

**RAMIRO ANTONIO ZULUAGA GIRALDO**

# **CREACIÓN CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS**

**Teoría, práctica y aplicación**

**ECCO  
EDICIONES**





## **Ramiro Antonio Zuluaga Giraldo**

Nació en Viterbo (Caldas-Colombia), graduado en Comercio Internacional en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y Master en docencia en la Universidad de La Salle (Bogotá D.C., Colombia).

Profesor de pregrado y posgrado en la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, U.D.C.A en Bogotá D.C., con amplia experiencia en cargos gerenciales, administrativos y financieros en prestigiosas entidades privadas del país.

Autor de Mercadeo y Comercialización para no mercadotecnicos, Contabilidad Básica para no contadores (en proceso de publicación) y próximamente Texto guía de finanzas para no financistas, todos ellos apoyados con su experiencia en los procesos pedagógicos que hacen de cada texto una herramienta de fácil comprensión y aplicación.

# CREACIÓN & CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS

Teoría, práctica y aplicación

**RAMIRO ANTONIO ZULUAGA GIRALDO**

## Tabla de contenido

<b>Presentación</b> .....	XVII
---------------------------	------

### **PRIMERA PARTE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ADMINISTRACIÓN**

<b>CAPÍTULO I. CONCEPTOS BÁSICOS</b> .....	3
1. TERMINOLOGÍA NECESARIA .....	7
2. EL EMPRESARIO .....	16
2.1 Cualidades .....	19
2.2 Responsabilidades .....	48
2.3 El gerente .....	52
3. LA EMPRESA Y SU ENTORNO .....	56
3.1 La cultura y su influencia en el entorno .....	61
3.2 El entorno interno .....	74
3.3 El entorno externo .....	76
4. TIPOS DE EMPRESAS .....	80
4.1 Según su actividad o tipo de negocio .....	81
4.2 Según el número de propietarios .....	88
4.3 Según el origen del capital .....	90
4.4 Según su magnitud o tamaño .....	92
RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	94
PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y DE REFLEXIÓN .....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	95

CAPÍTULO II. PRINCIPIOS GENERALES DE LA	
ADMINISTRACIÓN .....	99
1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA .....	100
2. DIFERENTES ESCENARIOS DE APLICACIÓN DE LOS	
PRINCIPIOS GENERALES .....	100
2.1 Principios universales de los derechos humanos .....	100
2.2 Principios religiosos .....	104
2.3 Principios políticos .....	106
2.4 Principios educativos .....	107
2.5 Principios éticos .....	109
3. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	110
3.1 Principios Universales aplicados a la administración	
de las empresas .....	113
Los principios básicos de la administración científica .....	116
Principios de eficiencia de Emerson .....	117
Principios básicos de Ford .....	118
División del trabajo .....	122
Autoridad y responsabilidad .....	125
Disciplina .....	125
Unidad de mando .....	126
Unidad de dirección .....	127
Subordinación del interés particular al general .....	129
Remuneración del personal .....	130
Centralización o descentralización .....	131
Jerarquía .....	132
El orden .....	133
La equidad .....	134
Estabilidad del personal .....	135
Iniciativa .....	136
Unidad del personal .....	136
3.2 Principios básicos de la calidad .....	137
RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	143
PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	144
BIBLIOGRAFÍA .....	144
CAPÍTULO III. ENFOQUES Y TEORÍAS	
DE LA ADMINISTRACIÓN .....	147
1. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN (EFCLA)...	150
1.1 Teoría Clásica de la Administración (TCLA) .....	150
Teoría de la Administración Anatómica (TADA) .....	162
1.2. Enfoque Humanístico de la Administración (EFHUA) .....	165
Teoría de las Relaciones Humanas (TRH) .....	165

1.3	Enfoque Neoclásico de la Administración (EFNA) .....	173
	Teoría Neoclásica de la Administración (TNA).....	173
	La Administración por Objetivos (APO) .....	185
1.4	Enfoque Estructuralista de la Administración (EFEA) .....	189
	Teoría Burocrática de la Administración (TBA).....	189
	Teoría Estructuralista de la Administración (TEA) .....	194
1.5	Enfoque del Comportamiento de la Administración (EFCOA) .....	197
	Teoría del Comportamiento de la Administración (TCOA) .....	197
	Teoría del Desarrollo Organizacional (TDO).....	204
1.6	Enfoque Sistemático de la Administración. (EFSA) .....	207
	Teoría General de los Sistemas (TGS).....	207
	Teoría Cibernética de la Administración (TCIA) .....	209
	Teoría Matemática de la Administración (TMA).....	214
1.7	Enfoque Contingencial de la Administración (EFCGA) .....	219
	Teoría Contingencial de la Administración (TCGA) .....	220
2.	ENFOQUES Y TEORÍAS MODERNAS .....	229
2.1	Reingeniería (RG) .....	233
2.2	Benchmarking (BM) .....	236
2.3	Kaizen (KZ) .....	241
2.4	Empoderamiento (EP).....	246
2.5	Calidad Total (CT).....	251
2.6	Planeación por escenarios (PESC) .....	261
2.7	Planeación prospectiva (PPT).....	267
2.8	Planeación estratégica (PEST) .....	270
	RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	274
	PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	279
	BIBLIOGRAFÍA .....	280

