

# CAPÍTULO 3.

## CASO DE ÉXITO FUNDACIÓN CREAR UNA EXPERIENCIA DE CONFIANZA “NO LE HAGA EL QUITE AL PROBLEMA, PREPÁRESE PARA APRENDER”. ANDRÉS FERNANDO BARAJAS GUATIBONZA, SOCIO FUNDADOR DE CREAR

Marien Rocío Barrera Gómez<sup>10</sup>

Andrés Leonardo Alfonso Díaz<sup>11</sup>

Geider Quintero Navarro<sup>12</sup>

Juan Carlos Barrera Gómez<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Marien Rocío Barrera Gómez, Magíster en diseño, gestión y dirección de proyectos. Docente Investigador de la Universidad de Boyacá. Contacto marrocbarraera@uniboyaca.edu.co

<sup>11</sup> Andrés Leonardo Alfonso Díaz, Magíster en direccionamiento estratégico. Docente investigador UPTC, Contacto andres.alfonso@uptc.edu.co

<sup>12</sup> Geider Quintero Navarro, Magíster en Administración de organizaciones, Docente investigador Universidad de Boyacá, Contacto geiquintero@uniboyaca.edu.co.

<sup>13</sup> Juan Carlos Barrera Gómez, Candidato a Magíster en dirección de proyectos, Docente investigador Universidad Santo Tomás, Contacto. juanbarrera@ustadistancia.edu.co

COLECCIÓN

CASOS DE  
**ÉXITO**  
EMPRESARIAL  
EN BOYACÁ

VOLUMEN 2

Los procesos de globalización e internacionalización han abierto el acceso al conocimiento, permitiendo al estudiante vía a grandes cuerpos de información al servicio de sus capacidades para transformar el mundo (Tight, 2019). A la par de esta realidad, los procesos de educación primaria, básica, media y superior han presentado ajustes en sus modelos originales, dando respuesta a las necesidades del contexto en cada país (Cifuentes y Camargo, 2016). En Colombia el Ministerio de Educación tiene la misión de cerrar la brecha entre el derecho a la educación y la prestación del servicio (Ministerio de Educación Nacional, 2019).

La complejidad y variabilidad de este escenario ha llevado a las instituciones de educación superior a entrelazar dinámicas, estrategias y conocimientos como herramientas de respuesta al cambio que el estudiante pueda aplicar en el campo tanto profesional como personal (Román y Diéz, 2000). Referentes de la base para este modelo son la teoría sistémica, cibernética y de información; a través de las cuales se plantea un conjunto de actores interrelacionados mediante flujo de recursos que amplifican capacidades, muy semejante a un sistema biológico (Liu y Yang, 2018; Newman, 2018).

La Universidad de Boyacá en 2013, mediante acuerdo de fundadores dio a conocer su modelo pedagógico institucional, el cual tiene su fundamento teórico en el pensamiento complejo del cual Edgar Morín es su predecesor; expresando que el ser humano es integralmente físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico (Morin, 2008). Dimensiones a través de las cuales se propone construir sociedad siguiendo los principios y valores institucionales desde el abordaje curricular en el cual el estudiante es el eje central del proceso con un conjunto de recursos a su disposición (Universidad de Boyacá, 2013). Entorno en que el joven se identifica como un líder transformador con la labor de entender, experimentar, aprender y competir con la orientación de un mediador; esfuerzos enfocados al desarrollo de las competencias del ser, hacer y saber propias de cada perfil profesional (Salas, 2005; Vargas et al., 2005).

Siendo este un sello particular del egresado de la institución al momento de afrontar los retos que se presentan en las dinámicas del sector productivo, bien sea que se desempeñen en un rol de colaboradores de una institución o como emprendedores (Universidad de Boyacá, 2017). En este último caso el escenario de retroalimentación es interesante, para conocer desde la experiencia del hoy profesional el impacto de la formación en su ejercicio actual.

Para tal fin y mediante muestreo por conveniencia teniendo como factor de decisión el acceso a la fuente de información (Martín y Salamanca, 2007), se seleccionó el caso de un egresado del programa de Ingeniería Industrial del año 2007, quien en el año 2014 en compañía de un grupo de profesionales constituyó la Fundación CREAR. Este estudio se orientó bajo la pregunta ¿Qué percepción tiene el egresado de la Universidad de Boyacá respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje de sus competencias como profesional, de cara al reto de fundar una empresa?

La información se recolectó a través de una entrevista semi-estructurada la cual permite al entrevistador desplegar una estrategia flexible entre preguntas estructuradas y preguntas esporádicas; estas últimas surgen como parte de la conversación, permitiendo profundizar u obtener detalles inesperados (Hammer y Wildavsky, 2016). La información obtenida se procesó a través de una matriz de análisis categorial por asociación de las respuestas obtenidas, masa crítica que se cruzó con teorías administrativas para modelar el ejercicio y contexto de la fundación combinando la teoría y la práctica (Aneshensel, 2015).

