



CAMPUS COATZACOALCOS

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE
FORMACIÓN EMPRESARIAL PARA
EMPRENDEDORES, MICROS, PEQUEÑOS Y
MEDIANOS EMPRESARIOS QUE LES PERMITA
MEJORAR SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE SUS
NEGOCIOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

KARLA JAHAIRA ALPUCHE JIMÉNEZ

ASESOR DE TESIS:

L.E. Jorge Rodrigo Bélchez Collado

REVISOR DE TESIS:

L.A.E. Ma. Del Rosario López de los Santos

Coatzacoalcos, Ver.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mis padres:

A quienes les doy las gracias por apoyarme y confiar en mí en todo momento, por darme la mano las veces que caí y no pensé levantarme y por hacer de mí lo que ahora soy. Los amo y admiro porque hasta ahora, lo han hecho muy bien.

A mi hermanita:

Quien me llena de felicidad y me da el valor, la fuerza y la inspiración de ser mejor cada día. Te adoro

A mi tío el Dr. José Manuel García López:

Por compartir conmigo sus conocimientos y sabiduría, por llevarme de la mano en la elaboración de esta tesis y por su ejemplo como profesionalista.

A mi asesor de tesis, el Lic. Jorge Rodrigo Bélchez Collado:

Por sus palabras de aliento, su apoyo, comprensión y sobre todo por tenerme tanta paciencia.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Metodología de la Investigación.....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 General.....	8
1.3.2 Específicos.....	8
1.4 Hipótesis.....	9
1.4.1 Hipótesis de Trabajo.....	9
1.4.2 Hipótesis Nula.....	9
1.5 Variables.....	9
1.5.1 Variable Independiente.....	9
1.5.2 Variable Dependiente.....	10
1.6 Definición de Variables.....	10
1.6.1 Definición Conceptual.....	10
1.7 Tipo de Estudio.....	10
1.8 Diseño.....	11
1.9 Población y Muestra.....	11

1.10	Instrumentos de Medición.....	13
1.11	Recopilación de Datos.....	13
1.12	Proceso.....	14
1.13	Procedimiento.....	14
1.14	Análisis de Datos.....	15
1.15	Importancia del Estudio.....	15
1.16	Limitaciones del Estudio.....	15
Capítulo II: Marco Teórico.....		16
2.1	Importancia de la Capacitación en la Empresa.....	17
2.2	Los Emprendedores y los Microempresarios en la Gestión de los Negocios.....	28
2.3	Importancia de los Programas de Capacitación en la Gestión de Negocios.....	106
Capítulo III: Resultados.....		108
3.1	Procesamiento y Análisis Estadísticos de los Datos.....	109
3.2	Interpretación de Datos.....	120
Capítulo IV: Conclusiones.....		125
4.1	Conclusión.....	126
4.2	Sugerencias.....	129

Anexos.....	131
Bibliografía.....	141

INDICE DE TABLAS

2.1	Características del Emprendedor.....	34
2.2	Rasgos de las Personas Creativas.....	37
2.3	Virtudes y Debilidades de las MIPYME´S.....	70
2.4	Ventajas y Desventajas de las MIPYME´S.....	73
2.5	Causas de Fracaso de las Pequeñas Empresas.....	75
2.6	Características de los Empresarios de Éxito.....	81

INDICE DE FIGURAS

2.1	Pasos para la Preparación de un Programa de Capacitación.....	25
2.2	El Emprendedor Nace y Se Hace.....	34
2.3	Etapas del Proceso Creativo.....	38
2.4	Procesos que Determinan la Capacidad de Innovación de un Negocio.....	46
2.5	Matriz de Identificación de Ideas.....	53
2.6	Formato de Flujo de Efectivo.....	96
2.7	Formato del Estado de Resultados.....	97
2.8	Estructura de la Planeación Estratégica.....	101
3.1	Causas por las que se inicia un Negocio.....	110
3.2	Plan de Negocio.....	111
3.3	Dificultades al Iniciar un Negocio.....	112
3.4	Problemas en la Administración del Negocio.....	113
3.5	Ventajas de Ser Empresario.....	114
3.6	Características de un Empresario.....	115
3.7	Fuentes de Financiamiento Conocidos.....	116
3.8	Grado de Estudios de Empresarios de Coatzacoalcos.....	117
3.9	Conocimientos Requeridos para Dirigir Correctamente un Negocio.....	118
3.10	Conocimientos Requeridos para Dirigir Correctamente un Negocio 2.....	118
3.11	Recomendaciones al Iniciar un Negocio.....	119

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El medio en el que nos desenvolvemos cambia continuamente afectando diferentes aspectos de la vida cotidiana como son los valores, religión, la educación y más. Conforme el tiempo pasa, el individuo evoluciona en su forma de pensar y de comportarse, tratando de ser mejores y más competitivos.

La globalización por su parte, exige que las empresas sean altamente eficaces y competitivas y por ello se enfrentan a varios retos como la desintegración de industrias, la libre competencia, aumento de especialización, variaciones entre oferta y demanda de un producto; para responder a estos desafíos los individuos tienen que prepararse más de lo que solían hacerlo, pues ahora además de tener ciertos conocimientos técnicos, se requiere desarrollar nuevas habilidades, como son, el manejo de las emociones y las relaciones interpersonales, aprender otros idiomas (preferentemente inglés), computación, ventas, entre otros. Algunas de estas habilidades, quizá anteriormente no eran tan importantes para poder ejercer un trabajo o profesión, pero en la actualidad han adquirido una gran importancia. El problema principal estriba en que no todas las personas aceptan el tener que modificar sus métodos de trabajo, hábitos y costumbres y/o adquirir o desarrollar nuevas habilidades y técnicas debido a sus

creencias y a las prácticas que han ido implementando durante su vida manteniendo una pauta de comportamiento estática llamada *status quo*; pero de alguna forma la misma dinámica social y empresarial obliga a estar actualizados y capacitados con las nuevas tecnologías de información y comunicación para poder estar a la altura de la competencia en el mercado laboral.

Es común escuchar en las organizaciones: que necesitan crecer, explorar nuevos mercados, crear nuevos productos y contar con tecnología de punta, todo esto es, debido a que la globalización ha hecho que entre ellas exista una competitividad en la que cada una tiene que ver la manera de responder a las nuevas exigencias del consumidor. Anteriormente una frase muy común era la que decía que el pez grande, se come al chico, haciendo referencia a que las empresas de mayor tamaño dejaban rezagadas a las pequeñas, las cuales no podían luchar por mantenerse en el mercado, ahora la expresión ha cambiado, el pez rápido es el que se come al lento. Las organizaciones de la magnitud que sean, que no se preocupen por actualizarse y satisfacer las necesidades que se demandan, poco a poco se irán rezagando hasta desaparecer, mientras tanto, las que se dieron la oportunidad de renovarse son las que sobrevivirán.

La presente tesis busca conocer cual es la problemática que presentan los empresarios de la Ciudad de Coatzacoalcos, al administrar sus negocios, que les impide hacer frente a los problemas planteados. Así mismo trata de proponer una solución a dichos problemas.

Para hacer la investigación más efectiva, ésta tesis se compone de cuatro capítulos, que a continuación se describen brevemente:

En el primer capítulo se muestra la razón de ser de la presente investigación, así como los objetivos que se esperan alcanzar con la misma. Se muestra también en forma detallada cada uno de los pasos realizados dentro del estudio, al igual que las limitaciones que se ostentaron en su desarrollo.

El capítulo II, trata de mostrar brevemente lo que se necesita para iniciar un negocio y ser un empresario de éxito llevando la administración adecuada de la empresa.

En el capítulo III, se plantean los resultados de la encuesta aplicada a los empresarios de Coatzacoalcos, proponiendo conforme a los mismos el programa de capacitación, el cual se podrá adecuar a sus necesidades y que le dan sentido a este trabajo de investigación.

Finalmente, en el capítulo IV se presentan sugerencias sobre el uso del programa, en donde se encuentran también las conclusiones a las que se llegaron acerca del presente estudio.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Es frecuente encontrar en el sistema económico nacional que una gran cantidad de micros empresarios inician sus negocios en forma empírica, es decir, sin conocimientos básicos de cómo iniciar y administrar un negocio, razón por la cual, muchos de ellos fracasan en el corto plazo.

A pesar de los esfuerzos que realizan la Secretaría de Economía y otros organismos públicos como Bancomext, son pocos los micros, pequeños y medianos empresarios que cuentan con un programa a su alcance que les facilite información, herramientas o una guía de procesos para iniciar y administrar sus negocios.

Aunado a lo anterior, la gran cantidad de trámites y requisitos necesarios para iniciar un negocio en el país y en especial en el Estado de Veracruz, ha ocasionado que las personas emprendedoras que deseen llevar a cabo un proyecto de empresa se vean en la necesidad de incurrir en “mordidas” o acudir a personas externas para que los asesoren y muchas veces son víctimas de estafas o fraudes, les quitan el poco capital con el que cuentan para iniciar su negocio, les roban sus ideas o conceptos de negocio, entre otras situaciones que complican su permanencia en el mercado.