## SEGUNDA PARTE

### INICIO PRÁCTICO AL MUNDO EMPRESARIAL

CAPÍTULO IV. INDICACIONES PRELIMINARES PARA CONSOLIDAR LA EMPRESA .....	285
INTRODUCCIÓN GENERAL A LA PRÁCTICA EMPRESARIAL .....	285
Indicaciones preliminares prácticas .....	289
Cronograma de actividades .....	297
1. GENERACIÓN DE IDEAS .....	299
1.1 Importancia .....	299
1.2 Cuestionario Inicial para Crear Empresa «CICE» .....	300

1.3	Los recursos para la empresa .....	306
2.	INTEGRACIÓN PROVISIONAL .....	308
2.1	Objetivos del grupo empresarial .....	309
2.2	Organización provisional .....	310
3.	MEJOR IDEA .....	316
3.1	Mejor idea a desarrollar .....	316
3.2	Localización de la empresa .....	317
3.3	Apoyos y herramientas básicas para el desarrollo de la idea seleccionada .....	320
3.4	Recursos necesarios y existentes para la idea seleccionada .....	320
	RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	323
	PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	323
	PRESENTACIÓN CASO ESPECÍFICO .....	324
	BIBLIOGRAFÍA .....	325
CAPÍTULO V. ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS EMPRESAS .....		327
IMPORTANCIA DE CONOCER LAS NORMAS JURÍDICAS .....		327
	Cronograma de actividades .....	329
1.	TRÁMITES COMERCIALES .....	332
2.	TRÁMITES TRIBUTARIOS .....	353
3.	TRÁMITES DE FUNCIONAMIENTO .....	357
4.	TRÁMITES LABORALES .....	367
	RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	371
	PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	371
	BIBLIOGRAFÍA .....	372

### **TERCERA PARTE**

#### **APLICACIÓN GENERAL DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MUNDO EMPRESARIAL**

CAPÍTULO VI. EL PROCESO DE PLANEACIÓN		
	ESTRATÉGICA INTEGRAL DE LA EMPRESA «PEIE» .....	375
	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL DE LA EMPRESA ..	375
	Cronograma de actividades .....	379
1.	DIAGNÓSTICO GENERAL .....	382
1.1	Caracterizar .....	384

1.2	Diagnóstico inicial de la empresa .....	393
1.3	DOFA .....	395
1.4	Matriz Estratégica DOFA .....	400
2.	EL HORIZONTE EMPRESARIAL .....	404
2.1	La filosofía de la empresa .....	406
	La Misión de la empresa .....	407
	La Visión de la empresa .....	416
	Principios y valores .....	420
	El direccionamiento estratégico .....	438
	Los objetivos empresariales .....	438
	Las estrategias empresariales .....	443
	Las metas empresariales .....	447
	Las actividades o tácticas en la empresa .....	454
	Las políticas en la empresa .....	455
	RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	460
	PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	463
	BIBLIOGRAFÍA .....	463

## CAPÍTULO VII. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

	ESTRATÉGICA INTEGRAL DE LA EMPRESA «O.E.I.E.» .....	465
	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ....	465
	Cronograma de actividades .....	469
1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .....	471
1.1	Objeto social .....	471
1.2	Estructura de cargos .....	471
1.3	Áreas de la empresa, funciones y actividades .....	474
1.4	Estilos de organización .....	480
1.5	Organigrama .....	483
2.	IMAGEN EMPRESARIAL .....	494
2.1	Tipo de empresa a constituir .....	494
2.2	Nombre de la empresa .....	497
2.3	Imagen Corporativa .....	498
	Logotipo para la empresa .....	498
	El logotipo para la empresa .....	500
	Eslogan .....	501
	Papelería Comercial .....	501
3.	IMAGEN PARA LOS PRODUCTOS .....	504
3.1	Tipo de productos a ofrecer .....	504
3.2	Nombre de los productos a ofrecer .....	504
3.3	Logotipo para los productos .....	506
3.4	Logotipo de los productos .....	507
3.5	Eslogan de los productos .....	509

