constructivo, realizado por los miembros de su comunidad en el 2013, se identificaron las fortalezas y oportunidades de mejoramiento institucionales que nos permitieron diseñar planes y acciones que a la fecha, presentan avances, logros y resultados alcanzados en los últimos tres años. >

# UNIDOS,

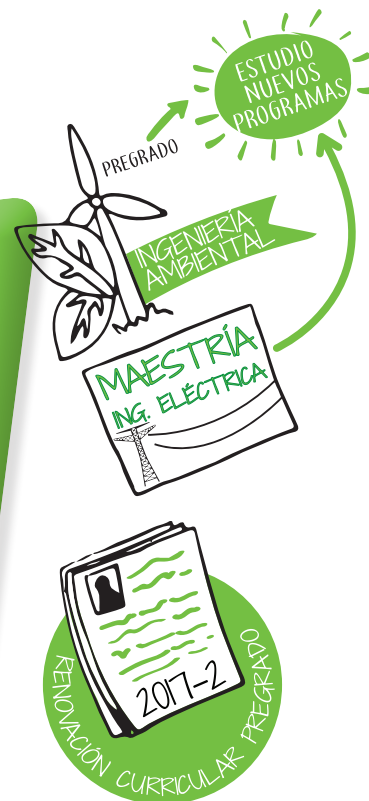
COMO UN SOLO EQUIPO, AVANZAMOS EN LA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL



A continuación se relacionan las iniciativas desarrolladas y enmarcadas en los siete "Ejes estratégicos de desarrollo institucional":

## EJE 1 FORMACIÓN DE EXCELENCIA

- ◆ Aprobación y puesta en marcha del proceso de renovación curricular para los programas de pregrado. Implementación a partir del segundo periodo de 2017.
- ◆ Aumento de la planta de profesores de la Escuela de 150 en 2014-2 a 166 en 2016-2.
- ◆ Creación del pregrado en Ingeniería Ambiental y de la Maestría en Ingeniería Eléctrica. Inicio de labores académicas en el primer periodo de 2017.
- ◆ Presentación de la propuesta de creación del Programa de Maestría en Ingeniería Biomédica en conjunto con la Universidad del Rosario.
- ◆ Estudio para la creación de nuevos programas de pregrado y posgrado.
- ◆ Lanzamiento del Programa de Desarrollo Profesional orientado a la adquisición, mantenimiento y mejoramiento de competencias y conocimientos asociados a esta labor esencial, teniendo en cuenta los procesos de inducción/reinducción, pedagogía y didáctica, investigación e innovación, gestión universitaria, uso de TIC en docencia, idiomas, cursos generales y cursos de actualización en aspectos técnicos.
- ◆ Formulación del proyecto de carrera docente.
- ◆ Aumento de la formación posgradual de 131 profesores con título posgradual en 2014-2 a 146 en 2016-2.
- ◆ Sistema de evaluación de profesores compuesto por tres aspectos:
  - ◆ Autoevaluación que realiza el profesor con respecto a sus compromisos (docencia, investigación, extensión, desarrollo profesional, administración docente y desarrollo institucional).
  - ◆ Evaluación del jefe directo.
  - ◆ Encuesta académica realizada por los estudiantes.
  - ◆ Desarrollo de estudios de deserción estudiantil (prueba piloto del Programa de Ingeniería Industrial).
- ◆ La aprobación de la política de admisión, vigente desde el segundo periodo de 2016.



## EJE 2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- ◆ Definición de la estructura organizacional de la Dirección de I+i.
- ◆ Definición e implementación de la planeación estratégica de I+i, con cuatro ejes de trabajo: enfoque y productividad, sostenibilidad y relacionamiento, cultura y desarrollo, y procesos y tecnología.
- ◆ Definición de la política institucional de I+i.
- ◆ Diseño del plan de fundraising para consecución de recursos para la investigación.
- ◆ Elaboración del plan estratégico de los grupos de investigación de la Escuela.
- ◆ Incremento en 20 % de la planta profesoral con título de doctorado, que pasó de 27 en 2014-2 a 35 en 2016-2.
- ◆ Creación del Programa de Doctorado en Ingeniería. Se recibió la visita de pares académicos. Se espera la respuesta del MEN.
- ◆ Fomento a la promoción y al desarrollo de la investigación, a través de: Reconocimiento de 12 de los 17 grupos de investigación en la Convocatoria 737 de Colciencias. >



FOMENTO Y DESARROLLO DE LA Investigación



EJE

2

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- ◆ Participación activa de estudiantes como monitores y asistentes de investigación.
- ◆ Participación en el proyecto "Metodología para transferencia tecnológica -Connect".
- ◆ Inversión del 8 % del presupuesto anual en desarrollo de I+i.
- ◆ Participación en la convocatoria de brigada de patentes Colciencias Connect con ocho tecnologías. De éstas, seis tecnologías participan en el Fondo de Protección a Inventiones 2016-2017.
- ◆ Creación del Comité de Emprendimiento.
- ◆ Apertura anual de la convocatoria interna de proyectos de investigación en las categorías de jóvenes investigadores y grandes rubros.
- ◆ Participación en convocatorias externas nacionales e internacionales para proyectos de investigación.
- ◆ Participación en ruedas de investigación e innovación de los grupos de investigación.

+20%

PROFESORES DE PLANTA CON DOCTORADO



EJE

3

## FORTALECIMIENTO DE LA RELACION CON EL ENTORNO

- Actualización de la política de viajes nacionales e internacionales para profesores.
- Aumento del número de profesores visitantes, que pasó de 8 en 2014 a 23 en 2016.
- Formulación de la política de extensión en conjunto con Ascún.

POLÍTICA DE EXTENSIÓN CON ASCÚN



EJE

4

## ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Diseño, construcción e implementación del modelo integral de autoevaluación.

Diseño y desarrollo de la herramienta tecnológica que administra el sistema de autoevaluación institucional.

Diseño y desarrollo de la herramienta tecnológica que administra el seguimiento de los planes de mejoramiento, mantenimiento e innovación, así como los proyectos del Plan de Desarrollo.

Fortalecimiento de la socialización de resultados de los procesos de autoevaluación.

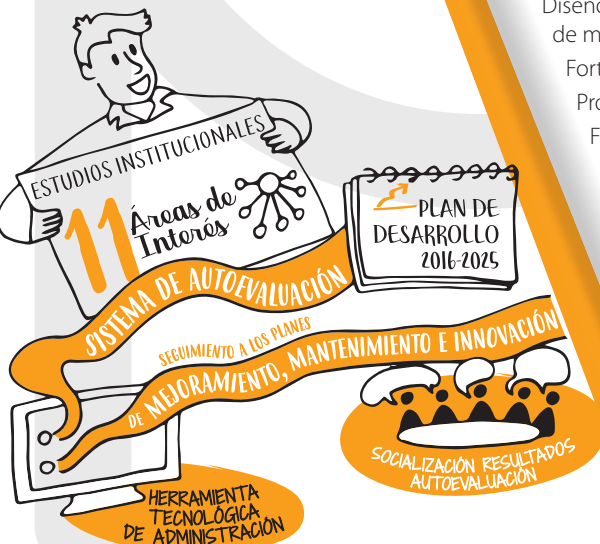
Proceso de formulación del Plan de Desarrollo 2016-2025.

Formulación y desarrollo del proyecto del sistema normativo documental, en el cual se está analizando el Proyecto Educativo Institucional y la Estructura Organizacional de la Escuela.

El estudio para aprobación por parte del Consejo Directivo de una nueva propuesta de estatuto profesional que incluye el análisis del movimiento vertical en las categorías establecidas.

Formulación del proyecto de estudios institucionales en 11 temas de interés para la Escuela.

Desarrollo de estudios de capacidad de los programas académicos (prueba piloto del Programa de Ingeniería Industrial).





## EJE 5 DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Diseño del Programa Convive, creado por Bienestar Universitario, cuyas líneas de cuidado del medioambiente, cultura universitaria, solución alternativa de conflictos y el buen uso de los espacios, están orientados al mejoramiento del clima institucional.

Inclusión de la asignatura electiva de Bienestar Universitario, con lo cual se espera fomentar aún más la participación de la comunidad en los programas ofrecidos por esta unidad.



Revisión de la Política de Gestión Administrativa



## EJE 6 EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

El levantamiento de los perfiles de cargos, actualización y análisis de equidad.

La socialización periódica del proceso de selección del personal administrativo.

Revisión y actualización de la política de gestión administrativa de la Escuela.

Organización de la estructura de las comunicaciones institucionales.

## EJE 7 INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE

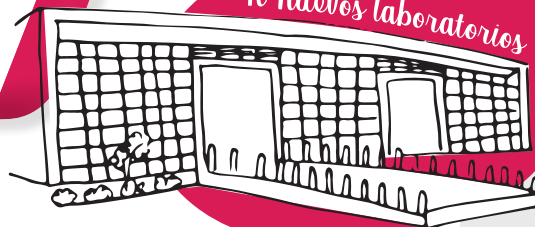
Construcción y puesta en funcionamiento de 46 laboratorios que facilitan el proceso pedagógico de experimentación y el espíritu interdisciplinario de estudiantes e investigadores. Inversión superior a los \$26.000 millones.