## Historia de la organización

La Fundación CREAR nació como la empresa soñada para solventar los trabajos que tres profesionales identificaron desde su ejercicio, no era posible cumplir con las capacidades internas de una institución. Ellos se conocieron en una misma entidad con rangos y cargos diferentes, así como una trayectoria profesional diversa: una economista, un ingeniero metalúrgico y un ingeniero industrial; sumado al hecho de tener diferentes edades y personalidades. Esto ocurrió en el año 2013 y como personas crearon una amistad con un alto nivel de confianza, en una ocasión tomado un café luego del trabajo todos hablaban sobre lo mucho que les ayudaría si alguien más hiciera ciertas tareas por ellos, pero al final llegaron a la conclusión que no sería tan fácil confiar en los resultados porque requeriría del entrenamiento previo que da la experiencia, fue en ese momento cuando surgió la idea: ¿qué tal si lo hacemos nosotros? Luego de eso hicieron un ejercicio de *conciencia* para reconocer en qué era *bueno* cada uno de ellos y luego identificaron qué necesitarían, entidades como en la que trabajaban para ese entonces; finalmente hicieron un cruce de la información levantada y se estructuró el primer portafolio de servicios, que en 2014 se formalizó la Fundación para el Crecimiento y Desarrollo CREAR.

Las actividades de la empresa giraban en torno a tres grandes bloques de servicios:

- Estadística aplicada: en esta línea de negocio trabajaban sondeos de opinión y encuestas a grandes grupos focales.
- Sistemas de gestión y planeación estratégica: en este segmento los socios tenían una amplia experiencia en cuanto a los requerimientos legales y normativos del sector público a diferentes niveles de complejidad.
- Formulación y dirección de proyectos: para este tema en específico tenían una ventaja competitiva por su conocimiento en administración pública respecto a los planes y programas que demandaban asignación presupuestal para tareas específicas, acompañado del hecho que era del dominio de los socios la metodología MGA para presentación de proyectos al sector público.

El modelo de operación acordado desde el origen de CREAR hasta hoy es por proyectos, esto les permite responder a diferentes niveles de ejercicio con mucha agilidad a un menor costo, ya que su demanda de trabajo no es constante. Una vez se iniciaron labores ninguno de los socios se dedicó de tiempo completo a la empresa y eso los llevó a su primer aprendizaje, el cual entendieron a través de las palabras de Beatriz Fernández, fundadora de Crepes y Waffles: “un emprendedor no puede ser de medio tiempo, es de tiempo y medio” (Scitech Media Agencia Stem, 2016). En ese momento entendieron que de continuar al mismo ritmo la empresa se iba a mantener más no progresaría como lo soñaban, pero también estaba presente la incertidumbre ante los cambios que se presentarían de cara a la estabilidad económica. En ese momento los socios tomaron la decisión de realimentar su modelo de operación mediante una figura de gestor para acompañar y soportar los procesos.

## Estrategia de operación

La Fundación para el Crecimiento y Desarrollo CREAR actualmente tiene su sede de operación en el departamento de Boyacá, mantiene su junta directiva con los tres socios fundadores y como experiencia de su ejercicio desde 2014 ha identificado elementos clave a seguir, monitorear o desarrollar para mantenerse y crecer en el mercado. Manifiesta

Andrés, uno de los socios fundadores, que para esta actividad iniciaron pensándose como unidad y pasaron a entenderse hoy como un actor en un conjunto de redes, resaltando que los lazos se construyen a través de la confianza y el contacto; este sentir es coherente con lo manifestado por las empresas de la Asociación de Industriales de Sogamoso-ADIS, quienes pertenecen al sector secundario de la economía y consideran que la consolidación del trabajo en red parte de la voluntad de los actores (Barrera et al., 2018), siendo esta una percepción generalizable en los sectores productivos indistintamente de la actividad económica.

Para maximizar sus oportunidades en este contexto, la empresa decidió entender las posibilidades de su entorno para comprender la dinámica interna de competitividad que se refleja en la rentabilidad y así utilizarlo a su favor, teniendo como herramienta de inspiración las 5 fuerzas de Porter, 1979; la cual adaptaron a su modelo como se presenta en la figura 1. Esta consiste en analizar 5 variables o fuerzas del entorno de una actividad económica y así diseñar la estrategia del negocio, para el caso de la Fundación CREAR desde su experiencia y realidad consideran que la clave de la competencia en el mercado es el networking, en el poder de negociación con los clientes, es la relación de confianza, con los proveedores es la gestión de habilidades blandas o soft skills, con los productos sustitutos la propuesta de valor y con los nuevos entrantes el entendimiento de las necesidades del cliente.