RESUMEN DEL CAPITULO .....	510
PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	510
BIBLIOGRAFÍA .....	511
CAPÍTULO VIII. EL PROCESO DE INTEGRACIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL DE LA EMPRESA «IEIE».....	513
INTEGRACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....	513
Cronograma de actividades .....	517
1. INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	518
1.1 La selección del personal .....	518
Políticas generales de personal .....	523
Políticas de selección .....	524
Descripción, análisis y perfil del puesto de trabajo .....	529
Requisición del personal .....	533
Reclutamiento del personal .....	535
Preselección hoja de vida .....	537
Entrevista preliminar .....	542
Evaluación condiciones específicas .....	545
Evaluación psicológica .....	547
Elaboración de informe .....	548
Entrevista futuro jefe .....	549
Elección final .....	549
Enganche .....	550
1.2 El Desarrollo y Armonización del Personal .....	552
Inducción y entrenamiento .....	552
Seguridad Industrial .....	553
Promoción .....	554
Formación .....	555
Evaluación del desempeño .....	556
Bienestar social .....	557
2. INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y MATERIALES .	559
3. LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO ANIMAL EN LAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS .....	563
4. LA INTEGRACIÓN DE LAS ÁREAS EN LA EMPRESA .....	567
4.1 Área de mercados .....	568
4.2 Área de producción .....	577
4.3 Área de personal .....	583
4.4 Área financiera .....	591
RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	607
PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	609
CONSULTADA PARA ESTE CAPÍTULO .....	609

<b>CAPÍTULO IX. DIRECCIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL</b>	
DE LA EMPRESA «DEIE.» .....	611
DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....	611
Cronograma de actividades .....	612
1. EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA .....	622
2. LAS RELACIONES HUMANAS .....	628
3. LA COMUNICACIÓN .....	632
4. LA MOTIVACIÓN .....	642
5. MANEJO DE CONFLICTOS .....	646
RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	652
PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	654
BIBLIOGRAFIA .....	654
<b>CAPÍTULO X. CONTROL ESTRATÉGICO INTEGRAL DE</b>	
LA EMPRESA «CEIE.» .....	655
IMPORTANCIA DEL CONTROL EN LA EMPRESA .....	655
Cronograma de actividades .....	659
1. LOS REGISTROS TÉCNICOS .....	660
2. REGISTROS CONTABLES Y FINANCIEROS .....	665
3. REGISTROS ADMINISTRATIVOS .....	665
4. REGISTROS JURÍDICOS .....	666
5. OTRO TIPO DE REGISTROS .....	666
RESUMEN DEL CAPÍTULO .....	667
PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN .....	668
BIBLIOGRAFIA .....	668
<b>FORMATOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN .....</b>	<b>669</b>

**DOCUMENTOS SOPORTES  
CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES**

Cronograma de actividades No. 1: Ideas de empresa .....	297
Cronograma de actividades No. 2: Aspectos jurídicos para la creación de empresa .....	330
Cronograma de actividades No. 3: Planeación Estratégica Integral de la Empresa .....	381
Cronograma de actividades No. 4: Organización estratégica integral de la empresa .....	470
Cronograma de actividades No. 5: Integración Estratégica Integral de la empresa .....	517

Cronograma de actividades No. 6: Dirección Estratégica Integral de la Empresa .....	613
Cronograma de actividades No. 7: Control Estratégico Integral de la Empresa .....	660

### CUADROS SINÓPTICOS

Cuadro sinóptico No. 1: Clasificación de las empresas según su actividad	83
Cuadro sinóptico No. 2: Clasificación de las empresas según el número de propietarios .....	90
Cuadro sinóptico No. 3: Clasificación de las empresas según el origen del capital .....	91
Cuadro sinóptico No. 4: Clasificación de las empresas según su magnitud y tamaño .....	92
Cuadro sinóptico No. 5: Diferencias más significativas entre los modelos de gestión Japonés y Occidental en la década de los 60 .....	259

### FORMATOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN (FPA)

FPA No. 1: Cuestionario Inicial para Crear Empresa CICE .....	305
FPA No. 2: Organización provisional del grupo de trabajo .....	315
FPA No. 3: Consenso general de la idea seleccionada .....	316
FPA No. 3a: Los recursos en la empresa .....	322
FPA No. 4: Aspectos jurídicos de la empresa .....	332
FPA No. 5: Aplicación Práctica de la IBE .....	387
FPA No. 6: Diagnóstico Inicial de la Empresa .....	394
FPA No. 7: DOFA de la empresa .....	400
FPA No. 8: Matriz Estratégica DOFA .....	401
FPA No. 9: Horizonte Estratégico Integral de la Empresa .....	405
FPA No. 10: Estructura de cargos de la empresa .....	472
FPA No. 11: Áreas de la empresa y organigrama .....	480
FPA No. 12: Imagen corporativa de la empresa y sus productos .....	509