Desarrollo de nuevas construcciones para la comunidad académica. Comprende: adecuación del edificio G para aulas, salas de profesores y biblioteca satélite.

Éste es el punto de partida en el nuevo proceso de autoevaluación institucional. Las acciones, el conocimiento, la apertura a los cambios y la experiencia de quienes la integran; facilita el alcance de cada compromiso trazado.

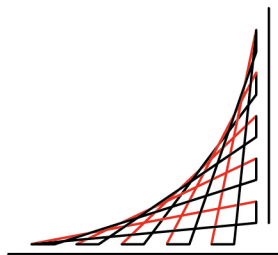
Estudiantes, profesores, directivos, administrativos, graduados y empleadores, somos responsables de la construcción de los proyectos de desarrollo de nuestra institución. Asumirlo de esta manera orienta nuestras acciones de mejoramiento, mantenimiento, innovación y también la forma eficiente de administrar los recursos.

El llamado de la directiva institucional a la comunidad es a asumir con compromiso y actitud favorable este proceso, el cual nos brinda una nueva oportunidad de hacer evidente ante la comunidad interna y externa la experiencia, el liderazgo y la alta calidad que han caracterizado a la Escuela. Por esta razón, es necesario contar con su participación, evaluación objetiva y aportes para identificar las fortalezas, oportunidades de mejora y formular nuevos planes que potencien, aún más, los valores, el sentido social y de pertinencia que 45 años atrás fueron la punta de lanza de lo que, por fortuna, somos hoy.



**Espere pronto información de las jornadas de socialización y aplicación de instrumentos.**





ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO

INNOVACIÓN • CIENCIA  
TECNOLOGÍA • EMPRENDIMIENTO



[ La pasión por el  
conocimiento la  
vivo en la Escuela ]

Carreras Profesionales  
Posgrados  
Educación Continuada



Escuela Colombiana de  
Ingeniería Julio Garavito



Escuelaing

Personería Jurídica 086 del 19 de enero de 1973



VIGILADA MINEDUCACIÓN

AK. 45 N.º 205-59 (autopista Norte)  
Línea nacional gratuita 01 8000 112 668

Contact center: 57(1) 668 36 00

Bogotá, D.C., Colombia

[www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)





Juan Felipe Ramírez  
Estudiante Economía

# Opinión



El conflicto armado en Colombia ha estado presente desde inicios del siglo pasado, con especial relevancia en las guerrillas, se han iniciado varios procesos de paz para darle fin a estos grupos armados, unos con fines éxitos y otros no. Tal vez las Farc ha sido el grupo con más años de actividad y con más relevancia en el ámbito nacional e internacional, por lo cual darle un fin a este conflicto era urgente y necesario. En el 2012 se inició formalmente una mesa de dialogo en Cuba entre las Farc y el Gobierno Nacional, en los cuales se trataron temas de interés como: agricultura, dejación de armas, reparación de víctimas, restitución de tierras, entre otras.

En el 2016 se logró un acuerdo final entre las dos partes en un documento de 297 páginas en las cuales están consignadas todos los detalles de los puntos a tratar y uno muy específico como lo es la desmovilización y reintegración a la sociedad, este tema fue el cual nos sentimos más atraídos, puesto que la gente de las zonas urbanas no ha tenido el conflicto armado tan de cerca y son ellos los que deben empezar a dimensionar cómo será la convivencia con los desmovilizados, por ello decidimos preguntarles .....

## ¿Cómo podrías contribuir a la convivencia con los desmovilizados?

Contribuiría dando ejemplo a las demás personas, conviviendo con los desmovilizados como con cualquier ser humano, ya que ellos abandonaron esa vida para hacer una nueva y olvidar los errores que cometieron en el pasado, así que dejaría a un lado el estigma creado por la sociedad y ayudaría a que se sintieran aceptados y cómodos con la nueva vida que llevan.

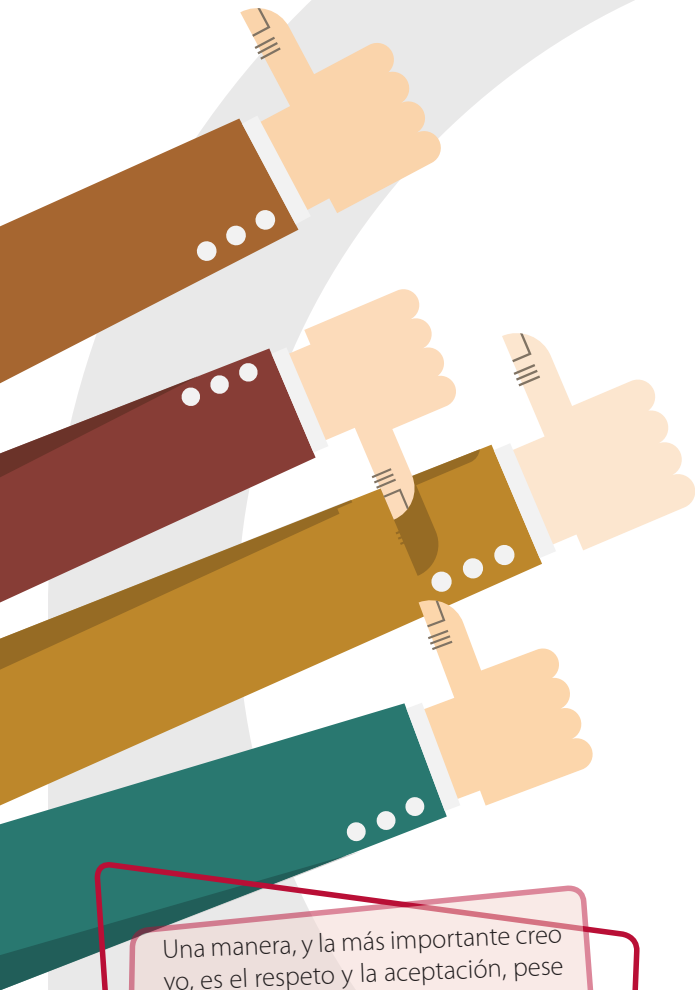
Luisa Fernanda Galeano  
Programa de Ingeniería Industrial  
Octavo semestre



Contribuiría no discriminándolos, permitiéndoles adaptarse de nuevo a la sociedad para que así tengan la oportunidad de estudiar, trabajar y vivir como cualquier ciudadano. Creo que es un proceso necesario para la sociedad colombiana porque llevamos muchos años en guerra y el país necesita la paz de forma urgente.

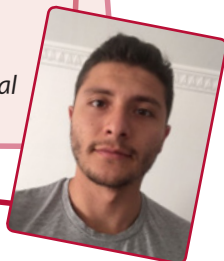
Julián Barbosa  
Programa de Ingeniería Eléctrica  
Octavo semestre





Una manera, y la más importante creo yo, es el respeto y la aceptación, pese a lo que hayan hecho. Es cierto que mi posición es muy diferente a la de familias afectadas por el conflicto, pero es que son seres humanos iguales a nosotros y merecen los mismos derechos. Basándonos en el respeto podemos derivar en una sana convivencia. Se podrían realizar campañas de concientización que ayuden a la adaptación en la sociedad, que enseñen a vivir y convivir. También es necesario realizar campañas de salud tanto para niños como para adultos, que deben ir enfocadas a erradicar enfermedades que puedan padecer. Otra posible contribución sería conferencias laborales que ayuden a estos desmovilizados a encontrar un lugar acorde y acceder a los beneficios básicos de un trabajo, y al mismo tiempo contribuir al crecimiento del país.

**Daniel Prieto**  
Programa de Ingeniería Industrial  
octavo semestre



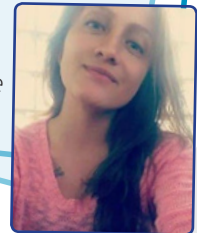
Teniendo un trato equitativo, aislando el hecho de que son desmovilizados, resaltando una inclusión completa. La mayor discriminación es cuando se separa a la población por características raciales, físicas o culturales; por lo tanto, el simple hecho de clasificarlos como desmovilizados incentiva que se les trate así. Acompañaría esto de asistencia psicológica para los que lo requieran.

**Catalina Pinzón**  
Programa de Economía, noveno semestre



Creo que ellos tienen toda la intención de reivindicarse con la sociedad y pedir perdón por todos los crímenes que cometieron, por lo cual la mejor forma de ayudar a la convivencia es dándoles apoyo, aceptándolos, respetándolos y promoviendo el respeto hacia ellos, porque van a pasar a ser personas del común, con las que tal vez tengamos que convivir en un futuro y debemos tratarlas igual.