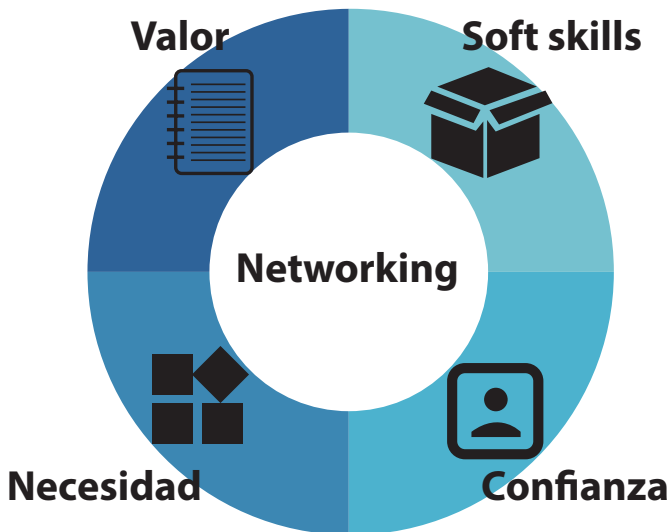


Figura 1. Balance de las cinco fuerzas de Porter en el entorno de la empresa CREAR: los autores 2020. Elaborado con base en el diagrama de las cinco fuerzas de Porter (Michaux, 2016).

Llegar a el modelo que se presenta en la figura 1, ha sido el producto del aprendizaje constante y muy probablemente en un año o menos sea diferente, lo importante es *mantener la mente abierta* para entender la dinámica.

## Segmento de mercado

Teniendo en cuenta que la experiencia de los socios de la empresa se centraba en su mayoría en entidades públicas, esto les facilitó la relación comercial por la cercanía personal. En cuanto al sector privado CREAR trabaja con la empresa mediana, teniendo en cuenta que la naturaleza de los servicios que ofertan es de carácter estratégico y se requiere de compromiso de la dirección para diseñarlos, implementarlos y mantenerlos; en el caso de las micro y pequeñas empresas normalmente no tienen en su radar este tipo de inversiones “alguien que se está ahogando no le importa la técnica sino sobrevivir” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019).

En cuanto a la competencia en este segmento de mercado en cada una de nuestras líneas se tienen competidores fuertes o *grandes tiburones*. En las entidades públicas las ofertas se presentan mediante procesos de licitación, los cuales son abiertos a todo proponente que cumpla con el perfil y los requisitos habilitantes, ante lo cual se pueden presentar situaciones como:

“se presenta CREAR, una persona natural e ICONTEC, así mi producto sea mejor, el status de la marca con más trayectorias siempre llevará la ventaja” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019), ese tipo de entidades es un grupo que juega en otra liga, pero se tiene que aceptar en las realidades y gestionar de la mejor manera. Para los proyectos pequeños o medianos la competencia más fuerte está con las personas naturales donde se encuentran: desde el profesional recién egresado con poca experiencia hasta personas experimentadas que trabajan de manera independiente; todos ellos con una ventaja sobre cualquier empresa: ellos no son agente retenedor de IVA, valor que se transfiere al cliente en la factura incrementando el valor del servicio. Otro grupo que son empresas pares (hace referencia a empresas con estructura similar en tamaño y organización a CREAR), con este tipo de competidores el pulso está más en función del relacionamiento que se tenga de los contactos con los clientes.

En las empresas privadas se encuentra que el nivel de inversión en proyectos de asesoría se limita a la obligatoriedad bajo una norma, en Boyacá la mayor masa crítica del sector productivo son micro y pequeñas empresas y las grandes empresas en su mayoría no cuentan con casa matriz en el departamento. Según el informe departamental de competitividad 2020, Boyacá en el apartado de dinámica empresarial del pilar número trece de innovación y dinámica empresarial, se ubica en el lugar número 23 entre 33 entidades territoriales nacionales con una valoración de 2.19 en una escala de 0 a 10 en el cual se mide: tasa de natalidad empresarial neta, densidad empresarial, participación de medianas y grandes empresas (Consejo Privado de Competitividad, 2019).

Siendo esta radiografía del departamento coherente con la realidad identificada por la empresa, por lo cual deciden no abarcar las micro y pequeñas empresas, bien porque no tienen la visión o las capacidades para adquirir el producto, es como si “yo viera a una persona que está aprendiendo a nadar y le diga que mejore el braceo, a ella no le interesa porque lo que quiere es no ahogarse” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019) a las micro y pequeñas empresas las urgencias no les dan mucha opción y en el caso de las grandes empresas porque todo el portafolio que abarcamos lo deciden y ejecutan sus casas matrices con quienes no ha sido posible establecer el relacionamiento.

