



Proyecto Fortalecimiento económico y comercial de las vocaciones  
productivas artesanales del departamento de Caldas

## **[Taller de capacitación sobre el concepto y ejercicio de emprendimiento empresarial]**

Operador  
Fundación Actuar Microempresas

**María Gabriela Corradine Mora**  
Profesional de Gestión - Supervisora y Coordinadora  
Artesanías de Colombia S.A.

**Manizales, Artesanías de Colombia S. A., 2015**



## Equipo Ejecutor

**Alejandro Agudelo Holguín** - Enlace Caldas  
**Paola Andrea Sánchez A** - Monitora Laboratorio de Caldas  
**Yolanda del Pilar Robayo P** - Coordinadora  
**Pablo Renato Gutiérrez** - Emprendimiento  
**Laura Paola Bautista** - Promotora de Ventas  
**María Paz Jaramillo** - Diseñadora textil  
**Luz Paola Díaz Valencia** - Mercadeo  
**Fundación Juan Pablo Socarras Yaní** - Diseñador de Modas  
**Jairo Francisco Saavedra** - Experto textil  
**Jairo Barbosa** - Asesor en Joyería  
**Luis Alberto Bedoya M.** - Costos  
**Andrea Marín Salazar** - Comercialización  
**Eduard Felipe López** - Diseñador Industrial  
**Andrea Marín Salazar** - Asesora Comercial  
**Iván David Hernández** – Abogado Propiedad Intelectual  
**Jennifer Hernández** - Auxiliar Administrativa Oficina Barrio Amigo  
**Alba Lucía López** – Trabajadora Social  
**Beatriz Elena Villada Quintero** - Auxiliar Administrativa Punto de Venta  
**Herman Obed Muñoz Arias** - Vendedor Punto de Venta  
**Jacqueline Arango** - Auxiliar Administrativa Punto de Venta



## Créditos Institucionales

### Artesanías de Colombia S.A

**Ana María Frías Martínez** – Gerente General

**Diana Pombo Holguín** - Subgerente de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal

**María Gabriela Corradine Mora** - Profesional de Gestión - Supervisora y Coordinadora

### Gobernación de Caldas

**Julián Gutiérrez Botero** - Gobernador de Caldas

**Patricia del Pilar Ruíz Vera** - Secretaria de Desarrollo Económico

**Jorge Andrés Gómez Escudero** - Secretario de Gobierno

**Martín Augusto Durán Céspedes** - Secretario Integración y Desarrollo Social

**José Bernardo González Betancurth** - Secretario Cultura

**Elisabeth Pinilla** – Supervisora Secretaria de Gobierno

**María Clemencia Montoya** - Supervisora Secretaria de Cultura

**John Emil Muñoz** - Supervisor Secretaria de Desarrollo Económico

**Dora Constanza Cardona** - Supervisora Secretaría de Integración y Desarrollo Social

### Alcaldía de Manizales

**Jorge Eduardo Rojas Giraldo** - Alcalde

**Claudia Marcela Chica Valencia** - Secretaria de Desarrollo Económico

**María Carmenza Bermúdez**- Supervisora Secretaria de Desarrollo Económico

### Actuar Microempresas

**Pedro Felipe Sogamoso Cardona** - Director Ejecutivo

**Carlos Alberto Vergara Salazar** - Director Financiero y Administrativo

**Laura Victoria Loaiza Londoño** - Auxiliar Asistente administrativo y financiero

# EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

- ESTRATEGIA EMPRESARIAL





**PARTICIPAMOS DE UNA COMPETENCIA DE  
MERCADO**

**EL OBJETIVO ES GANAR**

**HACERLO MEJOR QUE LA COMPETENCIA**

# ESTRATEGIA

Es un modo de proceder (o un comportamiento) intencionado o resultante de un principio de la empresa para diferenciarse y ganarle a la competencia, por medio de la consecución de objetivos en un plazo determinado.

Horvath & Partners  
Management Consultants

# LA ESTRATEGIA PERMITE LLEVAR A LA ORGANIZACIÓN DE UN ESTADO ACTUAL A UN FUTURO DESEADO

FUTURO DESEADO

REALIDAD  
ACTUAL



\$  
%

UNDS

# ESTRATEGIA

Una estrategia es un **conjunto de hipótesis dadas**, que son construidas sobre la base de las **condiciones organizacionales (interno)** y los **desafíos del campo de competencia (externo)**, para llevar a la organización a un **futuro deseado (resultado)**.