El problema enunciado se ubicó en el contexto del desarrollo económico y social de la región sur del Estado de Veracruz, aunque no es privativo de sólo ésta región, sino de todo el Estado, e inclusive del país, sin embargo, la investigación de campo se limitó al ámbito geográfico señalado y entre los micros, pequeños y medianos empresarios.

En este caso particular se realizó un monitoreo basado en cuestionarios durante los meses de marzo a mayo del año dos mil ocho para conocer la problemática que se presenta en los empresarios antes y durante los primeros años de sus empresas o con la que se encuentran cuando inician el negocio.

Por todo lo planteado, es necesario que existan organismos públicos, privados o profesionales de la administración y desarrollo empresarial, honestos y éticos, que cuenten con programas efectivos de capacitación y formación empresarial que coadyuve a que las personas que deseen formar su propia empresa adquieran los conocimientos y herramientas que les permitan iniciar y/o administrar sus negocios con una mayor probabilidad de éxito. Esto llevó a plantear la siguiente pregunta: ¿Es acaso la ausencia de un programa de capacitación el motivo por el que los micros, pequeños y medianos empresarios fracasan en los primeros años de gestión en la ciudad de Coatzacoalcos?

1.2. Justificación

Se ha observado que en la ciudad de Coatzacoalcos, las personas que desean formar un negocio propio, no siempre cuentan con los conocimientos necesarios sobre la creación y administración del mismo, tampoco con un apoyo que los impulse a realizar sus proyectos. Por otro lado, una gran cantidad de micros y pequeñas empresas fracasan en un corto periodo después de su creación, mientras que las medianas empresas que han sobrevivido a fenómenos

como la globalización, necesitan estar cada vez más preparadas para seguir en la competencia.

Por estos motivos se investigó en el sector comercio, servicios e industria de la transformación de la ciudad de Coatzacoalcos, a que se debían éstas anomalías, todo esto con el propósito de que una vez encontrado dicho problema, pudiera proponerse una forma de contrarrestarlo y proporcionar una solución que beneficie a estas personas y así mediante el mismo lograr no solo el crecimiento sostenido de su empresa, sino también la economía de la región, fortaleciendo la actividad empresarial de la misma, su competitividad y que genere más y mejores empleo.

1.3. Objetivos

Los objetivos del presente estudio fueron:

1.3.1. General

Elaborar un programa de formación para emprendedores, micros, pequeños y medianos empresarios, que les permita tener mayor probabilidad de éxito en la administración de sus empresas.

1.3.2. Específicos

1. Brindar a los empresarios una herramienta útil para mejorar la gestión de sus negocios y elevar la productividad.
2. Saber cuales son los factores que han incidido en la poca formación de una cultura empresarial en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

3. Fomentar la importancia de la cultura emprendedora en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.
4. Conocer la problemática que tiene que enfrentar una persona que desea iniciar un negocio en la región.
5. Identificar cuáles son los conocimientos y habilidades que debe tener un empresario de éxito.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis de Trabajo

Tendrán un mayor éxito en la gestión de sus negocios los emprendedores, micros, pequeños y medianos empresarios si cuentan con un programa de capacitación y formación adecuada de cómo iniciar y administrar una empresa.

1.4.2. Hipótesis Nula

Es inexistente tener un mayor éxito en la gestión de sus negocios los emprendedores, micros, pequeños y medianos empresarios si cuentan con un programa de capacitación y formación adecuada de cómo iniciar y administrar una empresa.

1.5. Variables

1.5.1. Variable independiente

Programa de capacitación

1.5.2. Variable dependiente

Éxito en la Gestión de negocios

1.6. Definición de Variables

1.6.1. Definición Conceptual

Programa de capacitación: Conjunto coherente e interactivo de propuestas, sincronizados dentro de un esquema de planificación, de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Gestión de Negocios: es una función dentro de una organización que ayuda a tener éxito en:

- Pronosticar el mercado y las variables externas a la empresa y planear para el establecimiento de los objetivos deseados.
- Organizar de acuerdo a la planeación.
- Ejecutar las actividades planeadas.
- Supervisar las acciones.
- Evaluar y controlar.

1.7. Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se realizó fue exploratorio porque se enfocó a estudiar las causas y fenómenos que impiden a los micros, pequeños y medianos empresarios iniciar y administrar en forma efectiva sus empresas.

También se realizó un estudio del tipo descriptivo, ya que una vez conocidos los factores causales del problema observado, se procedió a definir el fenómeno con claridad y a partir de éste conocimiento básico, se formuló una propuesta para reducirlo o minimizarlo.

La propuesta no fue aplicada debido a que solamente se realizó un único estudio en un período establecido, por lo que éste trabajo de investigación, también se considera del tipo transversal.

1.8. Diseño

Esta investigación de campo fue de tipo observacional y el investigador no participó como parte de la población observada, por lo tanto, derivado de esto, se considera como no participante, ya que se investigó en base a una encuesta en la cual solo se tomó el criterio de los entrevistados y el investigador no forma parte de ésta.

1.9. Población y Muestra

La población de estudio estuvo formada por todos aquellos sujetos que cuentan con una micro, pequeña y mediana empresa en el municipio de Coatzacoalcos, Veracruz, formalmente establecidos, es decir, que se encuentran registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo tanto, de acuerdo con la información proporcionada por ésta institución pública, en el municipio señalado, existen 10,986 empresas afiliadas, dicha información también fue corroborada por la Secretaría de Economía, Delegación Coatzacoalcos, de las cuales, según dato aportado también por la mencionada dependencia, el 2.5 por ciento, correspondieron al rubro de grandes y por consiguiente el 97.5 por ciento del total fueron del grupo estudiado, de aquí que, la población objeto fue de

10,711 empresas, agrupadas de la siguiente forma: micros igual al 76.8 por ciento, pequeñas, el 19.8 por ciento y medianas empresas el 3.4 por ciento.

Debido a que el número de empresas que conformaron la población era conocido, estadísticamente se dice que es una población finita y una vez dada ésta condición se aplicó la fórmula que a continuación se presenta y se describen los elementos que la integran:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra

N = El tamaño de la población, que es de 10,711 objetos de investigación.

S = La desviación estándar, o sea la probabilidad de que ocurra el evento que en éste estudio es del 50 por ciento, porque no hay estudios ni información previos.

E = Es el margen de error que se esté dispuesto a aceptar en el estudio, que será el 5 por ciento.

Z = Es el área bajo la curva de una distribución normal y su valor dependerá del margen de confiabilidad que se requerirá tenga la información obtenida, en este caso será del 95 por ciento, por lo tanto el valor de Z será igual al 1.96.

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{(.5)^2}{\frac{(.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(.5)^2}{10711}}$$

$$n = \frac{0.25}{\frac{.0025}{3.8416} + \frac{.25}{10711}} = \frac{0.25}{.0006741} = 371$$

En este sentido, la encuesta fue aplicada a un total de 371 empresarios.

Los objetos de estudio fueron seleccionados de forma aleatoria en base al número de la lista obtenida en la Secretaría de Economía. De igual forma el número de cuestionarios se dividió en forma ponderada a los porcentajes de cada tamaño, es decir, en las micros se aplicaron 285 cuestionarios, en las pequeñas se aplicaron 73 y en las medianas 13, para hacer el total de 371 cuestionarios aplicados, esto con el propósito de abarcar los tres niveles en forma proporcional.

1.10. Instrumentos de Medición

El principal instrumento para recopilar la información fue un cuestionario que se diseñó expresamente para ésta investigación, el cual fue tabulado y graficado para un resultado mas óptimo, dicho cuestionario, tiene una confiabilidad del 95 por ciento.

1.11. Recopilación de Datos

Se revisó la literatura disponible a la fecha sobre temas relacionados con el emprendedorismo y la administración de las micros, pequeñas y medianas empresas de autores reconocidos nacionales y extranjeros. A su vez la SHCP proporcionó informes sobre las empresas legalmente constituidas en la ciudad de Coatzacoalcos, para que con estos se llevara a cabo la aplicación de los cuestionarios a los dueños o directores de las empresas seleccionados en forma

personalizada. Los cuales arrojaron datos que permitieron ya una vez tabulados y graficados, conocer el resultado de la investigación.

1.12. Proceso

El número de cuestionarios se dividió en partes proporcionales al número de empresas de cada nivel, es decir, del número total de la muestra, se determinó el porcentaje de empresas que corresponden a micros, así como a pequeñas y medianas, y en esa misma ponderación se aplicaron los cuestionarios.

1.13. Procedimiento

Una vez que se determinó la cantidad de cuestionarios a aplicar de acuerdo a las empresas de cada nivel, a cada sector empresarial, se procedió a aplicar la siguiente secuencia de pasos:

1. Fotocopiar los cuestionarios
2. Solicitar cita con los dueños o directores de las empresas encuestadas
3. Se pidió al empresario que de preferencia se contestara el cuestionario en presencia del encuestador, de no ser posible, se acordaba la fecha en que sería recogido.
4. De no aceptar el empresario designado, se sustituía por otro de la población.