Adicionalmente, el tema de la competencia en precio para el sector de micro y pequeñas empresas es mucho más voraz, porque el segmento de personas naturales ante esta demanda maneja una escala de honorarios muy diferente. En ese momento uno de los socios nos relató una experiencia puntual:

[...] “Ocurrió con un amigo que tiene un colegio de bachillerato semestralizado, él me llamó para preguntarme por el tema de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y me preguntó cuánto podría valer y cuál sería el tiempo promedio de la implementación, yo le hice un par de preguntas y le dí unos valores aproximados. Como ocho días después él me invitó a tomarme un café y me mostró una cotización por un valor de aproximadamente una tercera parte de lo que yo le había dicho que podía valer y me comentó que eran varios profesionales que querían reunir un número de entidades semejantes para hacer un sistema conjunto y de hecho me lo decía muy emocionado que le parecía muy buena la idea porque les apalancaba



los costos, me dijo: ¿no le parece una buena idea? Yo le contesté no. La justificación que le di fue la siguiente: sus instalaciones son de un piso que colinda por detrás con una loma y tienen laboratorios de física y química, y le puso la comparación versus otra entidad semejante que funciona en un edificio, los riesgos no son los mismos. Yo le dije los procedimientos podrán funcionar, pero las actividades a desarrollar deberían responder a la naturaleza de su entorno y en últimas ante una auditoría es como si me preguntaran si yo soy bachiller, pues yo les saco el cartón, pero si usted me pone a desarrollar un caso de factorización puede que no lo sepa hacer. Lo mismo le va pasar a ese sistema, en el momento necesario que sea operable se va a reventar porque no está diseñado para sus necesidades puntuales. Un sistema de gestión debería ser una unidad viva en una empresa. Aun con mi respuesta él tomó su decisión, más informada, pero bajo su cuenta y riesgo”. (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019).

Con la mediana empresa la condición para trabajar es que haya convicción y compromiso de la dirección del porque quiere implementar los sistemas de gestión, cuando el empresario tiene esa conciencia el resultado termina siendo apropiado de forma útil por la organización.

## **Nuevos entrantes y productos sustitutos**

En este aspecto hemos encontrado que hay normatividad de tipo comercial que limita el crecimiento de las personas jurídicas en ciertas actividades económicas, para el caso de CREAR una de sus líneas de negocio más fuertes es la consultoría, terreno de juego poco equitativo en dos aspectos: carga tributaria y precio.

En Colombia pertenecen al régimen común todas las personas jurídicas y sociedades, así como las personas naturales que superen los límites establecidos en el estatuto tributario, adquiriendo la obligación de llevar contabilidad, expedir factura, retener y declarar IVA. Para el caso de las personas naturales pertenecen al régimen simplificado el cual no les obliga a expedir factura, retener y declarar IVA; siempre y cuando no superen los límites establecidos (Cúcuta, 2019).

Este contexto afecta a CREAR ya que en la actividad económica 7020 del código CIU la consultoría en gestión es un servicio aceptable para personas naturales y jurídicas (DANE, 2012), habiendo un factor de inequidad

de cara al régimen tributario para el cobro del servicio, ya que una persona jurídica debe atribuir a la factura la carga impositiva que le cobija tanto a él como a su cliente; valores que la persona natural no carga en igual porcentaje y se ven reflejados en el precio final que se oferta (Cigüenza, 2018). Ante esta disposición jurídica la competencia con personas naturales es muy dura, teniendo en cuenta que ellos tienen la opción de maniobrar desde el precio, ante lo cual la estrategia de CREAR está enfocada a la calidad del servicio y los entregables, acompañadas de una reputación de seriedad y cumplimiento que han construido a lo largo de los años. Este último factor ha sido clave para la fidelización de clientes y para CREAR, se sintetiza en tres aspectos los cuales fueron descritos en la entrevista anteriormente mencionada:

*Calidad sobre utilidad: si toca echarles mano a los recursos para generar un buen entregable lo hacemos.*

*Trato con los clientes: generar relaciones de confianza, las cosas perfectas no salen pero cero faltas de respeto o peleas. Hace que las relaciones laborales se terminen convirtiendo en amistades.*

*Imagen de seriedad con el cumplimiento siempre dando la cara: “los clientes saben que todo trabajo tiene márgenes de holgura o imprevistos que pueden generar retrasos, lo que esperan es que sus proveedores no lleguen solo con problemas, sino que propongan soluciones”. (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019)*

## Crecimiento y competencia

En el departamento de Boyacá el sector terciario de la economía o sector de los servicios tuvo su auge de crecimiento más marcado en la época de los 60' a los 90', a partir del año 2000 el incremento ha sido estable al punto que en 2014 se ubicó en el noveno lugar en el escalafón departamental del PIB (Gobernación de Boyacá, 2018).

El entorno de crecimiento es complejo, dadas las líneas de negocio y el tipo de cliente que priorizamos, ya que la gestión de esa cartera depende de los vínculos que se establecen *el vínculo permite el acceso*, en ese sentido los contactos son activos mientras se mantengan en los cargos, una vez ya no están se mantiene la amistad, pero desaparece el canal; adicionalmente les afecta el tema de las polarizaciones políticas al cambio

de administraciones, pues se tiende a *marcar* los proveedores con las corrientes del periodo en que se prestaron servicios, siendo un arma de doble filo bien sea para abrir o cerrar puertas.