**Jeimy Peralta**  
Programa de Economía, séptimo semestre



La convivencia con los desmovilizados empieza por entender la situación en la que se encuentran, adquirir conciencia para poder comprenderlos. La forma más fácil de contribuir es informándose e informando. También el Gobierno y diversas fundaciones están dedicadas a la causa del posconflicto en Colombia, lo que abre dos caminos: el de la donación de recursos o el aporte de la mano de obra propia en forma de voluntario. También está la opción de comedores combinados ya que muchos desmovilizados los frecuentan. Pero si no se quiere hacer nada de forma activa, sencillamente manteniendo una actitud de respeto y humildad es suficiente.

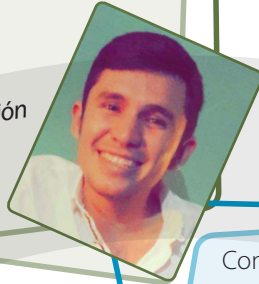
**Juan Camilo Bernal**  
Programa de Ingeniería Eléctrica  
Séptimo semestre





Emprendería una especie de campaña alusiva a la convivencia de los desmovilizados, ya que a pesar de los errores que hayan cometido en el pasado son seres humanos y merecen una segunda oportunidad. No podemos juzgarlos porque no conocemos su pasado y no sabemos las circunstancias que llevó a cada desmovilizado a ingresar a la guerrilla de las FARC. Así mismo, contribuiría, primero, dando ejemplo, conviviendo con los desmovilizados y ayudándoles principalmente a relacionarse e integrarse con las personas del común.

**Juan Pablo Amaya**  
Programa de Administración  
de Empresas.  
Sexto semestre



Para la convivencia con los desmovilizados creo fundamental la tolerancia y el respeto hacia el ser humano. ¿Cómo podría contribuir yo? Es complicado, pero sería educando en tolerancia, en respeto por la vida y por las ideas diferentes, enseñando el encanto de tener otras formas de ver la vida y el camino escogido para ésta, es decir, enseñar y debatir sobre la vida.

**Daniel Casas**  
Profesor de Matemáticas



Con el fin de estimular la convivencia con los desmovilizados, en primer lugar, se requiere que respetemos y seamos tolerantes con los nuevos miembros de la sociedad. En segundo lugar, aprovecharlos en el proceso de adaptación bilateral mediante la participación en procesos educativos y formativos; la academia podría jugar un papel preponderante en la transición de los desmovilizados a la sociedad.

**Álvaro Chávez**  
Profesor del Programa de Economía



Es complicado pero eso comienza desde uno mismo, es decir, uno debe tener el chip de no discriminarlos sino, por el contrario, darles la bienvenida de alguna manera a la nueva vida que tienen. Es una mentalidad que de alguna manera debe venir desde casa y así ir creciendo en la sociedad. No es un tema fácil, la verdad.

**Carolina Bojacá**  
Profesora del Programa de  
Ingeniería Civil.



Yo diría que uno puede contribuir tratando de integrarlos a cualquier actividad, sin discriminarlos por lo que vivieron, pensando que si ellos hicieron cosas muy malas, están tratando de tener una buena vida. De pronto conociendo las historias de ellos uno se da cuenta de que también fueron víctimas de la guerra, por eso debemos apoyarlos en todos los sentidos.

**Paula Cruz**  
Programa de Ingeniería Industrial  
Noveno semestre



# Nuevas Oportunidades de Negocio



José Miguel Barros Segura  
Estudiante Administración de Empresas

## ¿Que es una franquicia?



Es un modelo de expansión de negocios con el cual una empresa incursiona en diversos mercados

Otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de la marca



Entregando el know how y el conocimiento de su negocio

A cambio de un canon de entrada y unas regalías

## ¿Quienes participan en el modelo de franquicia?



- Empresario que conoce el negocio
- Dispuesto a compartir su conocimiento
- A mostrado ser axitoso y apoya a la inversión

- Posibilidad de explotar un negocio con marca
- Conocimiento a cambio de regalías
- Obtiene soporte en su inversión

Los franquiciados deben tener la capacidad de responder monetariamente frente a:

## Cánones y regalías

### Canon de entrada

Es el importe que se cobra a la firma del contrato, se justifica en la compensación al franquiciados de las inversiones que este ha hecho para poner en marcha el proyecto.

### Canon de mantenimiento o REGALÍAS

Cantidad que el franquiciado debe abonar periódicamente por el soporte y apoyo continuado recibido del franquiciador. Fuente de ingreso del franquiciador. Suele no existir en franquicias de producto.

### Canon de publicidad

Constituir fondos comunes para la inversión en campañas y acciones publicitarias en beneficio de toda la cadena.

## Regulación de las franquicias



En Colombia no existe una regulación o Ley que dictamine o ejerza sobre las fiducias que se puedan formar, sin embargo, la presencia de un código de ética emitido por Colfranquicias otorga unos lineamientos de los cuales se destacan:



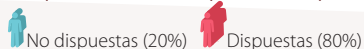
## Estadísticas en Colombia



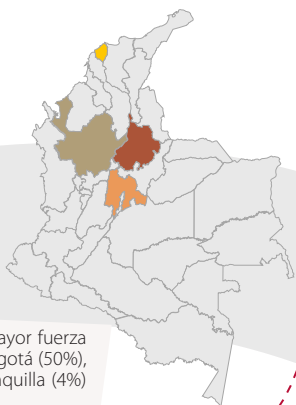
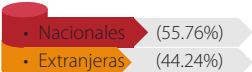
Personas dispuestas a pagar por conocimiento empresarial



Disposición a adquirir franquicia



Numero de Franquicias en Colombia



Se concentran con mayor fuerza en ciudades como Bogotá (50%), Medellín (12%), Barranquilla (4%) y Bucaramanga (3%).

## Fases para comprar Franquicia

### Contacte:

Pongase en contacto con la persona encargada de la franquicia en el país para conocer del caso, lo atenderán con gusto.



### Investigue:

Conociendo el caso de la franquicia en el país, informese de los posibles aspectos que rodeen la franquicia si le interesa, si conoce de lo que le gusta, lo hará con mayor gusto.



### Experimente:

Si se les es posible, trabaje en la franquicia que le interesa para conocer todos los posibles cargos que se desempeñan en este y saber si usted está dispuesto a desempeñarlo.



### Decida:

Conociendo y aprovechando los aspectos que ha adquirido en las fases anteriores, seleccione la franquicia y empiece a realizar los procesos para adquirirla.



## Ventajas de una Franquicia



- Reducción de riesgos al tener un negocio acreditado.
- Formación, capacitación y asistencia por parte del Franquiciante.
- Métodos operativos, administrativos y comerciales establecidos.
- Acceso a marketing y programas de publicidad.
- Acceso a una inversión rentable y de bajo riesgo.

Principios rectores de la franquicia, en el cual se establecen las obligaciones de las partes, así como los cursos de acción en caso de controversias



Selección y contratación de las franquicias en el cual se establece todos los parámetros de selección de franquiciados, así como los puntos exigidos en un contrato de franquicia.



Captación de Franquiciados, publicidad e información en la cual se determinan los métodos que manejará la franquicia en términos de publicidad e información, además, determina la forma de captar posibles franquiciados

## Recomendaciones para una Franquicia



- Establezca centro e ganancia dentro de la organización con números asignados.
- Establezca una evaluación realista de las actuales capacidades de la empresa.
- Diseñen estructuras sobre utilidades para los actuales propietarios de franquicias y para su empresa de franquicia.
- Diseñe una política operativa para el control de calidad.
- Establezca objetivos y metas razonables en todas las áreas.



# Franquicias

# Arquitectura empresarial



Luis Daniel Benavides Navarro, Ph.D.  
Profesor Programa Ingeniería de Sistemas

A medida que los sistemas se vuelven más complejos, es necesario adoptar mecanismos de planeación y control para poder mantenerlos, evolucionarlos y explotarlos de manera efectiva. De manera similar, las empresas crecen y los sistemas de información se vuelven más relevantes en su estrategia, por lo cual se necesitan mejores herramientas para la planeación, diseño y evolución de la organización. La arquitectura empresarial es una disciplina que busca integrar de manera armónica la estrategia y los procesos de la empresa, así como las aplicaciones e infraestructura tecnológica que los soportan.

En esta disciplina, la empresa es considerada un sistema y, como tal, tiene una arquitectura que puede ser documentada, planeada y utilizada para la construcción y evolución del sistema. Las empresas que adoptan iniciativas de arquitectura empresarial generalmente desean tener un proceso planeado y controlado para hacer cambios estructurales en su operación y estrategia, o un proceso controlado para planear su evolución y crecimiento, apoyados en la tecnología.

## Historia y motivación

Los dos grandes motivadores del surgimiento de una disciplina de arquitectura empresarial fueron:

- La complejidad de los sistemas de información que crecía de manera exponencial.
- La falta de alineación entre los sistemas de información y las necesidades de la empresa.

A finales de los ochenta ya eran evidentes los problemas derivados de estas dos realidades y en 1987 apareció la primera propuesta de arquitectura empresarial, con el Marco de Zachman [08].