1.14. Análisis de Datos

Una vez realizadas las encuestas, se revisó la información obtenida y se procedió a tabular los resultados, se realizaron cálculos de frecuencias y porcentajes, los cuales se agruparon para un mejor análisis.

1.15. Importancia del Estudio

La importancia del estudio realizado fue el de determinar las opciones o elementos mas convenientes para la administración de las micro, pequeñas y medianas empresas, para que el desempeño y desarrollo de las mismas fuese mas apto y competitivo, desarrollando así un programa de capacitación y formación empresarial para prolongar y fortalecer su permanencia en el mercado.

1.16. Limitaciones del estudio

Como es bien sabido, realizar una investigación no es fácil, ya que muchas veces se presentan obstáculos que se convierten en ladrones de tiempos y que dificultan el llevar a cabo de manera adecuada un control de la misma. Una de las limitaciones que se presentaron en la presente tesis fue que algunos de los empresarios no estuvieron dispuestos a cooperar para resolver los cuestionarios, aduciendo que no tenían tiempo, por lo que la mayoría prefería que se les dejara y se recogiera al día siguiente.

Otra limitación fue que la mayoría de los micros empresarios, son personas con poca formación académica formal, por lo que se les tuvo que explicar a detalle lo que se pretendía, se esperaba encontrar y lo que se intentaba hacer con la información obtenida.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Importancia de la capacitación en la empresa

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar con habilidad, destreza y conocimiento su trabajo actual. Los beneficios de una adecuada capacitación, es para toda la vida laboral de un trabajador, logrando el desarrollo individual y grupal para cumplir con todas sus responsabilidades con actitudes más positivas.

En la actualidad el valor de los recursos humanos para un mejor desempeño de sus actividades laborales requiere de personal capacitado tanto en el sector público como privado, la importancia de ello es de distinto género, pero sin embargo, hay que atribuirlos sobre todo al continuo progreso tecnológico de estos años.

Actualmente, una empresa necesita de personas cada vez más calificadas y actualizadas para resolver los problemas que se plantean cotidianamente en la dirección y en la operación de los diversos sectores económicos; esto significa que la falta de capacitación, se da no sólo a nivel general, sino específico, es decir, tanto en el directivo como en el de los trabajadores, ya que hoy se vive en la era de la información, quien la posea tendrá también poder y la posibilidad de sobrevivir y se elevarán los niveles de producción, por lo que será indispensable una dedicación intensa en este sentido por parte de las empresas y organizaciones de todo tipo.

El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios y la transformación constante de la propia empresa, implican la necesidad de difundir tales cambios, ya que uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas es el aprendizaje continuo, de igual manera, se nota la necesidad de todas las organizaciones de generar, registrar y difundir el conocimiento.

La capacitación que se imparta para el capital humano de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosa de los pasos a dar y el camino está lleno de dificultades, retos que ponen a prueba la creatividad, dedicación y carácter; retos que sólo pueden ser superados por personas con la firmeza y el profesionalismo necesario.

Modalidades de la capacitación

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, las modalidades de la capacitación se dan en razón de: su fin, naturaleza y métodos. La primera se presenta conforme a la amplitud que implica la capacitación, encontrándose en ella las siguientes categorías:

1. La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
2. La que se da sobre conocimientos que se refieren a todo un oficio, un ejemplo de ello es un programa de capacitación de mecánica general.
3. El que se imparte sobre conocimientos de una rama industrial, bancaria, comercial, entre otros.

Con respecto a la naturaleza de la misma, la clasificación que se presenta es la siguiente:

1. La capacitación que se da al obrero o empleado: se refiere a lo que se conoce con el nombre de “inducción del trabajador”, o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones y la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.
2. Capacitación de supervisores: tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende el saber de aspectos tales como planear y distribuir el trabajo, enseñar, ordenar, escoger a sus trabajadores y acomodarlos, calificar, mantener la disciplina, resolver las quejas, estimular el entusiasmo del trabajador, formar el espíritu de grupo, prevenir y corregir defectos.
3. Capacitación de ejecutivo: suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas y relaciones públicas.
4. Con relación a sus métodos, la capacitación puede ser en forma: directa o indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente con métodos de enseñanza, por ejemplo, a través de clases, cursos breves, becas, conferencias y métodos de casos. Con relación a la indirecta se dice que es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines, por ejemplo, mesas redondas, publicaciones y medios audiovisuales.

Por otro lado, el autor Joaquín Rodríguez Valencia, establece sus propias modalidades de capacitación las cuales se clasifican por su formalidad, por su naturaleza y por su nivel ocupacional.

En la primera se encuentran:

1. Capacitación informal: es aquella que se relaciona con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa.
2. Capacitación formal: son las que se programan de acuerdo a las necesidades detectadas, su duración va desde días hasta meses, según el tipo de curso o taller.

Por su naturaleza, la capacitación se divide en lo siguiente:

1. Capacitación de orientación: se utiliza para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.
2. Capacitación vestibular: es un sistema simulado en el trabajo mismo.
3. Capacitación en el trabajo: es la práctica en el trabajo.
4. Entrenamiento de aprendices: es un periodo formal de aprendizaje de un oficio.
5. Entrenamiento técnico: es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
6. Capacitación de supervisores: se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Así también la capacitación por su nivel ocupacional se divide en:

1. Capacitación de operarios.

2. Capacitación de obreros calificados.
3. Capacitación de supervisores.
4. Capacitación de jefes de línea.
5. Capacitación de gerentes.

Haciendo un análisis de los autores citados, se puede llegar a que la capacitación se divide en:

1. Capacitación a trabajadores
2. Capacitación a supervisores
3. Capacitación formal
4. Capacitación informal
5. Capacitación a gerentes

Las razones para brindar la capacitación son muchas, entre ellas se encuentran:

1. "Como beneficia la capacitación a las organizaciones:
 - ❖ Conduce a rentabilidad más altas y actitudes más positivas
 - ❖ Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles
 - ❖ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
 - ❖ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
 - ❖ Crea una mejor imagen
 - ❖ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
 - ❖ Mejora la relación jefe-subordinados
 - ❖ Es un auxiliar para comprensión y adopción de nuevas políticas
 - ❖ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel

- ❖ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ❖ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ❖ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ❖ Ayuda a mantener los costos en muchas áreas
- ❖ Promueve la comunicación en toda la organización
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

2. Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- ❖ Ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas
- ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ❖ Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones
- ❖ Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas
- ❖ Incrementa al nivel de satisfacción con el puesto
- ❖ Permite el logro de metas individuales
- ❖ Desarrolla un sentido de proceso en muchos campos
- ❖ Elimina los temores a la incompetencia individual

3. Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas

- ❖ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- ❖ Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- ❖ Da información de las disposiciones oficiales en muchos campos
- ❖ Hace viables las políticas de la organización
- ❖ Alienta la cohesión de los grupos
- ❖ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- ❖ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad¹

¹ Werther B. William, *Administración de personal y recursos humanos*, editorial McGraw Hill, México, 2000, p. 243

La capacitación en el proceso productivo

Los trabajadores son la fuerza viva de la empresa y parte integrante de ella, por lo que el beneficio que conlleva la capacitación le permite elevar su nivel físico, intelectual y moral.

Mediante la capacitación se logra despertar el interés en el trabajador y con ello participar en el proceso productivo de la empresa, lo que conduce a señalar bajo este esquema que la capacitación engloba todas las formas de modelación del elemento humano, que en esencia puede reducirse a dos casos:

1. En el primero hay una dotación simplemente de orientación objetiva fija, que marca la finalidad laboral.
2. En el segundo la dotación es de orientación subjetiva, variable, por la cual ha de equiparse con carácter permanente al trabajador para que éste pueda cumplir la finalidad laboral diversa en la forma que él crea debe hacerlo o siguiendo instrucciones especiales. De aquí que la capacitación quiera decir:

“El dotar al elemento humano de toda la posibilidad efectiva, previa la adaptación psicofisiológica adecuada, así como la correspondiente al ambiente, a la coordinación en equipo, a la familiarización con diversos aspectos de la acción laboral, distinta en cada caso y a otros ajustes que muchas veces predominan, sobre la parte exclusivamente tecnológica y que determinan el proceso productivo”²

² De Madariaga, César, *Las metas actuales de la capacitación y la rehabilitación laboral*, 4ª edición, editorial Trillas, México, 1995, p. 3-4

Evaluar la efectividad de la capacitación en cuanto al impacto en los resultados que tendrá en la empresa es una tarea complicada ya que existe la posibilidad de poder aislar el efecto de la capacitación, no obstante en la medida que la capacitación adquiere mas importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de la inversión, lo cual implica reconocer que debe de haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global en la organización.

Por esa razón, las organizaciones y sus directivos, insisten en monitorear la efectividad de la capacitación, para ello se requiere el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral. Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales, hasta en la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticos e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.

El programa de capacitación

Una definición aceptada del programa de capacitación es la que cita Mondy: “es un conjunto coherente e interactivo de propuestas, sincronizados dentro de un esquema de planificación, de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados”³. Está disponible para que se actualicen conocimientos y proporcionen habilidades para manejar con efectividad a las personas.