Adicionalmente, en el campo de las consultorías se *da la pelea* no solo entre personas jurídicas sino también como personas naturales y la carga impositiva de la persona jurídica es mayor, lo cual se refleja en el valor final del producto como por ejemplo el IVA. Esto hace que la persona natural presente oferta de productos semejantes por valores inferiores. En últimas, para el cliente lo que importa es el valor que se cobra y no las obligaciones del proveedor; además legalmente está bien, ya que desde la figura como persona natural cumple con lo que la ley le obliga, y esto lo sabe el empresario. Entonces el estar constituidos como empresa nos favorece para proyectos medianos y grandes, mas no para proyectos pequeños.

## Análisis de proveedores

En este sentido cabe aclarar que los proveedores de CREAR por ser una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales, son principalmente con formación especializada en áreas específicas solicitadas de acuerdo al requerimiento de los proyectos que se estructuren.

CREAR busca colaboradores integrales con habilidades duras y blandas, para lo cual ante el requerimiento de personal se define un perfil con las necesidades de formación y experiencia, la búsqueda se inicia en las redes cercanas en caso de ser perfiles muy específicos se ha recurrido a las Universidades con quienes se tiene vínculo; en este sentido no han sido muchas las necesidades de una persona con una formación específica, pero en los casos que se ha tenido la necesidad de este tipo de personal en la región se encuentran excelentes profesionales que cumplen a cabalidad con las necesidades exigidas. Por ejemplo: “la persona que trabaja con la empresa el tema de sistemas es Boyacense, aunque no vive en Boyacá, su actitud propositiva, permite que sin estarle solicitando o requiriendo, él siempre está proponiendo opciones que mejoren la eficiencia y rentabilidad desde su área” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019).

[...] “Con nuestro ingeniero de sistemas nos pasó en una ocasión que teníamos una encuesta al día siguiente que iniciaba a las ocho de la

mañana y esa noche no nos contestó pero al otro día a las siete de la mañana teníamos un mensaje de él en el correo indicándonos el link para ejecutarla por si queríamos algún ajuste, con él hemos entendido que en algunos casos nuestros proveedores tienen tiempos de trabajo diferentes al horario de ocho a doce y de dos a seis, simplemente suplen con las actividades asignadas; de ahí nos abrimos al trabajo por objetivos *déjelo andar a su ritmo pero cumpla para el día que se indica*. Con él hemos venido trabajando desde que abrió la empresa y nunca hemos tenido inconvenientes” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019)

Adicionalmente, se procura que toda persona que preste sus servicios a la Fundación sea asertiva al momento de comunicarse, ya que en el ejercicio no van representándose a sí mismos; por el contrario, son la cara de la imagen institucional. Para esto CREA ha identificado un conjunto de habilidades clave que les representa como se muestra en la figura 2, en la cual el tamaño de la burbuja representa su importancia, siendo la empatía la más representativa y entendiéndose como la capacidad para reconocer y percibir en el otro sus sentires, siendo la base para el establecimiento de vínculos (López et al., 2014).



Figura 2. Impacto de las habilidades blandas del colaborador en las actividades de la empresa CREA, los autores 2020.

Adicionalmente la organización ha detectado que lo más importante no es que la persona *se las sepa todas*, pero sí que tenga una actitud receptiva al aprendizaje y proactiva al auto aprendizaje, *esto genera menos re proceso*.

## La experiencia

A partir del momento de constitución de la empresa, el aprendizaje ha sido infinito en experiencias tanto positivas como negativas. La mejor experiencia ocurrió en el proyecto de *encuesta geo referenciada* en Nobsa (Boyacá), el cual se desarrolló a través de un aplicativo que aloja a la población del municipio bajo una matriz de características y las ubica geográficamente de acuerdo a su lugar de vivienda. Este proyecto tuvo una prueba de fuego en función que la población del municipio de acuerdo a las cifras del DANE tenía una tendencia al alza según la cual para ese año debía estar alrededor de los diez mil habitantes, al hacer el censo no se completaban nueve mil y ese dato tiene muchas implicaciones en términos de transferencia de recursos públicos. Ante esta situación se hizo una auditoría interna al proceso repitiendo el censo en áreas aleatorias y efectivamente las cifras estaban bien. La reivindicación de esta información vino dos años después cuando salió el nuevo censo y evidentemente la tendencia de la población se mantuvo en descenso. Fue el proyecto más alto que se ha facturado, pero lo que más nos llenó de satisfacción fue que el producto entregado estuvo al nivel de grandes firmas consultoras, permitiéndonos un reconocimiento en el sector.