### GRÁFICAS

Gráfica No. 1: El empresario y su relación con terceros .....	18
Gráfica No. 2: Cualidades personales y empresariales .....	20
Gráfica No. 3: La asistencia técnica integral en las empresas .....	55
Gráfica No. 4: Las dimensiones y alcances de la cultura .....	62

Gráfica No. 5: Lo visible e invisible en la cultura organizacional .....	71
Gráfica No. 6: La jerarquía como principio básico de la administración .....	133
Gráfica No. 7: Las necesidades humanas según la TRH .....	168
Gráfica No. 8: Ciclo motivacional según la TRH .....	169
Gráfica No. 9: La jerarquía organizacional según la TNC .....	185
Gráfico No. 10: Aplicación de los objetivos en las organizaciones .....	188
Gráfica No. 11: Diferentes niveles jerárquicos de la organización según la TEA .....	197
Gráfica No. 12: Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow .....	200
Gráfico No. 13: La contribución de las diversas teorías de la organización a la teoría de la contingencia .....	221
Gráfica No. 14: Distribución planta de trapiche tradicional para la producción de panela .....	562
Gráfica No. 15: Variables que intervienen en un estudio de mercados .....	570
Gráfica No. 16: Diseño del proceso productivo para la elaboración de concentrado .....	582
Gráfico No. 17: Pasos para dirigir una reunión de forma efectiva .....	619
Gráfico No. 18: Los agentes del proceso de la comunicación .....	633
Gráfica No. 19: La comunicación en el proceso administrativo de las empresas .....	634
Gráfica No. 20: Desarrollo del proceso de la comunicación .....	634
Gráfica No. 21: La comunicación descendiente a través de las líneas de dirección .....	635
Gráfica No. 22: La comunicación ascendente a través de las líneas de dirección .....	636
Gráfica No. 23: La comunicación transversal a través de las líneas de dirección .....	637
Gráfica No. 24: La comunicación diagonal a través de las líneas de dirección .....	638
Gráfico No 25. La Jerarquía de cargos en los procesos de comunicación .....	635
Gráfica No. 26: El ciclo motivacional en los seres humanos .....	643
Gráfica No. 27: La teoría de la motivación según Herzberg y Maslow .....	644
Gráfica No. 28: La motivación y su relación por el interés con el trabajo ..	645
Gráfica No. 29: El proceso de control en las etapas de la administración ..	658

### MAPAS CONCEPTUALES

Mapa conceptual No. 1: Inicio al mundo empresarial .....	4
Mapa conceptual No. 2: Conceptos básicos de la administración .....	2
Mapa conceptual No. 3: Cualidades personales y empresariales .....	22

Mapa conceptual No. 4: El ciclo del gerente en la toma de decisiones .....	53
Mapa conceptual No. 5: La administración y su evolución con su entorno	58
Mapa conceptual No. 6: La evolución de la sociedad para la empresa .....	60
Mapa conceptual No. 7: Las fuerzas impulsoras de la cultura mundial .....	63
Mapa conceptual No. 8: Aspectos básicos a estudiar en la cultura nacional	68
Mapa conceptual No. 9: Incidencia de los factores internos en la empresa	75
Mapa conceptual No. 10: Incidencia de los factores externos en la empresa .	77
Mapa conceptual No. 11: Clasificación de las empresas .....	81
Mapa conceptual No. 12: Los principios generales y su relación con los Derechos Humanos .....	102
Mapa conceptual No. 13: Los principios religiosos a través de la historia de la humanidad .....	103
Mapa conceptual No. 14: Principales cambios presentados entre el Enfoque Clásico y el Enfoque Humanístico de la Administración .....	172
Mapa conceptual No. 15: Principales diferencias entre los Enfoques Clásico, Humanístico y Estructuralista de la administración .....	195
Mapa conceptual No. 16: Principales aspectos tratados por los diferentes enfoques administrativos .....	196
Mapa conceptual No. 17: Teoría de los dos factores propuesta por Herzberg .....	202
Mapa conceptual No. 18: Proceso de selección de ideas de empresa .....	301
Mapa conceptual No. 19: El proceso jurídico para constituir y formalizar empresas .....	331
Mapa Conceptual No. 20: El Proceso de Planeación Estratégica Integral en las Empresas .....	380
Mapa conceptual No. 21: El diagnóstico General de la Empresa .....	383
Mapa conceptual No. 22: El proceso de organización estratégica integral en las empresas .....	467
Mapa Conceptual No. 23: El Proceso de Integración Estratégica Integral en la Empresa .....	516
Mapa Conceptual No. 24: El proceso de integración del Talento Humano en la empresa .....	520
Mapa Conceptual No. 25: El proceso de integración del recurso físico y/o material en la empresa .....	561
Mapa Conceptual No. 26: El proceso de integración del recurso animal en las empresas del sector agropecuario .....	564
Mapa Conceptual No. 27: El Proceso de Dirección Estratégica Integral en las Empresas .....	614
Mapa conceptual No. 28: El proceso de control estratégico integral en las empresas .....	661