Algunas compañías llevan a cabo programas de capacitación para supervisores, ya que lo consideran necesario en el desempeño de su potencial. Por otro lado, realizarlos porque se sabe que otra compañía lo está haciendo o por

³ Mondy, Wayne y Noe, Robert, *Administración de Recursos Humanos*, sexta edición, editorial Prentice Hall, España, 1997, p. 260

creer que se necesita sin realizar antes una investigación, es dinero y tiempo perdido, de acuerdo a los autores William Werther y Keith Davis, los pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo son los que se muestran en la figura 2.1.

El primero es detectar las necesidades específicas de capacitación, para ello existen tres tipos de análisis al que se pueden recurrir:

1. Análisis organizacional: “examina a toda la compañía para determinar dónde se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo. Se estudian las metas y planes estratégicos de la compañía junto con los resultados de la planeación en recursos humanos”⁴.

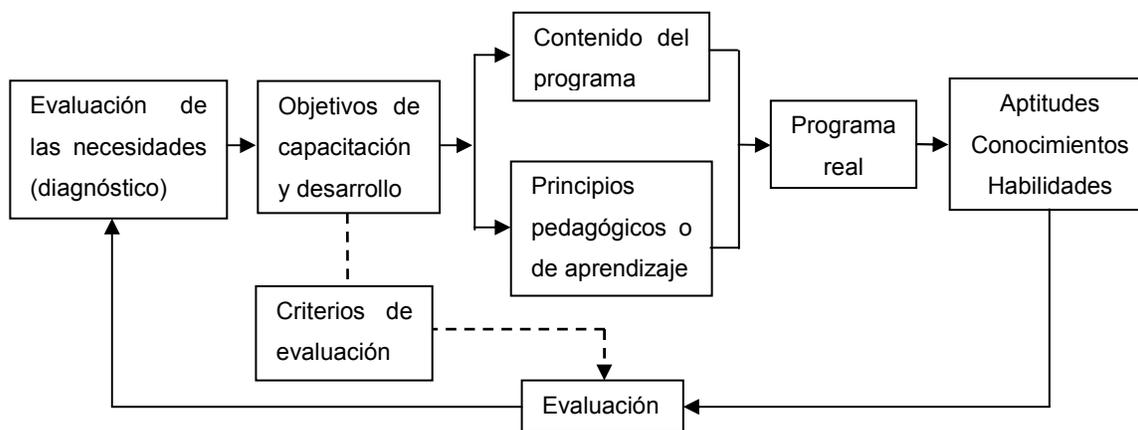


FIGURA 2.1. Pasos para la preparación de un programa de capacitación

2. Análisis de tareas: sirve para detectar principalmente dos factores, que son el rendimiento de cómo compiten los empleados para llevar a cabo tareas y la importancia de la tarea y los comportamientos específicos de un puesto.

⁴ Ídem., p. 263

3. Análisis de persona: es conocer que personal necesita capacitación y de que clase, para ello primero se compara como ha sido el desempeño de los empleados con las normas que se establecieron, si ha sido positiva, quizás no necesite capacitación, pero en caso contrario se tiene que aplicar una investigación más para saber que conocimientos o habilidades serán necesarias para mejores resultados.

Al terminar la capacitación, se procede a realizar una evaluación, el cual se realiza mediante pasos que son: normas de evaluación, examen anterior al programa o curso, empleados capacitados, examen posterior al curso, transferencia al puesto y seguimiento. “Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo”.⁵

Los objetivos a plantear deben describir claramente las metas que desean alcanzarse y sobre todo cuales son los medios para lograrlo, pues se le proporcionan a quien recibe el curso y al capacitador para que al final se evalúe el resultado obtenido. En caso de no ser alcanzados, se realiza una retroalimentación.

⁵ Werther William B. y Davis, Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, cuarta edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1998, p.224

Ya señaladas necesidades y metas, se realiza el contenido del programa de capacitación, “el contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.”⁶ Al iniciar la capacitación se debe dar a conocer a quienes la van a recibir, esto con la finalidad de que se muestre interés sobre el mismo.

Los principios de aprendizaje o pedagógicos, ayudan a identificar la forma en que las personas aprenden de manera más rápida y acertada, dentro de los principios están:

1. Participación: es uno de los más rápidos y suele ser duradero en las personas, ya que cuando éstas participan, sus sentidos están más alertas y recuerdan lo que aprendieron por más tiempo.
2. Repetición: es repetir las ideas claves, las cuales ya saben quienes reciben la capacitación, por lo que no la hace muy entretenida, así que los resultados son cortos.
3. Relevancia: es dar a quien recibe la capacitación un material que tiene mucha importancia para ellos, lo cual hace que estén muy alertas a cosas interesantes.
4. Transferencia: es hacer que las personas tengan participación directa con una actividad o tarea haciendo un simulador, las cosas se guardan por más tiempo ya que transfieren aprendizajes por trabajos cotidianos.

Aún cuando un programa de capacitación está muy bien elaborado, puede fracasar si la gerencia no está convencida y tiene dudas, por eso se les tiene que dejar en claro que tiene un valor y que ayudará a alcanzar las metas, no solo

⁶ Mondy, Wayne y Noe, Robert, *Op. cit.*, p . 214

profesionales, sino también personales. Otro motivo es que los capacitadores pueden no estar aptos, ya que además de tener habilidades en comunicación, deben conocer la filosofía, los objetivos, la organización formal e informal y las metas del programa. El objetivo de los capacitadores es proporcionar la ayuda para identificar y lograr proyectos de mejora continua en las operaciones. Un programa de capacitación, debe prever las necesidades de la organización y si es necesario realizar cambios, basándose en la retroalimentación.

El logro de la ventaja competitiva requiere un enfoque interfuncional integrado de la capacitación y la educación, las cuales son decisivas para tener éxito en la conversión de la compañía a competidora de clase mundial.

2.2. Los emprendedores y los microempresarios en la gestión de los negocios

Se pueden destacar los principales problemas que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas mexicanas y que son las causas del quiebre de muchas de ellas:

1. El estilo de dirección está enfocado a corto plazo, es estricto pero poco planeado.
2. Fijan como metas importantes las de producir y vender, sin embargo no cuentan con la debida calidad de los productos o servicios que ofrecen.
3. No cuentan con tecnologías modernas en su sistema de producción.
4. La información de operación es insuficiente e imprecisa.
5. Productividad insuficiente.
6. Una inadecuada estructura organizacional.

7. Fuentes de financiamiento escaso, costoso e inadecuado.
8. El recurso humano poco capacitado o calificado.
9. Escasa atención a mercados internacionales.

Por otro lado, las tendencias de la economía mundial afecta a las empresas de éste tamaño al no poder competir ante otros. La gestión de negocios es una función de la gerencia que hace que la organización funcione a través de sus objetivos, se apoya en las personas, regularmente en equipos de trabajo para poder lograr resultados. Para que se realice un control eficiente de la gestión, se debe tomar en cuenta tres factores:

1. Identificar la finalidad y misión de la organización definiendo los objetivos de la manera más clara posible.
2. Preparar al personal de la empresa para que trabaje eficazmente.
3. Identificar los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización.

El emprendedor

Con el propósito de poder definir con claridad el término emprendedor, primero habría de definirse su origen, es decir, saber de donde proviene, de aquí que investigando un poco, se encontró que ésta se deriva de la voz francesa “*entrepreneur*” que a su vez proviene del latín *inprendere*, que significa emprender o acometer.

Por otro lado, el diccionario Larousse señala: es aquel que emprende con resolución, que tiene iniciativas, especialmente en los negocios. Un reconocido

autor argentino llamado Andy Freire, considera que emprendedor es “una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere, o es parte de un grupo que lo hace) para ponerse al frente de ella”⁷. Sin embargo, se debe considerar que para ser emprendedor, es requisito indispensable primeramente generar o tener una idea creativa de la cual se pueda derivar una oportunidad de negocio y que ésta sea viable y tenga mercado, es decir, que existan personas interesadas en adquirir el producto o servicio derivado de la idea del emprendedor. “El emprendedor se caracteriza principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias de gestión prácticas”⁸. Se podría decir que es entonces una persona que emprende obviamente, que es innovador, es decir, que aporta nuevas ideas o cosas, detecta oportunidades y afronta el riesgo con el propósito de que su idea sea llevada a cabo para forjar un negocio o proyecto empresarial.

Ahora bien, la acción de emprender, es decir, las actividades que emprende o inicia el emprendedor para que sus ideas de negocio se lleven a cabo, es conocida como emprendedorismo. “La actividad emprendedora convierte los sueños de cambio en una realidad social, a través de combinar las capacidades de innovar y de desafiar el equilibrio social, político y económico”⁹. Aunque al parecer hay opiniones encontradas con respecto al origen del término, Zimmer y Scarborough señalan que:

“Fue J. B. Say quien acuñó el término emprendedor alrededor de mil ochocientos, considerándolo en su alocución como una persona que cambia los recursos económicos, de un área de muy baja productividad, hacia otra área de la más alta productividad y rendimiento. Él mismo postuló que la

⁷ Freire, Andy, *Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad*, Bogotá, editorial Grupo Norma, 2006, p. 3.