De igual manera también se han vivido malas experiencias y de ellas también se aprende, de forma un poco más traumática, pero se aprende.

[...] “Se presentó la oportunidad de realizar un plan de ordenamiento territorial el cual tiene un componente de geo referenciación muy fuerte, lo que nos limitaba para cumplir los requisitos como proveedor, ya que la convocatoria exigía la participación de profesionales con perfiles muy específicos. En ese momento nos recomendaron la empresa de un profesional de quien sin duda a nivel técnico tenía un alto dominio del tema, pero administrativamente hablando como unidad de negocio tenía serios problemas, los cuales en su momento desconocíamos; adicionalmente cuando los conocimos tenían varios trabajadores a cargo de contratos semejantes, esto en su momento nos dio confianza. Finalmente, con esta empresa se realizó una unión temporal de la cual yo era el representante legal y efectivamente ganamos el proyecto, tuvimos inconvenientes en la ejecución, pero el problema más serio fue posterior a la liquidación. Unos meses después de la liquidación de la unión temporal me llegó una notificación de la DIAN indicándome que de la unión temporal de la cual había sido representante tenía una

deuda por concepto de IVA la cual ya tenía cargos de mora; en su momento este dinero se había entregado al representante legal de la otra empresa, pero no lo cancelaron por su mismo desorden administrativo, ellos se comprometieron al pago. Pero por un error en el sistema de la DIAN el proceso avanzó a instancias penales y me citaron a una audiencia en la fiscalía, con las evidencias todo se resolvió, pero fue un gran susto”. (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019)

De esta experiencia si bien no fue para nada agradable, se mantiene viva la creencia en las sociedades, ya que son una oportunidad de crecimiento; pues si vamos a ver, todas las multinacionales son sociedades, solo que es importante tener cuidado con quién se establecen. En últimas CREAR nadie lo obligó, pero sí escogió mal el aliado, lo que hace de esta una decisión compleja.

En los últimos 3 años he aprendido de administración y emprendimiento más que nunca por el ejercicio de comenzar. Mi ejemplo personal es que “Michael Phelps puede venir a hacerme un curso de natación en el tablero, pero cuando caigo al agua y comienzo a ahogarme es otro cuento”.

En varios casos las entidades seleccionaban a CREAR por el reconocimiento en la calidad del trabajo, pero la propuesta iba acompañada de la sugerencia de manejar el contrato a través de uno de los socios para deducir carga impositiva y ese valor se transfiera como beneficio al cliente.

Hubo un año en que nosotros tuvimos un alto nivel de facturación y nos sentimos muy agradecidos, pero nos pasó con un proyecto que se presupuestó para cuatro meses por un valor considerable, finalmente lo liquidamos 8 meses después de iniciar y al hacer las cuentas a ver cómo nos fue y nos dimos cuenta que las utilidades habían sido \$312.000 sin cobrar nosotros honorarios.

La importancia del tema de costeo frente al desarrollo de los proyectos normalmente en Boyacá, es que no tenemos en el radar el *chip* del costeo, esto nos llevó a modificar la estructura de costos y no trabajamos por debajo de este valor decidimos que es preferible dejar pasar opciones que en ocasiones son más un desgaste que un aporte. Y el precio mínimo aceptable para nosotros es el que nos permita un 10% de utilidad, adicionalmente contemplamos los colchones de seguridad, ya que normalmente por el tipo de proyectos tienden a extenderse, *si no da*,

*no da*, adicional al hecho que el salario y utilidad como socio, son dos cuentas diferentes.

## Recomendaciones al futuro emprendedor

- Hay que estar convencido del producto, pero no enamorado, ya que cuando se está enamorado no se ven los defectos.

- *El emprendimiento no es una carrera de velocidad sino de resistencia*, la edad promedio de un emprendedor exitoso en USA y Europa es de 45 años, quien logra el éxito en promedio a partir de su tercer emprendimiento. Eso nos lleva a que lo primero es bajar el mito de los últimos 10 años que las personas entre 20 y 25 años crean una Startup y en poco tiempo se convierte en millonario; esos son casos excepcionales pero no es la realidad, *no hay 100 Bill Gates o 100 Mark Zuckerberg*, la persona requiere de un nivel de experiencia para conocer el comportamiento de un mercado que es lo que le da la sabiduría para identificar en dónde invertir considerando el riesgo *el empresario exitoso no es de 20 años ni es su primer proyecto y no le haga el quite al problema o al totazo, prepárese para aprender*, si usted piensa en ser emprendedor pero al primer golpe se baja del bus, no lo va a lograr, debe prepararse física y mentalmente para resistir porque eso va a volver a pasar; porque una cosa es decirlo de palabra y otra es vivirlo y para mí la cualidad más importante es persistencia, *porque usted puede no ser un genio, pero es persistente, llega el momento en que aprende y domina*.

- La velocidad de aprendizaje de un empresario es muy rápida, no por talento sino porque el entorno lo obliga, *aprende porque aprende*, la necesidad es violenta.