El marco de Zachman es una taxonomía que permite clasificar diferentes artefactos de arquitectura (los artefactos son los documentos, modelos, análisis o entregables tangibles en la documentación de la arquitectura), y muestra cuáles son necesarios para documentar una arquitectura empresarial. Posteriormente, en 1994, impulsado por el gobierno de Estados Unidos, surgió el Technical Architecture Framework for Information Management (Tafim) [09], que era un marco de trabajo para arquitectura empresarial. Este marco de trabajo motivó al Congreso de Estados Unidos a institucionalizar una disciplina de arquitectura

empresarial para racionalizar, planear y ordenar las inversiones en tecnología en las agencias del gobierno federal.

En 1998 se reemplazó Tafim por el Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) [10]. Tafim fue luego entregada al Open Group, que la retomó y creó The Open Group Architectural Framework (Togaf) [11], que se mantiene como uno de los frameworks más populares para arquitectura empresarial. Por otro lado, FEAF evolucionó en el Federal Enterprise Architecture (FEA), que lo mantiene The Office of Management and Budget (OMB) de Estados Unidos. A partir de estas propuestas, las agencias del gobierno estadounidense adoptaron iniciativas de arquitectura empresarial con resultados en gran proporción fallidos [1,2,3,4]. Adicionalmente, han surgido múltiples críticas sobre el enfoque excesivo en documentación, la falta de ejemplos concretos y la utilidad real >



de las iniciativas de arquitectura empresarial (ver. por ejemplo, <http://itknowledgeexchange.techtarget.com/total-cio/two-it-gurus-face-off-on-value-of-enterprise-architecture-frameworks/>).

En respuesta a estas implementaciones fallidas, emergen nuevas propuestas más pragmáticas. Por ejemplo, Gartner [05] promueve la arquitectura empresarial como un "verbo" y no como un sustantivo, indicando una aproximación práctica y sustentada en el conocimiento del negocio, y de las tecnologías de información. De manera alternativa, la propuesta de Ross, Weil y Robertson [06] se enfoca en utilizar la arquitectura empresarial como un motor de la estrategia empresarial, definiendo los lineamientos de la arquitectura en conjunto con los ejecutivos de la empresa, y desplegando, a partir de esta definición, una estrategia de madurez de gobierno y un plan de proyectos para soportarla.

### Métodos, heurísticas y proyectos

El método que se promueve desde la disciplina de arquitectura empresarial es muy simple. Tiene dos componentes:

- El desarrollo de mecanismos de gobierno corporativo y de TI para soportar la disciplina de AE.
- El desarrollo de una estrategia de TI alineada con la estrategia corporativa.

Inicialmente, las organizaciones adoptan los mecanismos de gobierno corporativo y de tecnologías de información siguiendo modelos de madurez y mejores prácticas del mercado. Estos mecanismos permitirán que las iniciativas de AE planeadas y las iniciativas futuras se implementen fácilmente, siguiendo los lineamientos de arquitectura empresarial definidos. Luego, para crear la estrategia de TI, se usan múltiples técnicas. Generalmente, primero se debe crear una visión del estado actual de la empresa, y luego una visión del estado futuro deseado de la empresa. Con estas dos visiones se realiza un análisis de brecha (la distancia entre estas dos visiones), y se crea un plan estratégico de proyectos para implementar la visión futura. Muchos de los marcos de trabajo disponibles promueven la documentación de la visión de la empresa en diferentes vistas que se agrupan en cuatro categorías: negocio, aplicaciones, datos y tecnologías de información.

### ¿Por qué fallan los proyectos de arquitectura empresarial?

La presión de la industria por vender consultoría en arquitectura empresarial y la necesidad de los ejecutivos de las empresas por aferrarse a la última bala de plata del mercado, han creado el ecosistema ideal para lanzar iniciativas fallidas de arquitectura empresarial. La mayoría de los proyectos tienen una confusión entre el qué y el cómo. Los proyectos se han convertido en iniciativas de adopción de marcos de trabajo promovidos por firmas consultoras (el cómo) y han dejado de lado su objetivo, que es crear una alineación armónica entre la estrategia, los procesos y los sistemas de información que los soportan (el qué). Esto hace que muchos proyectos terminen con cientos de horas de consultoría, cientos de millones gastados y como resultado un incoherente libro de modelos desconectados. Muchos proyectos fallidos se concentran en documentar las diferentes vistas de la arquitectura y dejan de lado los mecanismos de gobierno y la estrategia global de TI. >






las instituciones se concentran en crear modelos y diagramas utópicos y no en crear los mecanismos que van a crear una disciplina de arquitectura empresarial. Igualmente, la falta de ejemplos y de claridad en la redacción del documento afectan gravemente la implementación de la iniciativa.

### Hacia una disciplina de arquitectura empresarial

Cuando una organización implementa una política de calidad, puede crear un proyecto que documente los procesos, pero no logrará un beneficio real si no crea una cultura y disciplina de calidad en la empresa. De la misma manera, para que la arquitectura empresarial genere un impacto real en las organizaciones hay que cambiar el enfoque de tales iniciativas. En particular, hay que aclarar que las organizaciones deben crear una disciplina (no un proyecto) de arquitectura empresarial. Esto implica que la arquitectura empresarial debe crear los mecanismos y prácticas de gobierno que permitan que emerja de la dinámica empresarial y se mantenga en el tiempo.

Afortunadamente, otros autores ya han propuesto alternativas concretas [06] que estudian las prácticas empresariales más comunes que soportan la creación de una disciplina de AE. Este simple cambio fortalece el foco de la empresa en el qué e invita a las organizaciones a hacer reflexiones conscientes sobre el impacto y la estrategia de integración armónica de los procesos, la estrategia y la tecnología de información. 

## Arquitectura empresarial en Colombia

Colombia tiene dos ejemplos interesantes de arquitectura empresarial; uno exitoso y otro que, en mi opinión, será fallido. El primero, el exitoso, se denomina “Colombia compra eficiente” y es una iniciativa para racionalizar el gasto público. Tiene tres componentes esenciales: simplificación y estandarización de la política de compra (proceso y gobierno corporativo); centralización de la información de compra del estado (sistemas de información); una entidad rectora para implementar y ejecutar la iniciativa (Gobierno y estrategia corporativa). Esta iniciativa ya está en operación, con alcance nacional, y está promoviendo algunas de las estrategias diseñadas para racionalizar el gasto, por ejemplo, los acuerdos marco con proveedores del Estado. La otra iniciativa se denomina “Arquitectura TI Colombia” y busca alinear la gestión de TI con la estrategia del Estado. El componente principal de este proyecto es el Marco de Referencia, que es un conjunto de guías, mejores prácticas y varios estándares de la industria. Sin embargo, el marco de referencia comete el mismo error de muchos de los frameworks de arquitectura, al agrupar una serie de heurísticas en un documento ambiguo, que no presenta claridad conceptual y no aporta realmente una herramienta útil a las instituciones que quieren adoptar la iniciativa.

Por ejemplo, muchos de los proyectos de arquitectura empresarial se han convertido en “adoptar el marco de referencia” (nuevamente el cómo) y dejan de lado el objetivo fundamental de los proyectos de arquitectura. Otra de las fallas fundamentales del marco de referencia es dejar el gobierno corporativo y de TI como un jugador secundario dentro de la política de arquitectura de TI del gobierno. Esto implica que

#### Referencias

[01] Information Technology: FBI Is Taking Steps to Develop an Enterprise Architecture, but Much Remains to Be Accomplished. GAO-05-363. September 9, 2005.  
 [02] DOD Business Systems Modernization: Long-Standing Weaknesses in Enterprise-Architecture Development Need to Be Addressed. GAO-05-702. July 22, 2005  
 [03] Homeland Security: Progress Continues, but Challenges Remain on Department's Management of Information Technology, Testimony Before Congressional Subcommittees, Randolph C. Hite, Director, Information Technology Architecture and Systems Issues. GAO. March 29, 2006  
 [04] Business Modernization: Some Progress Made Toward Implementing GAO Recommendations Related to NASA's Integrated Financial Management Program. GAO-05-799R. September 9, 2005  
 [05] James, Greta A., Robert A. Handler, Anne Lapkin, and Nicholas Gall. "Gartner Enterprise Architecture Framework: Evolution 2005." October 25, 2005. Gartner ID: G00130855  
 [06] Jeanne W. Ross, Peter Weill, and David C. Robertson. Enterprise architecture as strategy. Harvard Business School press. 2006.  
 [07] Roger Sessions. A Comparison of the Top Four Enterprise-Architecture Methodologies. (<http://msdn.microsoft.com/en-us/library/bb466232.aspx>). visitado el 5 de Septiembre de 2013.  
 [08] Zachman, J.A. "A Framework for Information Systems Architecture." IBM Systems Journal, Volume 26, Number 3, 1987.  
 [09] U.S. Department of Defense. Technical Architecture Framework for Information Management (TAFIM) Volumes 1-8. Version 2.0. Reston, VA: DISA Center for Architecture, 1994.  
 [10] The Chief Information Officers Council A04. Federal Enterprise Architecture Framework Version 1.1. September 1999.  
 [11] [www.opengroup.org/togaf](http://www.opengroup.org/togaf)





José Miguel Barros Segura  
Estudiante Administración de Empresas

El modelo de franquicias se ha convertido en uno de los métodos de emprendimiento y cimentación de negocios más popular y efectivo de los últimos tiempos, estando presente en todo tipo de industrias, desde la textil hasta la industria metalúrgica, desde servicios de transporte hasta la industria del entretenimiento. Esta última, siendo el enfoque de este artículo.