⁸ García García, Enrique *et al.*, *Formación de emprendedores*, sexta reimpresión, Atizapán de Zaragoza, Editorial CECOSA, 2006, p.17.

⁹ *idem.*, p.11.

función más importante del emprendedor era explotar el cambio, no por hacer las cosas mejor, sino por hacerlas diferentes. Visualizó al emprendedor como alguien que perturba y desorganiza el *status quo* en la sociedad”¹⁰

Diariamente se convive con personas que tienen un buen trabajo o es dueño de una empresa, su nivel económico es estable y pertenecen a una familia, ante los demás es alguien quien ya tiene todo con lo que se sueña en la vida, lo que no se ve a simple vista es que no todos ellos están haciendo lo que les gustaría, sino que trabajan en un lugar que no les agrada, permaneciendo ahí solamente porque les proporciona el sustento de cuidar de su familia, otros son dueños de una empresa, no por haberlo querido, sino que se los impusieron y como éste hay muchos casos de individuos que viven una vida, si no infeliz, al menos insatisfecha, dejando a un lado sus sueños.

Los sueños se deben convertir en objetivos o metas que se desean alcanzar, se convierten en factores motivantes, impulsando a ser mejores cada día. Las personas están llenas de ellos, y la mayoría se propone conseguirlos por muy difíciles que éstos sean, porque tienen una necesidad de superación y reconocimiento. Para saber qué es lo que se desea en la vida, sólo hay que imaginarse cómo se quiere estar en unos 10 años y encontrar qué es aquello que lo haría feliz y aunque en muchas ocasiones no se sabe exactamente qué es lo que se anhela, hay que buscar lo que se aspira ser y tener. Existen preguntas que pueden ayudar a encontrar un sueño, entre otras:

1. ¿Cómo le gustaría estar económicamente?
2. ¿Qué le gustaría tener?
3. ¿Qué le gustaría hacer en su tiempo libre?
4. ¿Cómo le gustaría estar?
5. ¿De quiénes le gustaría estar rodeado?

¹⁰ *idem.*, p. 33

6. ¿Quién quiere ser?
7. ¿Cuáles son sus potencialidades?
8. ¿Cuáles son sus limitaciones?

Los pensamientos, ideas y sueños influyen sobre la forma de actuar de un individuo, son percepciones que ayudan a tener una idea más clara sobre lo que se quiere ser, cómo lograrlo y a no desviarse del camino, logrando tener un mejor uso del tiempo. De la manera en que se perciba a si misma la persona, es lo que llegará a ser, el conocerse bien ayuda entre otras cosas a lograr que la ocupación sea congruente a lo que se desea y tener gusto por lo que se está haciendo, compartiendo los logros con los seres queridos, a descubrir fuerzas y debilidades, mejorando las segundas y fortaleciendo las primeras para que las actitudes negativas se vayan disminuyendo, lograr los sueños ayuda a estar bien con uno mismo y vivir lo mejor posible.

Al igual que en muchas otras actividades o habilidades a desarrollar, la típica pregunta es: ¿el emprendedor nace o se hace?, a lo cual se puede responder lo siguiente: Uno de los primeros modelos en el cual esta basado los orígenes del emprendedor es el de Morrison quien aseguraba que el emprendedor nace, no se hace, éste se concentraba principalmente en los caracteres genéticos de la persona pero pasaba por alto aquellos que eran aprendidos mediante la educación y el entrenamiento; otro modelo que trató de dar respuesta a la interrogante es el de McClelland, quien decía que el emprendedor se hace y no nace, su idea principal era que el emprendedor se iba formando a lo largo de su contexto social; lo cierto es que el individuo al momento de nacer posee ya ciertos dones o talentos natos que lo hace diferente a otros; estos se van desarrollando a lo largo de su crecimiento de manera natural; sin embargo también puede carecer de ciertas habilidades las cuales se van a ir aprendiendo durante su formación como persona. Muchas técnicas se van aprendiendo a lo largo de la carrera y la práctica, de tal forma que existen igualmente algunas otras personas que

aprenden o se capacitan, pero no tienen el mismo talento que los demás, pues no nacieron con ese don y la visión para hacer negocios. Hay quienes traen en su personalidad el que sean creativos, visionarios, vanguardistas, el poder del liderazgo, etc., y no se dan cuenta de ello por lo que no han emprendido, por otro lado existen quienes reconocen sus habilidades pero que no saben cómo realizar su plan de negocios, es entonces cuando tienen que capacitarse y entrenarse, o caso contrario, saben cómo realizarlo pero no asumen el riesgo por miedo a fracasar, al respecto Andy Freire comenta:

“Hay tres capas o niveles de análisis que considerar: una capa de hábitos técnicos fácilmente modificables y adquiribles, los cuales tienen que ver con la formación y el aprendizaje educativo. Una capa neuronal de talentos inmodificables, que sencillamente se tienen o no se tienen; que como suele decirse se llevan en la sangre. Entre ambos extremos, está el área gris de lo tal vez modificable a lo que llamamos meta habilidades”¹¹.

Puede decirse entonces, que el emprendedor nace y se hace, pues aunque unos son genéticamente mas emprendedores, aquellos que carecen de cualidades lo van aprendiendo en su vida diaria al relacionarse con la sociedad, la escuela, el trabajo, etc., de tal forma que al fusionar las habilidades innatas con las técnicas aprendidas pase a ser de una persona común y corriente a un gran emprendedor dispuesto a alcanzar el éxito. En la figura 2.2 se puede observar de manera más clara este modelo.

¹¹ Freire, Andy, *Op. cit.*, p. 8

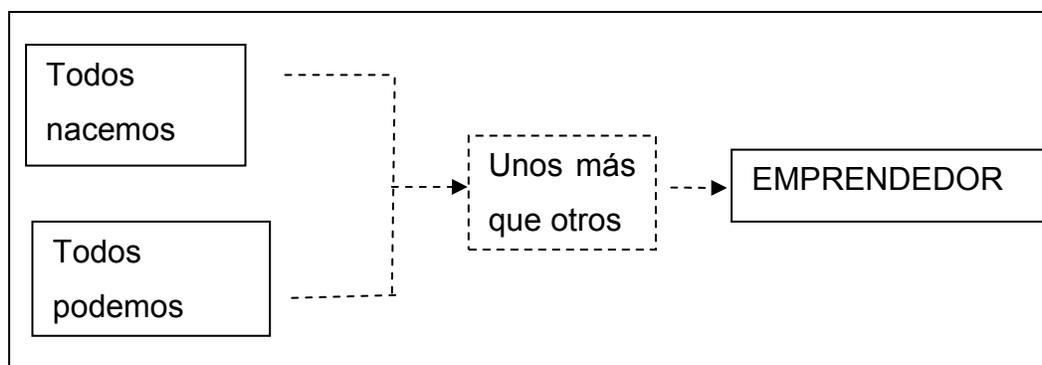


FIGURA 2.2. El emprendedor nace y se hace

David Ibarra comenta que “el perfil del emprendedor es una herramienta que le ayudará a pensar en su preparación para iniciar y operar una empresa exitosamente. Aun cuando este perfil no pretende predecir su éxito, puede ayudarle a considerar si ser empresario es la carrera adecuada para usted”¹². Diana González cita a Almagro Sánchez, el cual hace una de las más completas clasificaciones, misma que se puede observar en la tabla 2.1¹³

TABLA 2.1 Características del emprendedor

<p>Factores Motivacionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de logro 2. Necesidad de reconocimiento 3. Necesidad de desarrollo personal 4. Percepción del beneficio económico 5. Baja necesidad de poder y status 6. Necesidad de independencia 7. Necesidad de afiliación o ayuda a los demás 8. Necesidad de escape, refugio o subsistencia
------------------------------------	---

¹² Ibarra, David, *Los primeros pasos al mundo empresarial, una guía para emprendedores*, México, edit. Limusa, 2007, p. 27

¹³ González, Diana, *Plan de negocios para emprendedores al éxito*, México, edit. Mc Graw Hill Interamericana, 2007, p. 1

Características personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener iniciativa 2. Capacidad de decisión 3. Acepta riesgos moderados 4. Orientado hacia la oportunidad 5. Estabilidad emocional / autocontrol 6. Orientación hacia metas específicas 7. Locus de control interno 8. Tolerancia / ambigüedad / presión / incertidumbre 9. Receptivo en sus relaciones sociales 10. Honestidad / integridad y confianza 11. Perseverancia / compromiso total 12. Responsabilidad personal 13. Individualista 14. Optimista
Características Físicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Energía 2. Trabajan duro
Características intelectuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Versatilidad / flexibilidad 2. Creatividad / imaginación / innovación 3. Planificación y seguimiento sistemático de los resultados 4. Capacidad de analizar el ambiente (reflexión) 5. Visión comprensiva de los problemas 6. Capacidad de solucionar problemas 7. Planificación con límites de tiempo
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Orientación al cliente 3. Capacidad de conseguir recursos 4. Gerente / administrador de recursos 5. Exige eficiencia y calidad 6. Dirección y gestión de la empresa 7. Red de contacto 8. Comunicación

Existen muchas percepciones erróneas sobre los emprendedores, tanto positivas como negativas, como por ejemplo: se necesita cursar una carrera; todo lo que se necesita es tener suerte para tener éxito en los negocios; con el primer negocio, me hago rico, no necesito más; todos los negocios fallan a la primera, a pesar de todo lo que hagas; sólo con mucha experiencia y dinero se puede ser empresario; la situación del país no es propicia para emprender; para

formar una empresa debes trabajar con tecnología de punta; más vale un empleo seguro que lo incierto de un negocio; entre otros., muchas percepciones de éste tipo se encontrarán en el camino al pretender ser emprendedor, sin embargo, cuando se tiene la determinación y la convicción de serlo, eso no será suficiente para detener el proyecto a llevar a cabo. No son más que justificaciones para no emprender y no sentirse mal.