- Un emprendedor es dueño de su tiempo, pero su negocio le va a requerir más tiempo que cualquier empleo, así que se debe ser consciente de esta constante para no frustrarse en el proceso pensando que la *libertad de tiempo* del emprendedor es un horario menos cargado. Si tiene la facilidad que le permite organizarse de forma diferente pero ya no solo de lunes a viernes sino de domingo a domingo.

## La cara detrás de la obra

Andrés Fernando Barajas Guatibonza es Ingeniero Industrial, Especialista en Sistemas Integrados de Gestión QHSE, Auditor Internacional IRCA; egresado de la Universidad de Boyacá en el año 2007. Su experiencia en procesos integrales de transformación empresarial la ha colectado en entidades tanto públicas como privadas en procesos puntuales de planeación estratégica, seguimiento y evaluación a la gestión, diseño, implementación coordinación y evaluación de Sistemas Integrados de Gestión. Ha ampliado su ejercicio como socio Fundador de la Fundación Para el Crecimiento y Desarrollo CREAR y como catedrático de Posgrado en su alma mater, la Universidad de Boyacá.

## Conclusiones

En el proceso de formación como profesional se adquiere un conjunto de competencias que son la base para dar respuesta a los diferentes contextos que puede enfrentar un profesional en su ejercicio laboral, en el cual juega un rol muy importante la capacidad de la persona para construir sobre ese cimiento a través de la continua actualización y el desarrollo de sus habilidades blandas.

De la mano del portafolio de servicios es importante tener clara la estructura de costos a través de la cual se va a realizar el cobro de la oferta, esto permite un panorama para la toma de decisiones en cuanto a procesos de negociación con el cliente, garantizando la sostenibilidad financiera.

Cuando se toma la decisión de fundar una empresa, es clave contar con el apoyo de los profesionales necesarios para atender todos los requerimientos tanto operativos como administrativos, ya que las personas jurídicas tienen unas obligaciones tributarias particulares de su régimen.

Consolidar redes de contacto como estrategia de crecimiento para la organización es funcional en la medida que se propenda por el buen nombre de la organización y la calidad de sus servicios. Al igual que es importante direccionar el crecimiento teniendo en cuenta la información del entorno, para lo cual es clave el monitoreo continuo.



## Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las actividades clave, previas al montaje de una empresa, para garantizar su operatividad en el tiempo?
2. ¿Qué condiciones o cualidades se requieren en un equipo de trabajo, bien sea para consolidar una idea de negocio en una empresa o, para constituir una figura de alianza comercial?
3. De las habilidades blandas propuestas por la Fundación CREAR como claves para ser un proveedor de la organización, ¿Cuáles considera usted que se fortalecen desde las asignaturas de formación transversal en el programa curricular de un pregrado o postgrado?
4. La fundación CREAR monitorea su entorno a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, teniendo en cuenta la experiencia narrada ¿Cómo clasificaría usted la importancia de la vigilancia tecnológica del mercado: alta, media o baja?, explique su respuesta.
5. Respecto a la realidad tributaria de las personas jurídicas en el ejercicio de algunas actividades económicas ¿Qué estrategias considera usted sería posible implementar para apoyar el crecimiento del tejido empresarial?

## Referencias

- Aneshensel, C. (2015). Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences. In Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences. <https://doi.org/10.4135/9781506335094>
- Anthony, S., y Jack, S. (2009). Qualitative case study methodology in nursing research: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 65(6), 1171–1181. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.04998.x>
- Barrera, M., Alfonso, A., y Quintero, G. (2018). Estudio de conectividad del círculo Universidad, Empresa, Estado en el periodo 2010-2016, caso ADIS Sogamoso. In C. Peña (Ed.), *Casos de éxito empresarial en Boyacá* (1st ed., p. 214). 2018.

- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19, 1–25.
- Baxter, P., y Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3rd. ed.). Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Boyacá, D. A. de P. de. (2018). Ordenamiento territorial departamental de Boyacá productividad y competitividad sostenibles. 1–61.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Cifuentes Medina, J. E., y Camargo Silva, A. L. (2016). La Historia de las Reformas Educativas en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 7(2), 26–37.
- Cigüenza Riaño, N. (2018). Las personas jurídicas son las que soportan la mayor carga de impuestos en el país. *La República*.
- Consejo privado de competitividad. (2019). Índice departamental de Competitividad. In ... Regional. Entre la competitividad y el ordenamiento ...
- Cousin, G. (2005). Case Study Research. *Journal of Geography in Higher Education*, 29(3), 421–427. <https://doi.org/10.1080/03098260500290967>
- Cúcuta, C. de C. de. (2019). Quién es régimen común y quién es régimen simplificado.
- DANE. (2012). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. 496.
- Ebneyamini, S., y Sadeghi Moghadam, M. R. (2018). Toward Developing a Framework for Conducting Case Study Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 160940691881795. <https://doi.org/10.1177/1609406918817954>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4, 301–316.
- George, A. L., y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research.
- Gomm, R., Hammersley, M., y Foster, P. (2009). *Case Study Method*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857024367>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hammer, D., y Wildavsky, A. (2016). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia, Antropología y Fuentes Orales*, 4.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organisational research. In *Qualitative Methods in Organisational Research* (pp. 208–229).
- Hayes, N., y Lemon, N. (1990). The case study method - Simply Psychology.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucío, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hua, Z., y David, A. (2009). Study Design: Cross-Sectional, Longitudinal, Case, and Group. In *The Blackwell Guide to Research Methods in Bilingualism and Multilingualism* (pp. 88–107). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444301120.ch6>
- Huber, G. P. (1981). The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems. *MIS Quarterly*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.2307/249220>
- Hyett, N., Kenny, A., y Dickson Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International*

Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 9(1), 23606. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606>

- Johansson, R. (2003). Case Study Methodology. Royal Institute of Technology in Cooperation with the International Association of People.
- Kickert, W. J. M., y van Gigch, J. P. (1979). A Metasystem Approach to Organizational Decision-Making. *Management Science*, 25(12), 1217–1231. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.12.1217>
- Leal Gutiérrez, J. E. (2005). La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación (1st. ed.).
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *American Political Science Review*, 65(3), 682–693. <https://doi.org/10.2307/1955513>
- Liu, W., y Yang, J. (2018). The evolutionary Game theoretic analysis for sustainable cooperation relationship of collaborative innovation network in strategic emerging industries. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124585>
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., y Silverman, S. J. (2007). Proposals that work: a guide for planning dissertations and grant proposals (5th ed.). Sage Publications.
- López, M. B., Filippetti, V. A., y Richaud, M. C. (2014). Empatía: Desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37–51. <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03>
- Martín-Crespo Blanco, M. C., y Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 1, 4.
- Marzano, R. J., y Kendall, J. S. (2007). The new taxonomy of educational objectives. Corwin Press.
- Mckenzie, J. S. (2017). Emotional Reflexivity and the Guiding Principle of Objectivity in an Inter-Disciplinary, Multi-Method, Longitudinal Research Project. *Sociological Research Online*, 22(1), 68–80. <https://doi.org/10.5153/sro.4210>

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*.
- Mills, A., Durepos, G., y Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Marco Estratégico 2019 - 2022*.
- Mitchell, J. C. (1983). *Case and Situation Analysis*. *The Sociological Review*, 31(2), 187–211. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1983.tb00387.x>
- Morin, E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo*.
- Newman, M. (2018). *Networks*.
- Petrina, S. (2014). *Methods of Analysis Case*.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., y Welch, C. (2007). *The Case Study Approach in Industrial Marketing: Insights from Research Practice*. Conferencia IMP. Manchester.
- Román, M., y Díez, E. (2000). *El Currículum como el Desarrollo de los Procesos Cognitivos*. *Revista Enfoques Educativos*, 2(2), 22.
- Salas Zapata, W. (2005). *Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(9), 1. <https://doi.org/10.35362/rie3692765>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1993). *Career anchors : discovering your real values*. Pfeiffer y Co.

- SCITECH MEDIA AGENCIA STEM. (2016). Beatriz Fernández, Fundadora de Crepes y Waffles es literalmente una caja de música - YouTube.
- Shimizu, T. (2010). *Decisão Nas Organizações*. Atlas.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE.
- Stake, R. E. (1994). Estudio de caso: composición y rendimiento. *Boletín del Consejo de Investigación en Educación Musical*, 122, 31–44. <https://doi.org/10.2307/40318653>
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. *Case Studies*. In N. K. Denzin, y Y. S. Lincoln, 435–353.
- Stewart, A. (2014). Case Study. In *Qualitative Methodology: A Practical Guide* (pp. 145–160). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781473920163.n9>
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88–112. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb02970.x>
- Sulaiman, N., Baldry, D., y Ruddock, L. (2008). Multiple sources of evidence using a case study methodology. *Ireland Planning Research*.
- Tight, M. (2019). Globalization and internationalization as frameworks for higher education research. *Research Papers in Education*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633560>
- Universidad de Boyacá. (2013). Síntesis del modelo pedagógico (Universidad). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Universidad de Boyacá. (2017). Resolución 188 del 26 de septiembre de 2017. Universidad de Boyacá.
- Vargas, M. R. De, Barrios, B. J., y Santiago, L. R. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, unknown(16), 64–91.
- Willis, B. (2014). *The Advantages and Limitations of Single Case Study Analysis*.

Yin, R. K. (2003). Case study Research: Design and methods (5th ed.). COSMOS Corporation.

Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods.

Yin, R. K. (2014). case study research: design and methods. Los Angeles: SAGE.