Full 80's es una empresa que hace parte de dicha industria, una curiosa participante de este modelo al ser de las pocas empresas de entretenimiento y vida nocturna que incurren en las franquicias.

Un entorno dedicado a enaltecer la cultura y entorno de los años ochentas surgió a partir de la idea de dos individuos, Darwin Ramírez y Armando Vargas y sobre la cual este último, ofrece sus palabras y conceptos sobre el negocio.

**José:** Inicialmente quisiera comenzar con la historia de Full 80's, ¿cómo inició esta organización?, ¿de dónde surgió la idea? y ¿cuál es su funcionamiento?

**Armando:** Esta idea surge de dos socios (Armando Vargas y Darwin Ramírez), nosotros venimos del mercado de la música; anteriormente manejábamos artistas haciéndoles la labor de Manager y hace quince años tomamos la decisión de montar este negocio (Full 80's) el cual comenzó más como un hobby, como un tipo de plan B que con el tiempo se fue convirtiendo más en un plan A, con el propósito de llegar a un mercado contemporáneo que no tenía donde pasar sus momentos de entretenimiento u ocio y ahí fue donde comenzamos a investigar cómo implementar esta idea ya que proveníamos de un mercado completamente diferente y no conocíamos para nada este mercado en el cual nos íbamos a adentrar.

Nosotros somos coleccionistas de música y en mi caso soy coleccionista de juguetería, sobre todo de los años ochenta como las distintas piezas de las sagas más prevalentes de esa época como Star Wars o Indiana Jones y es lo que hoy en día se encuentra mucho en los establecimientos y que le aporta esa estética única y nostálgica. >

# El negocio de la RUMBA en BOGOTÁ





Ahora estamos cumpliendo quince años; es una empresa muy bonita donde la gente que trabaja en ella es gente relativamente joven, los más viejos somos mi socio y yo y nuestras esposas, de resto es gente joven ya que nos gusta darles una oportunidad, además queremos que esta cultura de los ochentas siga prosperando por muchos años más y se trata de un negocio de entretenimiento donde se escuchan canciones de hace veinte, treinta o cuarenta años atrás, lo cual es como devolverse a las fiestas de la infancia o recordar esas canciones de su primer amor, de la universidad, de sus amigos, de sus distintos momentos de la vida, nosotros servimos como ese lugar para venir a recordar esos buenos momentos y creo que eso ha sido la esencia del negocio.

Inicialmente comenzamos como un bar pero con el tiempo nos fuimos introduciendo en el tema de comidas tipo americano como las alitas o las hamburguesas para volvernos un poco más activos durante el día y mejorar la entrada promedio de visitantes.

Hoy en día estamos atendiendo al mes aprox. a diez mil personas entre los 20 a 40 años. Este es nuestro público fuerte, los cuales toman sus propias decisiones, se encuentra bien económicamente y saben que es lo que quieren en un ambiente como este.

**J: ¿De dónde surgió la iniciativa de emplear el modelo de franquicias?**

**A:** Hace cuatro años quisimos incurrir en el mercado internacional y para lograrlo necesitábamos un flujo o músculo eco-

nómico para que nos ayudara a fortalecer o a crecer y ahí fue cuando comenzamos a conocer un poco más sobre las franquicias. En ese entonces estaba muy de moda el tema de empezar a crear una marca, por ende contratamos una empresa muy seria la cual nos enseñó a estandarizarnos ya que solos no podíamos, esto nos enseñó a estandarizar procesos, papeleo, espacios, diseños, procesos de facturación y el proceso administrativo, esto es un proceso que sin un apoyo puede tornarse bastante complicado, (por ende invito a las empresas para que desde el principio sean muy organizadas) y por ende facilitar todo este tipo de procesos. Esto nos ha llevado a entender un poco mejor el negocio, al cliente y la función de cada persona en su rol y las diferencias entre estos; esto nos permite tener muy claro qué es lo que vendemos y a quién. Posteriormente contratamos otra empresa que nos ayudó en el tema de imagen, otra parte muy importante para internacionalizar la marca y aunque la imagen siempre fue nuestra, nos apoyaron en definir una imagen fácilmente reconocible e internacional. Con todo esto pudimos generar una fórmula con la cual el futuro cliente o franquiciado de nuestra marca, pueda negociar.

**J: ¿Cómo aplica Full 80's el método de franquicias?**

**A:** Nosotros más como franquiciante buscamos fondos de inversión que es otra forma de franquiciar, buscamos personas interesadas con un dinero y que desean invertirlo ganando una buena rentabilidad manejando así una

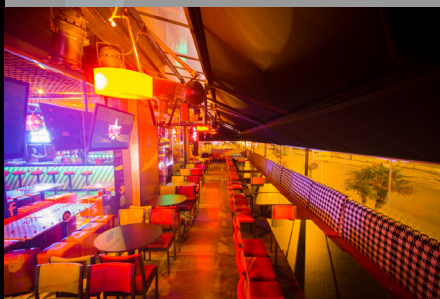
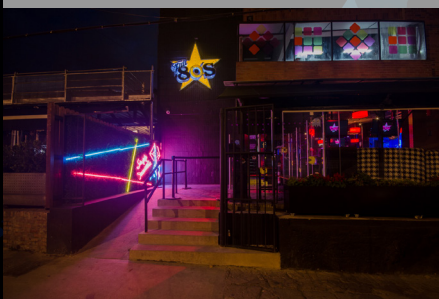
parte logística, la parte financiera si va muy ligada con el franquiciado puesto que nos interesa que este enterado minuto a minuto de que ocurre con su inversión mientras que en el aspecto productivo es manejado directamente por nosotros.

**J: ¿Qué aspectos adicionales como la capacitación considera relevante para apoyar a sus empleados?**

**A:** Nosotros hemos contratado varias personas para las cuales este es su primer trabajo, nosotros aun somos como unos padres para ellos en el sentido productivo, por ende consideramos muy importante capacitarlos en todos esos procesos que nos han servido estandarizarlos, esto los vuelve más fácil de aprender y de aplicar. Además es muy importante que el empleado sea feliz en donde trabaje, es por eso que tenemos una política de entretenimiento y de diversión que se ajusta a las reglas, para que el empleado se sienta bien mientras trabaja, esto lo logramos fomentando el trabajo en equipo y participando en capacitaciones de servicio al cliente, de seguridad laboral, etc.

**J: Considerando que poseen un estándar americano, ¿cómo entraría la marca de Full 80's a competir en mercados internacionales?**

**A:** Nosotros hacemos giras para conocer esos mercados internacionales como Argentina o Estados Unidos para saber si existe competencia en la que se maneja un mercado contemporáneo denominado nicho, a los cuales es un poco complicado entrar en una dinámi-








ca puesto que las personas que lo componen son bastante exigentes, de este modo las competencias directas no son comunes. Además, nosotros somos muy gringos en la estética y la música, alrededor del 70% de la música es Anglo y este concepto combinado con el ambiente que otorga Full 80's es muy apetecido mundialmente, de esa forma la competencia sería más por parte nuestra que de ellos a nosotros.

**J: ¿Es para el mercado que se maneja el modelo de franquicia la mejor opción o existe otra alternativa?**

**A:** Es viable usar este modelo de franquicia ya que este es un mercado interesante y su público lo es aún más. En los últimos años he tenido la oportunidad de asistir a distintos congresos de franquicias y veo que muchas personas no están preparados para estar ahí puesto que no reflejan una confianza o no están bastante ordenados, esto vulnera al cliente y lo deja en duda. Obviamente hay mercados más productivos como

las licorerías o los bares que operan dentro de la industria del entretenimiento y aunque no busco desmerear ninguno de estos, Full 80's busca competir es con un público adulto y aterrizado y las franquicias son un buen método de llegar a estos.

Finalizando la entrevista, Armando Vargas, co-fundador de Full 80's resalta tres aspectos muy importantes para cualquier negocio: ser ordenado con todo lo relacionado al negocio; conocer el mercado a través de la investigación, análisis y retroalimentación del mercado; finalmente emplear las herramientas tecnológicas como un apoyo indispensable.

Dicho y hecho, solo cabe resaltar que si en algún momento desean pasar sus ratos libres rodeados de una buena ambientación, memorabilia de actores y personajes de la cultura popular como Adam West, Iron Man o Pac-Man y una excelente atención al cliente, Full 80's puede ser el lugar idóneo para cumplir tal deseo. 