La creatividad

Diariamente se observa a personas que son muy imaginativas y realizan cosas novedosas o las componen para que tengan un mejor aspecto, a éste poder de creación, se le conoce comúnmente como creatividad, palabra que proviene del latín *creare* cuyo significado es crear algo nuevo o bien mejorar algo ya existente, “es la capacidad para generar soluciones originales y novedosas”¹⁴.

La creatividad es una capacidad que ayuda a enlazar las ideas y conceptos, ha dado beneficios en los últimos años a diferentes aspectos de la vida, las personas son más productivas y competitivas, logrando cada quien alcanzar la satisfacción de ciertas necesidades, se requiere además para solucionar problemas familiares y sobretodo organizacionales. No todos los individuos logran explotarla al máximo debido a ciertos bloqueos personales y sociales que se presentan, en los primeros se encuentran las barreras mentales y emocionales que abarcan miedo a las burlas, fracaso, conformismo, se cree que ya todo está inventado y para qué pensar en algo más o simplemente no se tiene la visión de los problemas y no se les busca solución. En cuanto a la sociedad, no todos se desenvuelven en un mismo ambiente que permita explotar la espontaneidad, la expresión de ideas y menos el llevarlas a cabo. Cuando estos bloqueos se

¹⁴ García Salazar, José Luis, *Creatividad: la ingeniería del pensamiento*, México, edit. CAO, 1998 p. 92

quiebran, entonces el emprendedor debe empezar a generar sus grandes ideas y concretarlas.

La creatividad existe en todos, de lo contrario el individuo sería aburrido y monótono, lo que ocurre es que la mayoría no se dan cuenta de que la poseen porque se aferran en ideas y creencias falsas o antiguas, mejor conocidas como paradigmas, que solamente tienen como consecuencia el impedimento de la realización de ésta capacidad. La persona creativa, muestra ciertos comportamientos que la identifican, haciéndola un ejemplo a seguir de muchos otros, además posee una alta autoestima, el cual hace que tenga confianza en sí misma y en sus creaciones, aprecia sus talentos y facultades, algunos rasgos que la caracteriza son las que se muestran en la tabla 2.2.

TABLA 2.2. Rasgos de las personas creativas

1. Cuestionan el <i>status quo</i> o el estancamiento de las cosas.	10. Ven posibilidades en lo imposible
2. Tienden al movimiento y a la interacción	11. Aprenden continuamente y de manera rápida
3. Su individualismo no les impide trabajar en equipo	12. Son extrovertidos e introvertidos a la vez
4. Se preocupan por el futuro	13. Se muestran perspicaces
5. No temen parecer infantiles	14. Se comunican de forma efectiva
6. No se desalientan fácilmente	15. Investigan nuevas posibilidades
7. Son independientes en su hacer y pensar	16. Se concentran en retos y problemas
8. Poseen tolerancia	17. Asumen riesgos
9. Son perseverantes	18. Tienen un alto grado de energía

Cuando el humano está usando la creatividad, el cerebro reacciona mediante una serie de pasos que físicamente no se perciben, sólo de manera inconsciente, generando imágenes, ideas y formas de actuar, todo esto en su conjunto es conocido como proceso creativo, el cual ha sido analizado y estudiado por investigadores como Robert Sternberg y Todd Lubart, haciendo diferentes propuestas; la *Creative Education Fundation*, de Estados Unidos, aportó que dicho proceso estaba conformado de cinco fases: definición del problema, formulación del problema, búsqueda de ideas, valoración y realización de las ideas.

Actualmente diferentes autores que hablan sobre el tema, manejan cinco etapas, las cuales aparecen en la figura 2.3.

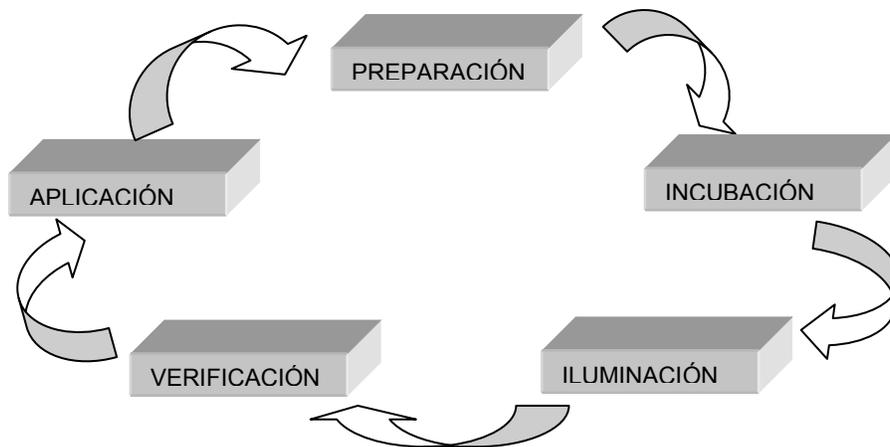


FIGURA 2.3. Etapas del proceso creativo

Preparación: también conocido como cognición, es el momento en que se define el problema o el reto que se busca, se revisa las características y se reúne información.

Incubación: ésta palabra es sinónimo de inspiración, aquí se digieren los datos, estableciendo relaciones de todo tipo entre las variables que intervienen en el

problema y las posibles soluciones, todo esto se lleva a cabo en la parte inconsciente de la mente.

Iluminación: en este paso, armado el rompecabezas, se encuentra la solución al problema, la cual se genera en la parte consciente de la mente llegando a sorprender en ocasiones al pensador.

Verificación: una vez encontrada la posible solución, se analiza para conocer si en realidad resuelve el problema o cumple con las necesidades buscadas.

Aplicación: es la última etapa del proceso, en la cual, se aplica la idea a través de un plan de acción.

He aquí algunos consejos para emprendedores: que busquen siempre la excelencia, esto lleva a que las ideas y actuaciones sean para mejorar. Acostumbrarse a buscar información cuando sea necesario, porque esto despierta el interés por la lectura e investigación y el cerebro se acostumbra a estar en actividad constante. No criticar las ideas de los demás, ya que cada quien tiene una percepción diferente de las cosas y razonamiento diferentes. Si se fracasa al primer intento volver a intentarlo y cada caída debe tomarse como una experiencia y aprendizaje para no repetir los errores cometidos. No esperar a que los demás hagan las cosas, se debe de tener iniciativa y no tener miedo de ser los primeros en dar una opinión o actuar de una forma determinada. Interesarse en áreas diferentes a la de la propia especialidad, esto ayuda no sólo a incrementar la creatividad, sino a aumentar el nivel cultural de las personas. Y utilizar rutinas diferentes, porque de ésta manera se estará realizando algo nuevo cada día. Éstas y muchas otras formas harán que el cerebro se mantenga ejercitado, dando más y mejores ideas para la solución de un problema o en la creación de un producto o servicio.

La creatividad juega un papel muy importante dentro de una organización, ya que el emprendedor depende de ésta no solo para crearla, sino para hacerla crecer y mantenerla a través del tiempo. Está presente en todo momento, como en la generación de ideas para la nueva publicidad, procesos, sistemas, pero sobretodo para la creación de un nuevo servicio o producto, el cual requiere de ciertos criterios para saber si es innovador, los cuales son:

1. Originalidad. Que sea poco común, novedoso, algo que se vea por primera vez.
2. Pertinencia: debe satisfacer a los consumidores, cubriendo sus necesidades, las cuales van cambiando dependiendo de la moda y tendencias, por lo que el producto debe estar en evolución constante.
3. Accesibilidad: que se produzca y adquiera de manera factible.
4. Funcionalidad: que cumpla con las expectativas por la cual fue creado.