**ORGANIGRAMAS**

Organigrama No. 1: Departamentalización por funciones .....	178
Organigrama No. 2: Departamentalización por productos .....	179
Organigrama No. 3: Departamentalización por área geográfica .....	180
Organigrama No. 4: Departamentalización por clientes .....	181
Organigrama No. 5: Departamentalización por proyectos .....	183

**TABLAS**

Tabla No. 1: Dinámica interactiva .....	11
Tabla No. 2: Calificación cualidades y factores claves de éxito en el ámbito personal .....	42
Tabla No. 3: Estrategias para cualidades y factores claves de éxito .....	43
Tabla No. 4: Escala de calificación para evaluar los factores personales ..	44
Tabla No. 5: Estrategias y acciones de mejoramiento de factores personales .	45
Tabla No. 6: Prácticas de la organización durante la evolución en las cinco fases de crecimiento .....	207
Tabla No. 7: Esquema comparativo de las teorías tradicionales de la administración .....	278

## PRESENTACIÓN

Colombia siempre ha sido y seguirá siendo un país de grandes oportunidades, de gente creativa e innovadora, que lucha por alcanzar mejores niveles de vida; y aunque desde hace varios años se viven momentos difíciles que han desencadenado una crisis tan profunda a nivel empresarial, en donde sus efectos han sacudido y afectado a todos sus habitantes, al punto de verse el país con altos niveles de desempleo que desde hace muchos años no se tenía. Sin embargo, el empuje y la fuerza de su gente hacen ver a este país, grande entre los grandes y lleno de oportunidades para ser aprovechadas.

El doctor Fernando Tenjo Galarza comenta que «la crisis es la manifestación de contradicciones que se dan en la estructura de los procesos de las sociedades, los organismos y que pueden reflejar inestabilidad inherente al funcionamiento de los sistemas generalmente a corto plazo».\*

Sin embargo y esto es lo curioso, las crisis se dan y son necesarias en cada proceso de la economía y generalmente a través de ellos se solucionan los conflictos.

---

\* El doctor Fernando Tenjo Galarza fue subdirector del Departamento Nacional de Planeación de Colombia y fue invitado por la Corporación Calidad a participar en una de las jornadas de reflexión que esta entidad realizó el 22 de abril de 1999 en el Hotel Tramonti de Bogotá D.C. Sobre estos temas de crisis empresarial, mas adelante, el doctor Rafael Echeverría experto en temas empresariales y de nacionalidad chilena, escribió su libro *La Empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, el cual fue editado por Ediciones Gránica S.A. en Buenos Aires Argentina, en el mes de marzo de 2000; dedicándole el capítulo 1 al tema «Nacimiento y crisis de la empresa tradicional», del cual se recomienda su lectura, para ampliar este tema tan importante.

Toda crisis, tiene un costo y este debe ser asumido por la sociedad, como está sucediendo actualmente en nuestro país. Pero las crisis también son oportunidades para tratar de solucionar conflictos y lleva a la sociedad a unos mejores niveles de desarrollo.

Para afrontar la situación el Estado ha adoptado medidas como: la apertura económica, la administración financiera, la reforma laboral, la reorientación del Banco República, la privatización y las reformas políticas a través de la descentralización que tiene un efecto fiscal entre las Regiones y el Gobierno Nacional como complemento a las reformas económicas antes mencionadas, sin dejar de lado el supuesto de que el Gobierno es el que tiene la responsabilidad de solucionar todo con dinero; no resolvieron el problema.

Esto hace ver que llegó el momento de creer más en las instituciones que son las que pueden salvar el país; en las empresas, en las organizaciones, en su gente, porque esta situación de crisis afecta de manera notoria a los individuos, grupos y organizaciones. Por ello es de gran importancia sensibilizar a cada uno de sus actores para que entre todos se aprenda a manejar y superar la crisis.

Surge entonces una pregunta: ¿Cómo se puede construir una organización en época de crisis?

Definitivamente a través del recurso más valioso que existe en cualquier tipo de actividad, el talento humano. Es claro que si las personas no se unen para compartir grandes ideales, los esfuerzos que se hagan por grandes que sean, terminarán siendo pequeños cambios, que a la larga no ayudarán a salir de la crisis.