# 1. EL FUTURO DESEADO

- Definido como el lugar donde una organización quiere ubicarse en entorno competitivo.
- Entendido como el logro de objetivos ambiciosos propuestos para una organización.
- Contexto en cual, una organización alcanza sus más altos objetivos en términos cuantificables.

ES UN DESEO  
ES UN ANHELO  
ES UN RESULTADO  
ES UNA CIFRA

...

# 1. EL FUTURO DESEADO

*El futuro es la expresión del pensamiento Organizacional proyectado en el tiempo.*

## Pensamiento Organizacional

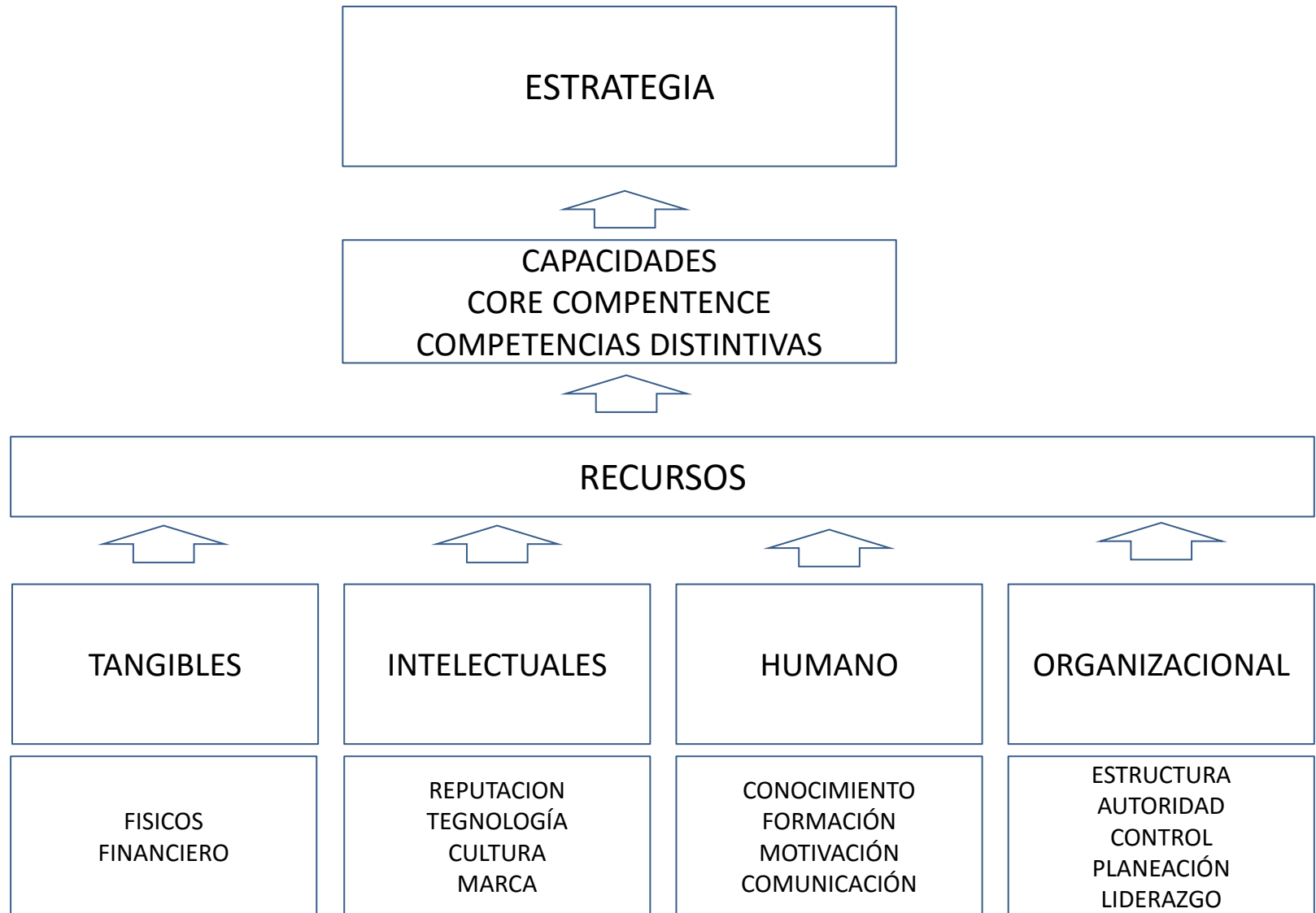
✓ El pensamiento organizacional esta fundamentado en las creencias propias de los dueños de la organización y se basa en las cultura, el clima y las actuaciones de sus empleados.