Algunos empresarios cometen el error de pensar que la creatividad es sólo cosa de ellos y no de sus colaboradores, por lo que no consideran ninguna buena idea que se les haya ocurrido a éstos, es necesario entonces, reconocer que la vida de la empresa depende de trabajar todos en conjunto para lograr los objetivos propuestos y fomentar la creatividad dentro de ella, escuchando propuestas de todos los empleados e instituir programas de desarrollo. Debe existir además, dos condiciones adecuadas dentro de la organización para que se de la creatividad, éstas son físicas y sociales; las primeras se refieren al ambiente e instalaciones físicas, las cuales deben cumplir ciertos requisitos ergonómicos, condiciones que estimulen los sentidos, contar con espacios para reuniones, reflexión y silencio y especial el tiempo necesario para poder “inspirarse”, pero desafortunadamente, este recurso es el que menos se le otorga al personal, ya que “todo urge y todo es

importante”. En cuanto a las condiciones sociales, se debe cumplir con lo siguiente:

1. Crear un ambiente en donde se de la comunicación de manera abierta entre los integrantes, desarrollando de ésta forma la habilidad para escuchar y expresarse de manera oral y escrita.
2. Evitar rivalidades entre los equipos de trabajo, mediante la amistad y camaradería.
3. Fomentar el espíritu de búsqueda y experimentación de los trabajadores, creando un interés de los jefes hacia ellos a través de la confianza y libertad de expresión.
4. Respeto y tolerancia entre todos los integrantes de la empresa.
5. Si se cometen errores, tomarlos como experiencia de aprendizaje.
6. Brindar oportunidades de desarrollo para todos los trabajadores.
7. Crear el compromiso hacia un objetivo común, realizando trabajos en equipo en todas las áreas.
8. Reconocer a personas o equipos de trabajo que desarrollen tareas creativas y útiles a la organización.

La empresa y la innovación

Etimológicamente el término innovación proviene del latín “*innovare*” que significa renovar, se define como el proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea. Es entonces la búsqueda sistemática de hacer cosas nuevas que aporte valor a los clientes y a la empresa propia para generar ventajas

competitivas. Existen dos tipos de innovación, la que adapta algo que ya está creado y que es conocido, con el fin de mejorarlo y contrario a ésta, se tiene aquella que se refiere a la creación de algo nuevo e inexistente y lógicamente desconocido. La aplicación de la innovación, es fundamental para que las organizaciones estén conscientes de que sus productos y servicios deberán ser renovados o sustituidos en el futuro y que los procedimientos que actualmente son exitosos, serán obsoletos el día de mañana.

Su objetivo es implantar una conciencia elevada de la necesidad de llevar a cabo innovaciones y mejoras frecuentes, no sólo en una o varias ocasiones, sino de forma sistemática. Por eso, es importante crear el hábito en el personal de generar y aportar ideas o sugerencias y hacerles ver que la innovación es una herramienta necesaria para ir creciendo hacia una empresa competitiva. Es necesario que se de un cambio radical de paradigmas dentro de una organización, en la estructura las pirámides centralizadas cerradas, deben pasar a ser descentralizadas en redes abiertas. En cuanto a los productos, dejar de transformar materia prima y utilizar materia gris para procesar conocimientos. De las operaciones de rutina óptima estandarizadas, al cambio como rutina de mejora continua. Dejar el trato a distancia con los proveedores y crear alianzas y cooperación innovadoras. Llevar a cabo estrategias flexibles y adaptables en vez de rígidas. Y de un mercado de estandarización internacional pasar a una segmentación múltiple global. Diversos estudios han revelado que las revoluciones tecnológicas que se han dado a través del tiempo tienen un lapso de cuarenta o sesenta años, con fases evolutivas de ocho a doce años y que en cada revolución cambia la lógica de la innovación y de la competencia pero cada paradigma se mantiene por más de medio siglo. Al igual que la creatividad, la innovación cumple con un proceso creativo, con la diferencia de que en ésta las fases se llevan a cabo de manera consciente, las etapas consisten en lo siguiente:

En la primera etapa, se llevan a cabo las cinco fases del proceso creativo, consiste en dar vida a las ideas y soluciones que ahí se determinaron, aquí la persona debe contar con la pasión necesaria para descubrir nuevas cosas o mejorar las existentes.

La segunda fase, comprende en promocionar las ideas que se generaron para aplicarlas, el emprendedor que la lleve a cabo debe mantener un liderazgo sobre el equipo de trabajo para favorecer su integración y sobre todo tener una visión de resultados finales.

En la tercera etapa, se diseñan acciones para reunir los recursos que son necesarios y que contribuyan a la solución del problema o a la implantación de la idea creativa a la realidad.

La cuarta etapa, consiste en la puesta en práctica de la idea o solución de acuerdo a lo establecido, a manera de que mediante el desarrollo se detecten a tiempo los errores, para corregirlos.

La quinta y última fase, es en donde se evalúan los resultados que se han obtenido, después de la implementación de la solución y se decide si es la adecuada.

La organización junto con la dirección de recursos humanos, deben de tener como fin el aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas, desarrollarlas y transferirlas para satisfacer el mercado. La innovación tiene que ver con una combinación de las siguientes aplicaciones:

1. Imaginación.
2. Creatividad.
3. Ideas.

4. Experiencias prácticas y teóricas, transformadas en habilidades, destrezas y pericias.
5. Centros de investigación y desarrollo.
6. Centros de innovación en negocios y de transformación gerencial y organizacional.

La innovación impone presión, necesidad y adversidad, aun cuando el temor de pérdida con frecuencia es más poderoso que la esperanza de ganar.

Es también, un factor que fomenta el cambio, el cual impulsa el riesgo, la empresa o persona que a pesar de las críticas y obstáculos decide innovar, es porque está en sus actividades con obstinada determinación, sobre todo sabe de la importancia de su aplicación en las siguientes áreas: de desarrollo de productos y servicios, para crear nuevas oportunidades y aportaciones, tener más orientación sobre los mercados, realización de pruebas piloto, lanzamiento, comercialización e inteligencia de mercado, esto le ayuda a conocerlo mejor buscando la forma de acercarse y escuchar más a los clientes, asegurándose de entender sus necesidades. La siguiente área, la reducción de costos, en la optimización de procesos, seguridad y costos de operación, sobre todo en materias primas, energéticos, transporte, de mantenimiento, administrativos y de distribución. La innovación, busca ofrecer algo positivo que el cliente no espera recibir.

El proceso que determina la capacidad de innovación dentro de una organización, se compone de los siguientes pasos: prácticas administrativas en innovación, procesos de negocio en innovación y resultados, en la figura 2.4 se muestra con mayor detalle en que consiste cada una de ellas.

Dentro de los pasos del proceso de innovación se encuentran los componentes que impulsan a la innovación, entre ellos se tienen a la estrategia, el

liderazgo, el trabajo en equipo, la estructura organizacional, el benchmarking, la educación, el desarrollo y el enfoque al mercado, la creatividad, el ambiente innovador, una comunicación abierta, reconocimiento de auditoría, personal con alto sentido de pertenencia.

No hay que olvidar que las ideas en grupo son mejores, por lo que hay que tratar de minimizar un poco el individualismo y fomentar el trabajo en equipo, mediante reuniones entre el personal y proveedores. También es necesario crear un cambio de mentalidad de la organización y la sociedad en cuanto a paradigmas y sobre todo cuestionar siempre el estado actual de las cosas.

El papel del emprendedor en la gestión de negocios

Cada quien tiene un motivo diferente por el que deciden emprender, algunos lo hacen porque no encuentran trabajo y es la única forma de tener algo estable para poder subsistir, otros piensan que es la manera en la que se convertirán en ricos, abren y cierran negocios según la moda y nunca tienen algo específico, distintos a éstos están quienes sienten las ganas de realizarse y ser parte de un proyecto independientemente de las circunstancias, por necesidad de logro.

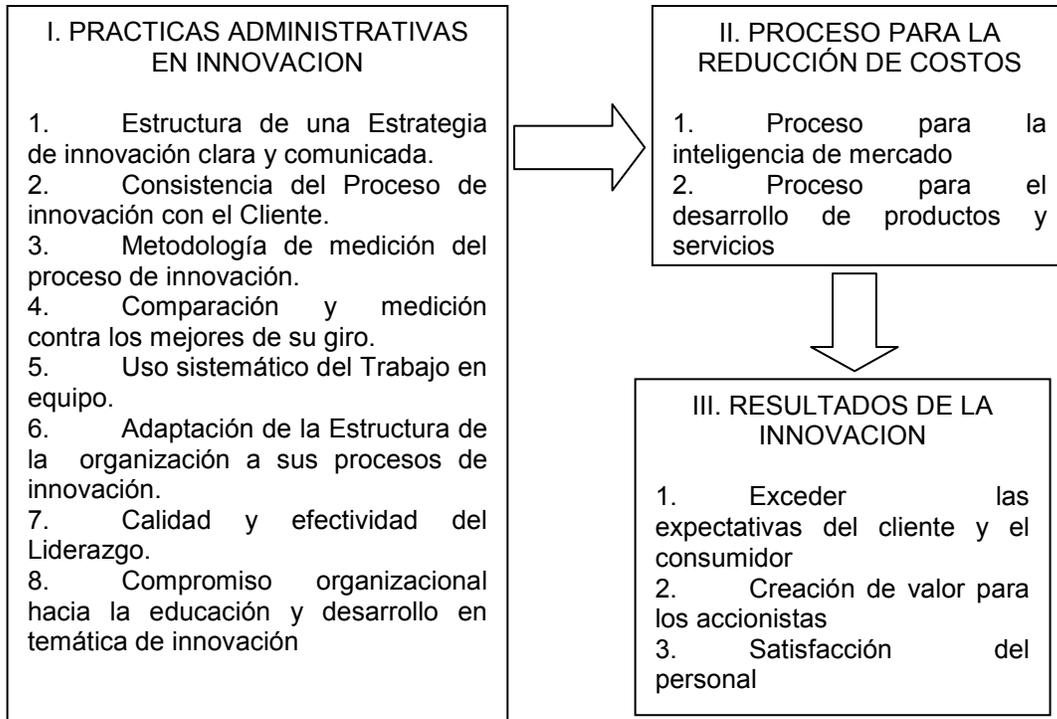


FIGURA 2.4. Procesos que determinan la capacidad de innovación de un negocio.