Esa es una de las grandes ventajas que se tiene cuando se construye empresa, que aunque existe riesgo e incertidumbre, están las personas para poner el hombro, porque existe el reconocimiento de la impredecibilidad del futuro y por consiguiente hay que validar la incertidumbre y la ambigüedad, construyendo escenarios alternativos entre todos los que hacen parte de la organización.

Sin embargo, hoy en día, para que se presente una buena estructura empresarial es importante que dentro de las organizaciones se defina, en forma compartida, su direccionamiento estratégico, se promueva la confianza mutua, se incremente de la calidad de conversaciones estratégicas para que se construyan colectivamente los diferentes escenarios futuros; se fortalezcan de forma continua las habilidades individuales, grupales y organizacionales para trabajar en equipo de manera efectiva,

a través de estrategias completas; se promueva la respuesta participativa y compartida, para tratar de ir en contra de esa centralización natural de la autoridad y se valide de manera permanente el planteamiento estratégico, cuestionando su viabilidad, su diseño, para enriquecerlo, modificarlo, o mantenerlo.

La forma como se gestionen las organizaciones en época de crisis, tiene un altísimo impacto sobre su sobrevivencia y el éxito futuro de ella. Por ello es importante tener en cuenta la potencialización de la gestión en forma colectiva.

De ahí la importancia de analizar siempre que se piense generar empresa o realizar una reestructuración organizacional en las ya existentes, mirar si se necesita y qué tipo de teoría o enfoque administrativo es el más conveniente utilizar: Reingeniería, Calidad Total, Kaizen, Benchmarking, Empoderamiento, Planeación por escenarios, etc.; e incluso, conocer y aprovechar los planteamientos dejados por las primeras escuelas de la administración, que aunque en este documento se les va a dar el nombre de teorías tradicionales, sus legados son valiosos en nuestra época, si se les hacen los ajustes necesarios o se toman de ellas algunos de sus postulados.

Pero definitivamente una de las estrategias que más genera impacto en las organizaciones para el siglo XXI, es la de empezar a inculcar en los trabajadores el optimismo, el espíritu positivo y no seguir alimentando el derrotismo que es común en época de crisis, sin perder de vista la intensidad de gestión para enfrentarla. Las organizaciones deben generar la cultura de pensamiento, acción, validación, ajuste.

El factor humano es el diferenciador, pero no se está haciendo lo adecuado, falta mayor compromiso y mayores esfuerzos tanto del individuo como de las organizaciones.

En épocas de crisis se debe mirar a largo plazo. A corto plazo se debe fortalecer el direccionamiento estratégico pero proyectándolo en el largo plazo. La capacitación y orientación que se le dé al personal, es fundamental para que su equipo de trabajo esté preparado a encarar las dificultades que se van a presentar. Hay que vencer el miedo y enfrentarlo, o de lo contrario este acabará con cualquier idea por brillante que sea.

La responsabilidad de salir de la crisis no está en manos de otros, esa responsabilidad está en todas las manos y los problemas se solucionan con un

claro entendimiento del entorno, trabajando los factores que se pueden controlar a través de una buena capacidad de decisión.

Aplicar esquemas de gestión en época de crisis tiene que ver con la búsqueda de armonía con el entorno y con el mundo que se encuentran en permanente movimiento. Esto hace que las organizaciones actuales sean dinámicas, flexibles, abiertas al cambio, al aprendizaje, al contexto. Se está en un mundo cambiante, de diferentes dimensiones, en donde no hay fórmulas mágicas permanentes y el éxito o la crisis están en función de la armonía que se tenga como organización o como persona con el entorno.

Adicionalmente es indispensable conocer la organización tanto a nivel gerencial (gobierno y manejo organizacional) como a nivel técnico (procesos y procedimientos).

El propósito de la gerencia integral es la de buscar el equilibrio entre las organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas, y este es uno de los principales propósitos que busca este trabajo; aportar un granito de arena que contribuya para salir de la crisis y ayudar a generar cambios significativos en las personas, que son el motor de desarrollo y la fuerza de un país.

A lo largo del documento se va a hacer énfasis en la parte motivacional, para despertar en las personas esas cualidades que están adormecidas y que por múltiples razones no se manifiestan.

El documento se encuentra dividido en tres grandes partes: lo teórico, lo práctico y lo aplicado. Con lo teórico, se busca proporcionar las bases conceptuales necesarias, que permitan con mayor facilidad ser llevados a la práctica dentro del mundo empresarial y así facilitar su aplicación dentro de un contexto actual y real.