Armando Vargas  
Co-Fundador de Full 80's





María de los Ángeles  
Vivas Cervantes  
Estudiante Economía

LA ESCUELA

# Y EL BALÓN

El fútbol femenino surgió en Colombia a finales del siglo XX. Después de muchos años de lucha por parte de las mujeres apasionadas por este deporte, se logró jugar el primer suramericano femenino en 1998, que se realizó en el país. En este torneo participaron las selecciones de Argentina, Chile, Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia, Paraguay, Perú, Uruguay y Brasil. Este último se coronó campeón en la final contra la selección de Argentina. Vivida la experiencia del primer campeonato internacional, la selección Colombia logró ocupar el tercer lugar en el suramericano de 2003, lo que aumentó el interés por el fútbol femenino en Colombia.

Debido a los vínculos del fútbol profesional masculino con el narcotráfico, muchos jugadores se vieron presionados, lo que los llevó a bajar su nivel. Las mujeres, por otro lado, no tenían ese tipo de presiones, por lo cual pudieron seguir jugando y mejorando a tal punto que las universidades empezaron a promover el fútbol femenino y a ofrecer beneficios a mujeres que desearan jugar en sus equipos.

Siendo así, la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito tiene la fortuna de contar con Daniela Ochoa, estudiante de ingeniería industrial, quien a sus 22 años ha tenido oportunidad de jugar con equipos profesionales y formar parte de una de las mejores escuelas deportivas del país.

Daniela empezó a jugar cuando apenas tenía cinco años, no directamente en escuelas de fútbol, sino como actividad recreativa. De todos modos, esto despertó en ella la pasión por este deporte. Siguió practicando y siete años después, conoció al que en ese entonces era el director técnico de la selección Colombia, Pedro Rodríguez, también dueño de una escuela de formación de fútbol llamada Besser FC. El vio el talento que Daniela tenía con el balón, por lo cual le ofreció jugar en su club. Daniela se formó en este club, y jugó en él hasta los 22 años. >





En Besser FC participó en torneos tanto nacionales como internacionales, los cuales le permitieron convertirse en uno de los mejores clubes femeninos a escala nacional, aunque ha perdido fuerza puesto que los equipos profesionales ya establecidos en la liga masculina montaron sus escuelas de fútbol y sus propios equipos femeninos.


Continuando con su proceso de formación futbolística, cuando tenía 15 años integró la selección colombiana de fútbol profesional femenino sub-17, pero no pudo concretarse, pues debido a una contusión en la rodilla quedó dos meses fuera de las canchas.

Daniela no desistió y siguió en el proceso con Besser, ganando más torneos, jugando como la 10 del equipo y compartiendo con jugadoras como Leicy Santos, Gabriela Huertas y Liana Salazar (actualmente jugadoras de Independiente Santa Fe), quienes salieron de su misma escuela de fútbol, y también con jugadoras de Fortaleza y Equidad. Uno de los grandes dilemas de todas las jugadoras es decidir entre el fútbol y el estudio. Muchas optan por dedicarse de lleno al fútbol, otras aplazan estudiar una carrera pero siguen entrenando.

A los 16 años, Daniela sufrió otra lesión, la cual generó en ella un sentimiento de derrota, decepción y angustia por no poder recuperarse o perder nivel, lo que casi la hace desistir de seguir jugando fútbol.

Con el apoyo de su familia persistió y retomó el entrenamiento a los 17 años, cuando viajó a Estados Unidos a participar en la Panda Cup. Así, cuando finalizó su bachillerato viajó a Estados Unidos, para ser parte de un equipo de Miami, donde jugó alrededor de cinco meses, disputó varios torneos y empezó a buscar becas para quedarse. Debido a la exigencia del inglés, debía ingresar primero a un College y después sí empezar sus estudios universitarios, pero las opciones que le ofrecían no cumplían sus expectativas, por lo que resolvió volver y estudiar ingeniería industrial en la Escuela, que siempre fue su única opción, por el prestigio de la institución.

Al poco tiempo de ingresar a la Escuela, empezó a jugar con el equipo femenino que dirige el profesor Camilo Andrés Mora, en el cual consiguió la capitania en 2016. Con el grupo ha participado en varios torneos, en los cuales ha llegado en varias oportunidades a semifinales.

En febrero de 2017 comenzó el primer torneo de fútbol profesional femenino, por lo cual muchos equipos les ofrecieron a compañeras de Daniela jugar con ellos. Daniela recibió ofertas de Equidad y Nacional, pero le exigían disponibilidad de tiempo completo, por lo cual debía suspender sus estudios. Como en este torneo Nacional no sacó un equipo profesional, Daniela tiene aún una puerta abierta: alcanzaría a finalizar sus estudios y cumplir su sueño de jugar en la liga profesional colombiana de fútbol. 







Oscar Villada Vargas  
Profesor del Programa  
de Administración de  
Empresas

# Industria del **CAPITAL DE RIESGO**

Los países desarrollados demuestran la gran importancia en su desarrollo económico y empresarial de sus últimos años, gracias a las empresas creadas por innovadores y emprendedores en sus países. Así mismo, la colaboración aportada en la financiación de sus ideas y empresas por medio de los capitales aportados para el crecimiento y desarrollo de estas empresas, que se financian así: propio capital del innovador, sus familiares, amigos (capital semilla), los inversionistas de capital de riesgo, ángeles inversionistas, fondos de capital de riesgo, entidades estatales creadas para tal fin y fundaciones, entre otras.

Para estos capitales de apoyo a la innovación, es muy importante determinar el ciclo de vida de las empresas, etapa de inicio, etapa de crecimiento y de consolidación, y los medios de financiación que se logra dependiendo de cada ciclo de vida.

Es importante mencionar las empresas norteamericanas y europeas que tienen historia en este tipo de emprendimiento y financiación mediante el capital de riesgo: en Norteamérica, Microsoft, Oracle, Sun Microsystems; en Europa, Skype, Movistar y Tom Tom.

La importancia del capital de riesgo se da en la capacidad de apoyar el desarrollo de las star ups y de empresas innovadoras que tienen gran crecimiento en las etapas tempranas, llamadas EBTRCS.

El capital de riesgo para apoyo a estas empresas se ha convertido en una gran estrategia de competitividad en los países que la están utilizando: Estados Unidos, Israel, India, Japón, Inglaterra, Chile, Brasil, España, México, Canadá y muchos más.

## Qué es el capital de riesgo

Se entiende por capital de riesgo el conjunto de aportes económicos y de valor agregado realizado por inversionistas individuales, agrupaciones de inversionistas, inversionistas institucionales en planes de negocio, star ups, y empresas que no cotizan en bolsa, inicialmente. Estos inversionistas participan en la dirección de las empresas donde aportan sus conocimientos y les generan mayor valor.

El capital de riesgo se puede conformar por inversiones de capital del propio innovador, familiares y amigos, ángeles inversionistas, capital semilla y fondos de capital privado. Fondos encaminados a cubrir las diferentes etapas del ciclo de vida de las empresas.

## Un poco de historia

Se dice que el ejemplo más antiguo de estos capitales de riesgo fue la entrega de dinero por parte de la reina Isabel de España a Cristóbal Colón, uno de los más rentables de la historia.

Otro ejemplo de capital de riesgo fue la colaboración de J.P. Morgan y los Vandervilt, a Thomas Edison para la creación de la bombilla eléctrica, y el apoyo que Jeffrey Bezos recibió de su suegro para crear Amazon.

## Ciclo de vida empresarial y etapas de financiación

Es importante conocer la relación entre el ciclo de vida de la empresa y sus opciones de financiación. El concepto de capital de riesgo es el resultado de un proceso de evolución de condiciones económicas y culturales propias de cada país. >





## Gestación

Se crea la idea de negocio, se valida la tecnología, se crea al plan de negocio, se arma el equipo de trabajo y se inician operaciones, se autofinancia.

Incepción: se decide qué hacer, se hace investigación de mercados, se elabora plan de negocio; sus ahorros son la fuente para desarrollar actividades.

## Prototipo

Termina el plan de negocios e inicia con nuevos productos, comienza a ver sus oportunidades de éxito, se autofinancia. Star UP (inicio)

Es la segunda etapa, en la que se inician las operaciones hasta lograr punto de equilibrio. Se conoce como "Valle de la Muerte" porque el 70 % de las empresas no logra superar esta fase (Asobancaria, 2005).

Su duración va aproximadamente de tres a cinco años, conoce nuevos clientes y asegura su calidad.

En esta etapa, el emprendedor agota ahorros y ayuda de familiares y amigos; acude a los ángeles inversionistas porque aún no consigue créditos bancarios. Se apoya en demoras de pagos, tarjetas de crédito, optimización de fondos, reducción de gastos.

## Early Stage (crecimiento)

Se demuestra que es un negocio viable, es reconocido en el mercado y tiene perspectivas de crecimiento y desarrollo. Entra en la etapa de supervivencia pero aún no cuenta con buen efectivo para inversiones. Su fuente de financiación es el microcrédito. Para algunos fondos de capital de riesgo es el momento de realizar la primera inversión. Expansion Stage (expansión)

Se logra superar el escenario anterior, se crece en tamaño y productividad, se necesita modificar la estructura, surge la preocupación por la adecuada administración de la liquidez para lograr reservas. Algunos empresarios se quedan en

esta etapa, hasta que los cambios y la competencia lo permitan.