El pensamiento organizacional busca focalizar el comportamiento de las personas al interior de la organización, hacia las principales metas de la empresa, guiando las acciones hacia lo que se desea desarrollar o fortalecer como organización.

## **2. CONDICIONES ORGANIZACIONALES PARA LA ESTRATEGIA**

- Conocer las condiciones físicas del equipo humano
- Conocer las condiciones técnicas del equipo
- Conocer las condiciones tecnológicas del equipo
- Conocer las condiciones financieras del equipo

### **COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD Y DE LOS DESAFIOS QUE TIENE LA COMPETENCIA**



ROBERT GRANT (2006) Relación entre Recursos, Capacidades y Estrategia

## RECURSOS

La Economía ha determinado como recursos los factores productivos, tierra, capital, trabajo y conocimiento; a nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en:

Físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y *rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.*

## CAPACIDAD

Los recursos aislados, no generan ventajas competitivas ni son productivos; como capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en **rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal.** (Nelson y Winter (1982)).

## CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

La rutinización por tanto, es un proceso esencial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas, incluso de alta dirección, en capacidades (Grant, 2006).

Las capacidades organizativas también se denominan competencias distintivas o esenciales o *Core Competences*, según el término usado por Hamel y Prahalad (1990), las cuales se distinguen porque son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las estrategias de la firma.

## RECURSOS Y CAPACIDADES

Para comprender mejor la teoría de recursos y capacidades vamos a suponer el caso de un equipo deportivo, por ejemplo un equipo de fútbol. El éxito deportivo y económico de un equipo de fútbol está muy vinculado con la existencia de R y C distintivas en la entidad en mayor número y calidad que en los equipos rivales.

**IDENTIFICACION DE RECURSOS.** El éxito de un equipo de fútbol depende en buena medida de los recursos de los cuales disponga. Estos pueden ser:

**Tangibles físicos:** Estadio, propiedades etc.

**Tangibles financieros:** disponibilidades financieras

**Intangibles no humanos:** prestigio (un equipo se cotiza más que otro para un partido amistoso de acuerdo con su prestigio e historia), sistemas de gestión (económica, captación de socios, etc.) nombre del equipo, logotipo.

**Intangibles humanos:** Jugadores de la plantilla (cada uno con sus habilidades específicas), entrenador (capacidad de liderazgo, conocimientos técnicos) directivos.



## **IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES:**

El éxito de un equipo de futbol no depende habitualmente sólo de sus recursos, sino muy especialmente de sus capacidades. Un equipo plagado de estrellas no necesariamente funciona mejor que otro con menos estrellas pero mejor agrupado, asociado.

Las capacidades representan la habilidad colectiva del equipo para jugar y ganar partidos y campeonatos. Estas capacidades serán distintivas en la medida en que sean superiores a las de sus rivales.

## IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES:

La forma de conseguir capacidades –juego colectivo- depende básicamente de las rutinas organizativas. Estas pueden incluir, por ejemplo, la disposición de los jugadores en el campo, el reparto de papeles entre ellos, la realización de una saque de falta o una jugada concreta ensayada, la práctica de la táctica del fuera de juego.

Esta última, por ejemplo requiere de un reconocimiento rápido por parte de cada defensa de la situación en que debe ser aplicada –habilidades individuales- así como una coordinación táctica y perfecta de movimientos para dejar al contrario fuera de juego – habilidad colectiva- El más mínimo fallo en la aplicación de la táctica puede hacer vulnerables al equipo. El equipo que realiza con perfección esta táctica consigue una capacidad distintiva (core competences) que reduce las posibilidades ofensivas del rival.