Es por ello que para lograr un mejor resultado con la lectura de este texto, se recomienda que estos tres grandes elementos se enlacen entre sí, de tal manera que su integración permita crear y consolidar empresas equilibradas y contextualizadas para lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional, buscando fundamentalmente organizaciones económicamente rentables y socialmente sostenibles.

Se inicia el *Fascinante mundo empresarial* con los contenidos teóricos, en cuya primera parte se trabajarán los aspectos relevantes de la administración, la cual está dividida en tres capítulos, así:

Capítulo I: busca familiarizar a los lectores con conceptos básicos iniciales del mundo empresarial, como la terminología básica, el empresario sus cualidades y responsabilidades, la empresa y su entorno, hasta llegar a conocer los diferentes tipos de empresas.

Capítulo II: se proporcionan bases importantes para dar a conocer algunos de los principios generales básicos de la administración, que a través del tiempo han generado aportes significativos en la consolidación de empresas exitosas.

Capítulo III: los enfoques y teorías de la administración, en donde se rescatarán los principales planteamientos de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo tanto en el ámbito tradicional (como se le llama en el documento), como en el moderno. Se podrá observar en este capítulo, cómo los aportes de las diferentes teorías de la administración son valiosos y bien utilizados pueden ayudar a mejorar el desempeño de cualquier tipo de empresa. La clave está en saber adaptarlos al contexto actual y al estilo particular de cada organización. (*Ver diagrama No. 1*).

En la segunda parte se inicia la práctica empresarial a través de:

Capítulo IV: indicaciones preliminares básicas para consolidar la empresa, en la que se trabaja la generación de ideas, en donde se espera despertar el interés de los lectores con las propias y creando expectativas para incursionar en la consolidación de empresas; donde desde el principio se debe pensar con mente positiva. Una vez se tenga claridad sobre lo que se desea realizar, se pasa a trabajar la integración provisional de los futuros empresarios, en donde se busca encontrar socios o inversionistas que deseen participar activamente y con compromiso en la consolidación de la empresa, para terminar este capítulo con el desarrollo de la mejor idea o negocio a realizar, y con ella comprometerse a trabajar cada uno de sus gestores. (*Ver diagrama No. 2*).

Capítulo V: corresponde al ordenamiento jurídico de la empresa; en él se busca que los futuros inversionistas conozcan y se familiaricen con todos los trámites y documentos relacionados con la creación de empresas. Tratará principalmente todos los pasos que se deben seguir para dar cumplimiento a lo estipulado en

Leyes y Reglamentos emanados del Gobierno Nacional, es importante que también sea conocido por aquellas personas que desean participar como inversionistas en una empresa existente, ya que tienen todo el derecho de preguntar por cualquier tipo de documento que de fe de la legalidad del negocio en donde desean hacer su inversión.

La tercera parte, trata de aplicar lo teórico y lo práctico en cada una de las etapas del proceso administrativo, elementos claves en cualquier tipo de organización. A cada una de ellas se le dedica un capítulo, iniciando con la planeación, para luego orientar hacia la organización, la integración, la dirección y finalmente el control. Esta última parte es factor clave en la consolidación de cualquier tipo de empresa por pequeña o grande que sea. (*Ver diagrama No. 3*).

Al observar el diagrama No. 4, se puede apreciar en forma integral todos los temas y aspectos que se van a tratar a lo largo del presente documento, lo que da claridad al lector sobre la forma cómo se integra cada una de sus partes, hasta llegar al final, con la aplicación práctica en la vida empresarial. La clave está en buscar el equilibrio entre lo teórico, lo práctico y la realidad, representado en el diagrama a través de la balanza.

La elaboración de este texto guía para la consolidación de empresas fue realizado gracias a las experiencias y conocimientos adquiridos a través de más de diez años como docente de la asignatura de administración de empresas en la Corporación Universitaria de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A., en las carreras de Medicina Veterinaria, Zootecnia, e Ingeniería Comercial. Cada uno de los grupos de alumnos a quienes va dirigido principalmente, me ha enriquecido y aportado valiosos elementos para sacar adelante este documento.

Espero que esta publicación sea un valioso aporte para mis estudiantes y toda aquella persona que desee incursionar en el fascinante mundo de las empresas, que son las llamadas a sacar de la crisis a las sociedades, a través del máspreciado de los recursos: el talento humano. Es necesario creer en su país, en su gente creativa e innovadora. Hace falta trabajar en equipo como verdaderos guerreros, demostrando que sí se puede. Los invito a su lectura, re-lectura, análisis, aplicación y evaluación.

Recuerden que la teoría, la práctica y la aplicación, son la base y los elementos claves para contar con organizaciones exitosas y equilibradas.