Later Stage (consolidación)

Se continúa expandiendo, hay gran participación en el mercado, los fondos de capital de riesgo salen y entran; la financiación del sistema bancario, los fondos de capital privado, el dueño y los inversionistas están generalmente separados. Algunas empresas salen a través de IPO (oferta en bolsa).

## Actores en el sistema de financiación empresarial

Emprendedores, inversionistas y Estado  
Los emprendedores son los creadores de las star ups; el Estado puede desempeñarse como inversionista por medio de fondos de capital de riesgo propios o de fondos mixtos; crea subsidios y estímulos de carácter fiscal a inversionistas y políticas trasversales que favorezcan la inversión.

## Inversionistas de capital de riesgo

Los inversionistas informales (familiares y amigos), ángeles inversionistas y mercado institucional o formal. El mercado institucional está conformado por fondos de capital privado, constituidos por especialistas en fondeo y administración de inversiones de riesgo.

Inversionistas informales y ángeles inversionistas

En Estados Unidos, el 55 % de los adultos son inversionistas informales; cuatro de cada cinco inversionistas esperan retorno de su inversión entre dos y cinco años. Invierten en etapas de inicio de mayor riesgo. Éstos se describen como exempresarios o ex altos ejecutivos, con éxito y amplio conocimiento comercial y empresarial, forman parte del equipo emprendedor. Para los inversionistas de capital de riesgo sólo tienen valor las competencias empresariales de sus gestores.

## Capitales necesarios Capital semilla (Seed capital)

Generalmente, es el capital que se necesita

para las etapas de inicio y en menor proporción, de gestación; hay subvenciones públicas y privadas, ángeles inversionistas, ahorros de emprendedores, familiares y amigos, así como premios otorgados de planes de negocios.

Fondos de capital de riesgo (FCR)

Es considerada como la segunda parte de la financiación externa, enfocada a empresas en crecimiento. Necesita fuertes inversiones de capital y una junta directiva, que generalmente las provee el FCR.

## Fondos de capital privado (FCP)

Sus inversiones se enfocan en la toma de control y reestructuraciones o fusiones de medianas o grandes empresas consolidadas. En Colombia funcionan: LAEFM Hidrocarburos, LAEFM Forestal, Visión Capital Privado Internacional FDF, Escala Capital, Corficolombia, Gem Colombia, Mercantil Colpatria, entre otras. Cadena de valor de la industria del capital de riesgo

Esta cadena está conformada por tres eslabones: captación de recursos, inversión, estrategia de salida.

## Captación de recursos

En el mercado informal (amigos, recursos propios y ángeles inversionistas), se fondean con recursos propios. Para el mercado formal hay otros medios como agencias del Gobierno, instituciones universitarias, bancos, grandes empresas e inversionistas individuales. >



## Inversión

Una de las etapas que demanda un gran esfuerzo de los inversionistas de capital de riesgo es la selección y valoración de inversiones. Se dice que de cada 100 planes de negocio, 10 logran despertar algún interés y tan sólo uno logra la inversión solicitada.

### Estrategia de salida

El objetivo fundamental de capital de riesgo es obtener valoración de las inversiones realizadas, y para convertirla es necesario vender su participación. Esto se conoce como estrategia de salida.

### Mecanismos de salida

Oferta inicial de acciones (IPO) en mercados públicos, la venta o fusión de la empresa o recompra por parte del empresario, venta a otra empresa de capital de riesgo. Resultados recientes de la industria de capital de riesgo

Expansión de la industria de capital de riesgo

La industria del capital de riesgo es muy joven y dinámica. Se inició en Estados Unidos y ahora muchos países la siguen. Europa, Japón, India, Canadá y China son, entre otros, sus principales exponentes.

En América Latina hay varios inconvenientes para esta industria:

Insuficiente desarrollo de los mecanismos de apoyo para la etapa precompetitiva, inadecuadas normas y prácticas del gobierno empresarial que inhiben la participación de socios minoritarios en emprendimiento de riesgo.

Dificultades para evaluar proyectos, doble tributación, limitaciones de la participación bancaria, baja participación de inversionistas institucionales, reducido tamaño de emprendimientos innovadores, insuficiente desarrollo de los mercados de capital y baja liquidez de los mecanismos de salida para inversiones de riesgo.

En Colombia se cuenta con entidades estatales para apoyar el emprendimiento como:

Fondo Emprender Sena, Fondo Nacional de Garantías, Instituto de Fomento Industrial, Finamérica, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Finagro, Proexport, Bancóldex y cooperativas.

### CONCLUSIONES

La industria de capital de riesgo es relativamente joven; el éxito de las empresas ha favorecido las economías de muchos países, independiente de sus niveles de desarrollo.

Obtener créditos en las etapas tempranas es muy difícil para los emprendimientos de base tecnológica. Como se comentó inicialmente, se comienza con ahorros del propio innovador, inversiones de amigos, vecinos, compañeros y ángeles inversionistas, en etapas de gestación o star ups. Esto demuestra el grado de desarrollo de cada país en la cultura emprendedora. Para lograr apoyo de los fondos de capital de riesgo y fondos de capital privado, se requieren proyectos muy bien estructurados que prometan gran crecimiento y desarrollo.

Esta industria necesita una integración muy sólida de actores, empresarios, inversionistas y Gobierno, de modo que se comprometan en el apoyo.


Los empresarios deben tener un gran espíritu emprendedor; los inversionistas, conocimientos acerca del negocio del capital de riesgo y la forma como se hacen las cosas en caso de gerenciar las empresas en que invirtieron y, por último, la experiencia que se necesita en estos tipos de negocios.

Finalmente, es esencial contar con el apoyo estatal, empresarial y académico para facilitar el crecimiento de estas empresas y lograr la captación de recursos y su financiación, así como facilitar las estrategias de salida de los inversionistas.

### Referencias

Fracica. (Mayo-agosto de 2009). La financiación empresarial y la industria de capital de riesgo. Revista EAN, 66, p.31-66. Bogotá Colombia.

Sanabria (2002). Fondos de capital de riesgo en Colombia. Tesis de grado en administración. Universidad de los Andes.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). Política pública sobre emprendimiento. 







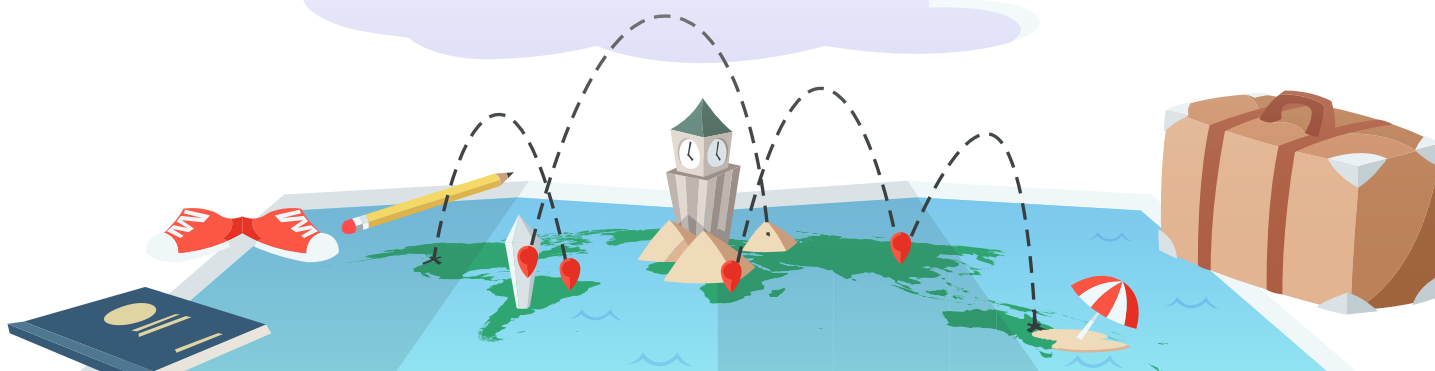
Catalina Tovar Parra  
Estudiante Administración de Empresas