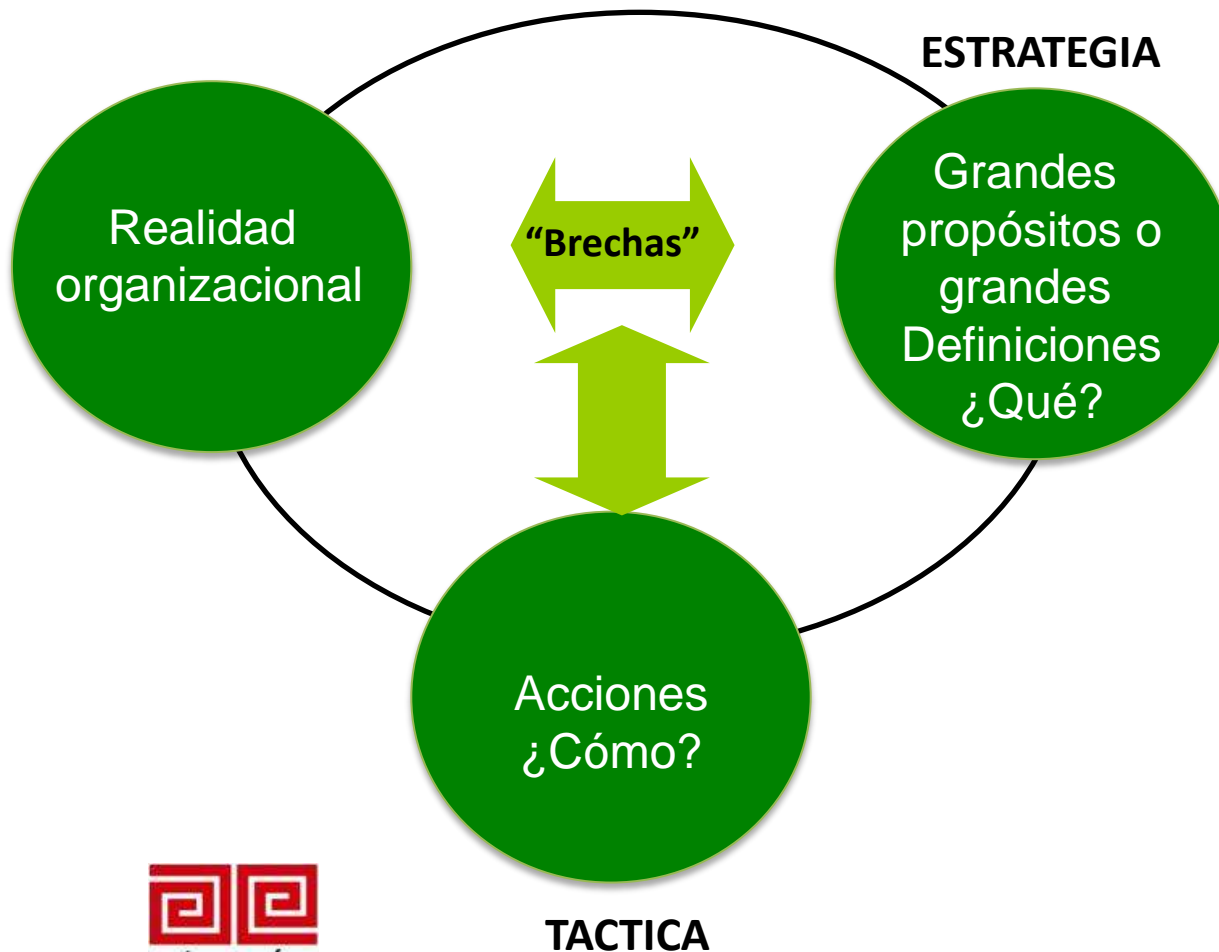
### 3. DESAFIOS DEL CAMPO DE LA COMPETENCIA PARA LA ESTRATEGIA

- Políticos
- Económicos
- Sociales y culturales
- Tecnológicos
- Medio ambientales
- Legales y jurídicos
- **Competidores**
- **Productos / mercado**
- **Proveedores**

Reconocer el campo de competencia:  
Ascensos, descensos y valles, condiciones climáticas, equipos.

**LAS HIPOTESIS SE CONSTRUYEN A PARTIR DE  
COMPRESIÓN DE LA REALIDAD Y DE LOS  
DESAFIOS DEL CAMPO DE LA COMPETENCIA**

## 4. DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE LAS HIPOTESIS ELECCIÓN ESTRATEGICA



Orientar la organización hacia el futuro para garantizar su éxito sostenible en el mediano y largo plazo.