Ramiro A. Zuluaga Giraldo



# *Primera parte*

---

Aspectos  
relevantes  
de la  
administración

# *Capítulo I*

## **CONCEPTOS BÁSICOS**

Se inicia con el desarrollo de los aspectos teóricos básicos de la administración, que van a permitir durante el recorrido del documento proporcionar las bases conceptuales necesarias para ser llevadas a la *práctica* (*Ver mapa conceptual No. 1*).

Cuatro son los elementos básicos y necesarios que se van a tratar en este capítulo, tal como aparece en el mapa conceptual No. 2.

Como primera medida, hay que tener cierta claridad sobre los términos mínimos que toda persona debe manejar para incursionar con mayor seguridad en el mundo empresarial. Se espera a través de estos términos que los lectores conozcan y se apropien inicialmente de su significado.

Con lo anterior, se busca principalmente que cuando se haga referencia a alguno de estos términos, no se requiera nueva explicación y lo más importante, que no se confunda con otro concepto diferente; especialmente cuando es trabajado por personas que no tienen ningún conocimiento de la vida empresarial. De esta manera podrá garantizar sin temor a equivocación que su significado no va a ser acomodado a los intereses de cada uno de los lectores, ya que se perdería la esencia de esta primera actividad. Esto es lo que se conoce en el mundo de los negocios como unificación de criterios y en procesos de calidad como estandarización de conceptos básicos.

## Textos universitarios publicados

### Área: Administración

- Administración para ingenieros, **Miguel David Rojas**
- Administración de personal, **José Castillo Aponte**
- Cómo crear y dirigir la nueva empresa, **Julio Flórez A.**
- Cooperativas de trabajo asociado, **Hernán Cardozo C.**
- Creación y consolidación de empresas, **Ramiro Zuluaga G.**
- De los contratos mercantiles, **Lisandro Peña Nossa**
- Diagnóstico organizacional, **Elizabeth Vidal**
- Diccionario de logística y negocios internacionales, **Luis Aníbal Mora - Rubén Darío Muñoz**
- Diccionario de términos financieros y bancarios, **Robert Marcuse**
- El desempeño ambiental en la empresa, **Marc J. Epstein - Samuel A. Mantilla** (Traductor)
- El servicio en acción: la única forma de ganar todos, **Jorge Eliécer Prieto**
- El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente, **Humberto Domínguez C.**
- Elementos de administración presupuestaria, **Gilberto Rojas H.**
- Formulación y evaluación de proyectos, **Marcial Córdoba**
- Fundamentos de administración, **Carlos Ramírez C.**
- Gerencia de compras, **Nora Ligia Heredia V.**
- Gerencia de procesos, **Braulio Mejía**
- Gestión de costos hospitalarios, **Pedro Charlita**
- Gestión empresarial del sector solidario, **Hernán Cardozo Cuenca**
- Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI, **Edgar Van Den Berghe**
- Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización, **Mario E. Martínez (Ecoe-Univ.de La Sabana)**
- La gestión estratégica organizacional, **Jorge Eliécer Prieto**
- Los proyectos la razón de ser del presente, **Jorge Eliécer Prieto**
- Manual para la creación de empresas, **Carlos Julio Galindo**
- Operaciones bancarias internacionales, **Robert Marcuse**
- Pronóstico empresarial. Cómo proyectar su empresa al futuro, **Carlos Bello**
- Proyectos de inversión para las PYME, **Juan Antonio Flórez Uribe**
- Psicología organizacional e industrial, **Julián Araque - Nicomedes Rivera**
- Sistema de gestión de la calidad del servicio, **Pablo Emilio Riveros Silva**
- Teoría de riesgo, **Evaristo Diz Cruz**

# CREACIÓN & CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS



El propósito de la gerencia integral es la de buscar el equilibrio entre las organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas, y este es uno de los principales propósitos de este libro; aporta un granito de arena que contribuya para salir de la crisis y ayudar a generar cambios significativos en las personas que son el motor de desarrollo y la fuerza de un país.

El texto se encuentra dividido en tres grandes partes: lo teórico, donde se busca proporcionar las bases conceptuales necesarias sobre el mundo empresarial y así facilitar su aplicación dentro de un contexto actual y real; lo práctico, donde le indica el procedimiento jurídico que debe seguir para constituir una empresa, la integración provisional de los futuros empresarios, la clase de sociedad que desea crear; y, lo aplicado, reunir la teoría y la práctica en cada una de las etapas del proceso administrativo, elementos claves en cualquier tipo de organización, iniciando con la planeación, organización, integración, dirección y finalmente el control.

Dirigido a los estudiantes, profesionales, microempresarios y todas aquellas personas interesadas en constituir una sociedad.

**Colección: Textos universitarios**

**Área: Administración**

ECO  
EDICIONES



978-958-648-509-8