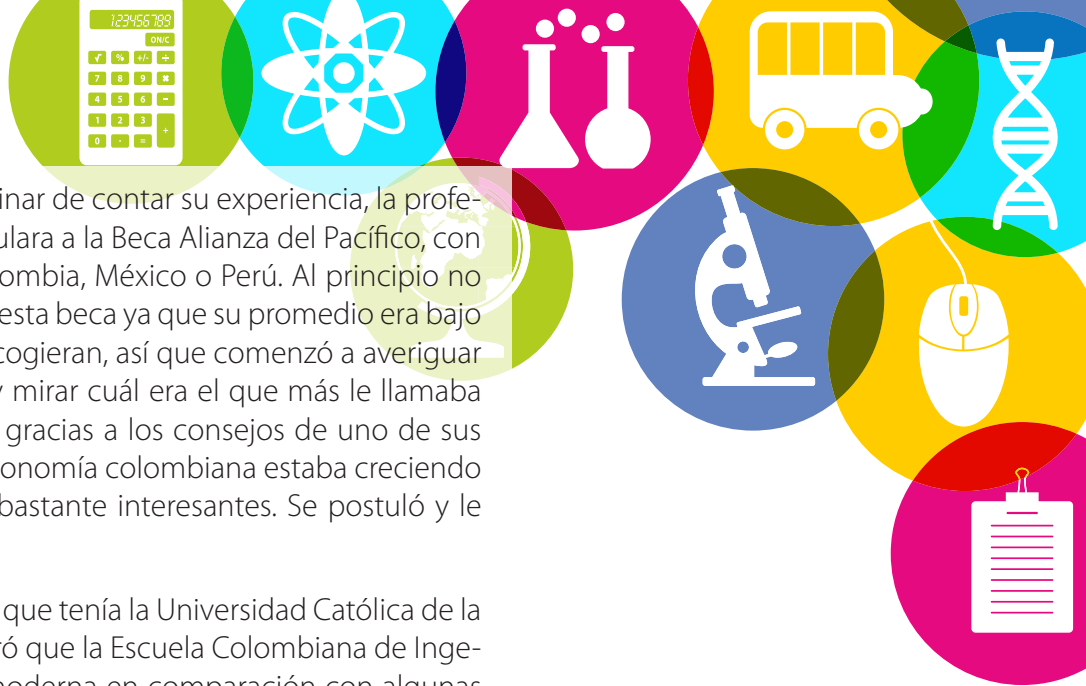
# Vine por **conocimiento** y además **encontré felicidad**

Todo comenzó cuando un amigo del programa me comentó que viajaría a Chile para un intercambio académico, y que en una de mis clases me encontrara con una joven que venía de Chile como parte del programa de movilidad estudiantil, quien estaría en el Programa de Administración de Empresas.

La primera vez que vi a Constanza estaba en clase de Psicología Social. Lo que más me llamó la atención de ella fue el acento, la energía y alegría que transmitió cuando habló en la clase para presentarse. No me quise quedar con lo que dijo en la clase y decidí averiguar un poco más de su vida en Chile y lo que ha experimentado en este poco tiempo que lleva en Colombia. Constanza Gómez es una joven nacida en Concepción (Chile), en la octava región. De estatura promedio en Colombia, tiene el acento chileno muy marcado, es amable y servicial. Tiene 22 años y estudia Ingeniería Comercial en la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

Me comentó que a sus 17 años no tenía conocimiento de lo que quería estudiar; empezó haciendo la Prueba de Selección Universitaria (PSU), lo que aquí en Colombia se conoce como las Pruebas de Estado. Ese examen le permitiría saber en qué área sería mejor, según sus capacidades. La intención de Constanza era estudiar Relaciones Públicas o Ciencias Políticas debido a que es muy sociable y bastante conversadora; por eso quería elegir una carrera que juntara aquellas características. Infortunadamente, no fue aceptada para esos programas y en vez de ponerse a "perder el tiempo" decidió optar por la ingeniería comercial. Se fue de intercambio a España durante nueve meses. Cuando regresó a Chile, una de sus profesoras le pidió que le contara su experiencia de vida. Constanza le dijo: "Yo pensaba que lo europeo y lo estadounidense eran mucho mejor que lo latino, pero estando en España me di cuenta de lo mucho que vale Latinoamérica, lo distintos y lo cercanos que somos con las personas, la riqueza de nuestra cultura y






lo hermoso de mi país". Al terminar de contar su experiencia, la profesora la animó para que se postulara a la Beca Alianza del Pacífico, con la que podía ir a estudiar a Colombia, México o Perú. Al principio no estaba convencida de aspirar a esta beca ya que su promedio era bajo y sabía que era difícil que la escogieran, así que comenzó a averiguar sobre cada uno de los países y mirar cuál era el que más le llamaba la atención. Escogió Colombia gracias a los consejos de uno de sus profesores que le dijo que la economía colombiana estaba creciendo y las ofertas académicas eran bastante interesantes. Se postuló y le aprobaron la beca.

Empezó a revisar los convenios que tenía la Universidad Católica de la Santísima Concepción, encontró que la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito era muy moderna en comparación con algunas Universidades de Chile en las que los planes de estudio no han sido actualizados desde hace más de diez años. La primera institución que le llamó la atención para estudiar en Colombia fue la Pontificia Universidad Javeriana; luego empezó a mirar el pénsum académico y le gustó más la Escuela, también por el campus.

Uno de los retos que le ha impuesto la Escuela es que el trabajo es continuo, es decir, todas las semanas le programan distintas actividades en sus asignaturas. Con esto se logra que el conocimiento sea continuo y no se pierda el hilo de las clases. Otro reto que afrontó fue que "a pesar de que yo soy muy sociable y muy familiar, aquí es diferente, todos se conocen con todos, son muy cercanos, tienen una facilidad para contar su experiencia de vida y a mí me cuesta mucho compartir detalles de mi vida con personas que no son muy conocidas o con quienes no tengo confianza. Recuerdo que en la primera clase que tuve en la Escuela el profesor nos contó toda la vida. Me quedé pensando: ¿Me tocará a mí hacer lo mismo?".

Para Constanza, un día común y corriente en la Escuela se resume en asistir a las clases en bicicleta, estudiar, encontrarse con amigos para conversar un rato o hacer los trabajos pendientes, saludar a los profesores, alumnos, personal administrativo y de servicios, comer algo y volver a casa a estudiar.

Al final de la conversación, Constanza afirmó: "Recomendaría la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito absolutamente porque tiene una acogida muy grande; los profesores son muy conocedores de los temas ya que tienen gran experiencia, no sólo en la parte académica sino en la empresarial, lo que hace que al poner ejemplos sean más dados a la realidad y gracias a eso he aprendido muchas cosas. La Escuela es muy verde, muy grande, el campus te permite caminar y distraerte con el paisaje; la gente es muy simpática. 





## Sudoku

		6	8				9	4
	2			6		7		
7			4		2			
							1	
6	4			2	8	3	5	
	9		5		1			2
4		2	6		3			5
				1				3
8		9				1	2	

## Cuadros mágicos

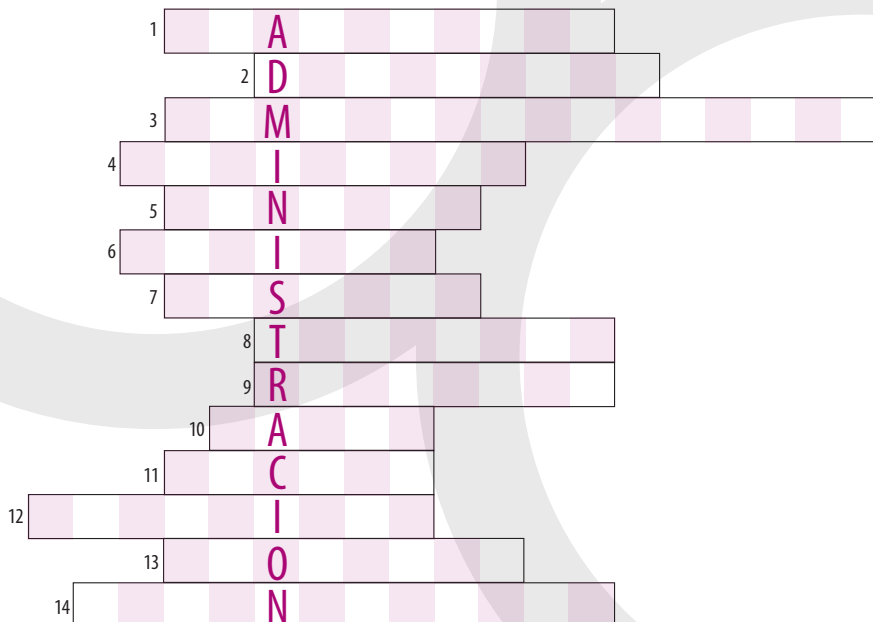
Coloca los números del 1 al 9, de tal manera que todas las filas, columnas y diagonales den la misma suma.

2		
7	5	3

6		
	5	
	3	

## Crucigrama

- Primera etapa dentro del proceso de administración.
- Tareas realizada por el Líder para iniciar el proceso tendiente a concretar una empresa o a dar continuidad a las actividades del emprendimiento.
- Tareas realizadas por los Mozos en un Restaurante.
- La primera etapa del proceso de administración consiste en Qué hacer, Cómo hacer y.....lo planeado.
- Cuarta etapa del proceso de administración.
- Una de las funciones de los administradores.
- A cargo de quienes poseen o se capacitan para adquirir capacidades técnicas, conceptuales, humanas y analíticas acordes a su responsabilidad.
- Ayudan a resolver los problemas.
- Los elementos materiales y humanos que posee una empresa.
- Sigla de Control de Peligros y Control de Puntos Críticos.
- Lugares que atraen y retienen al potencial consumidor. Pueden ser naturales, artificiales, del Genio o de exclusión.
- Implementación de métodos y prácticas que den al alimento máxima calidad.
- Conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido.
- Describe la estructura de funcionamiento y responsabilidades u orden jerárquico.





 **Preactiva** Revista

Edición N°. 5 - Abril de 2018