Por lo regular, no todas las personas perciben en el entorno oportunidades, debido al ritmo de vida que llevan o simplemente no son observadoras, pero aquellas que si lo son, están en la búsqueda constante de necesidades no satisfechas y es entonces cuando actúan. Sea cual fuese la razón, lo cierto es que “nueve de cada diez ideas llevadas a cabo nacen porque el emprendedor potencial descubre una necesidad u oportunidad a partir de interactuar con un ramo del mercado”¹⁵, la mayoría de ellos tuvieron la idea de negocio de actividades que podían haber estado desarrollando anteriormente, mientras los demás fue de una inspiración.

Detrás de cada negocio con éxito está presente la explotación de una oportunidad, una de ellas es ser el único o de los pocos en hacer algo que no

¹⁵ Freire, Andy, *Op. cit.*, p. 18

pueda ser importado, la demanda hoy en día es menor que la oferta, así que las empresas deben buscar nuevas fronteras o terminarán por quebrar. Para muchos es complicado explotar las oportunidades una vez que la encuentran, por lo que invierten los recursos en otros giros.

La oportunidad es dinámica, está siempre en constante cambio, revoluciona en medida de que la relación entre ésta y el mercado nunca es estática, ésta llega cuando menos se espera y sin avisar, solo hay que estar alertas y tener intuición para reconocerlas y estar preparados para aprovecharla, en ocasiones son productos de un plan estratégico y aparece después de una larga búsqueda.

Para encontrar una oportunidad de negocio, se tiene que usar la creatividad para entender y evaluar las mejores ideas, las cuales tienen que ser oportunas, viables y brindar un valor agregado al cliente. Es elemental contar con colaboradores internos y externos que ayuden a eliminar la subjetividad en la elección y evaluación de opciones. Algunas de las fuentes que generan las ideas de negocio son las que a continuación se mencionan:

1. El entorno personal: generalmente los lugares en los que se desenvuelve el individuo diariamente, presentan necesidades insatisfechas, por lo que se tiene que analizar las circunstancias que rodean un ambiente con los conocimientos y experiencias que se poseen, se puede comenzar con analizar cuales son los productos y servicios que no se encuentran en la región en la que se vive y que sean requeridos.
2. El mercado: el entorno cambia diariamente por lo que se tiene que prestar mucha atención al comportamiento de los consumidores en cuanto a deseos y gustos, la satisfacción de sus necesidades y sobre todo analizar los negocios que ya existen.

3. Asistencia a ferias: acudir a seminarios, congresos, visitas a empresas y ferias, proporciona mejoras en procesos de fabricación, distribución, promoción y servicio postventa.
4. Lectura de publicaciones: leer en los artículos de revistas, periódicos o páginas de internet, sobre estadísticas e importaciones.
5. Asociación de ideas e imágenes: aplicado a necesidades insatisfechas de una población en situaciones cotidianas.

Una vez que se han detectado y analizado las ideas, viene el paso más difícil, en el cual, muchos emprendedores se dan por vencido a mitad del camino, éste es realizar el proceso para convertir esa oportunidad en un proyecto de negocio, el cual consta de tres pasos denominados Precisar, Pensar y Desarrollar (PPD):

“Precisar la oportunidad en una ecuación de valor: ...cuando hablamos de ecuación de valor nos referimos a cómo desarrollar una propuesta de negocios cuyas características le permitan a un potencial consumidor sentir que, al adquirir nuestros productos o servicios, se acorta la brecha existente entre sus aspiraciones y su realidad.

Pensar en una estrategia concreta de entrada al mercado.

Desarrollar un plan de negocios que refleje el proyecto en sus diversas etapas.”¹⁶

Ya que los emprendedores logran crear su empresa es cuando comienza el verdadero reto, pues es aquí donde deben de contar con capacidades y habilidades necesarias para que el negocio pueda sobrevivir, crecer y competir para alcanzar el éxito; como es sabido, algunos comienzan a administrar de forma

¹⁶ *idem*, p. 39

empírica, mientras otros han cursado alguna carrera universitaria, sin embargo, ésto no garantiza que el profesionista sea el que llegue a triunfar.

Algunos emprendedores tienen problemas después de dos o tres años de haber comenzado su negocio porque cometen algunas fallas en la forma de administrarlo, que por lo general se convierten en puntos débiles como son: el control centralizado, no delegar; no establecer prioridades; no crear áreas funcionales y apoyarse con especialistas y descuidar el desarrollo de clientes. Cuando se crea una organización, el emprendedor forma su equipo de trabajo con amigos con los cuales ha convivido, ya sea de la universidad o de la infancia a quienes les tiene confianza y a veces no alcanza a ver las fuerzas y/o debilidades que éstos poseen y que pueden afectar en un futuro la estabilidad del negocio. Por otra parte, el emprendedor siendo experto en un área piensa que su equipo de trabajo no está capacitado para tomar decisiones importantes sin consultarlo antes con él, por lo que no escucha las sugerencias y opiniones de otros.

El segundo punto débil es el establecimiento de prioridades, mediante la cual se logra alcanzar los objetivos de corto plazo y además, es difícil tratar de llevar a cabo una planeación estratégica cuando la empresa está creciendo y no se distingue lo urgente de lo importante.

La tercera debilidad hace hincapié en que algunos emprendedores suelen tener la idea de que ellos pueden administrar y desempeñar cada uno de los cargos que se van necesitando en el desarrollo de la organización, pero lo cierto es que ésta va exigiendo la creación de ciertas áreas funcionales con personas capacitadas y especializadas para su buen funcionamiento. Por último en cuanto al desarrollo de clientes, se ha encontrado de que existen emprendedores en el que su mundo gira alrededor de su propia compañía, creyendo que ésta es la mejor en su giro, cerrándose así ante las amenazas de otras empresas

competidoras, o bien creen que el producto o servicio que ofrecen se vende por sí solo y no se dan la oportunidad de explorar nuevos mercados.

Ya mencionadas las debilidades se puede observar que el emprendedor como cualquier otra persona puede cometer errores al tratar de llevar las riendas de una organización, pero para poder evitarlas hay que reconocer que a pesar de las fortalezas con las que se cuentan no siempre está en sus manos la administración total de la misma, por lo que en algún momento se necesitará de un equipo de trabajo capacitado para complementar las actividades y así lograr que la empresa perdure. Pero además, independientemente de todo esto, aún cuando el emprendedor sepa administrar, llegará un momento en la vida de la organización en que él no podrá realizar solo todas las operaciones y definitivamente necesitará de un equipo multidisciplinario.

Para que el emprendedor logre alcanzar su meta deben generarse compromisos, ya que son de vital importancia para que una empresa tenga éxito, de lo contrario, en caso de no tener seriedad en las labores que está desempeñando pone en riesgo las finanzas, la imagen y la credibilidad de la organización y a él se le etiqueta como alguien irresponsable y perdedor. No todos los proyectos necesitan de las mismas responsabilidades, pero existen algunas que son de vital importancia como son:

1. "Contar primero con uno mismo, ser firmes y constantes. Esto es, comprometerse con todos los sectores de la organización, como son los proveedores, clientes, empleados y los socios; organizar y conocer las etapas de crecimiento del negocio. Dar lo mejor de sí mismo profesionalmente en las acciones que se realizan diariamente.
2. El compromiso de ser fiel a los propios productos. No es ético acudir a la competencia a buscar lo que uno ofrece, el mismo productor debe ser el principal consumidor, esto hará que personalmente se conozca las

ventajas y desventajas de lo que se brinda al mercado y poder promoverlo de mejor forma.

3. Capacitarse constantemente. Se necesita estar actualizado, sobre todo en el giro al que se pertenece, no es necesario asistir a cursos diariamente pues existen otros medios de información para estar al día.

Es esencial no quedarse solamente planeando, hay que actuar, tomar acciones y trabajar con mucho esfuerzo para el logro del objetivo.

4. Encontrar el camino. Los compromisos ayudan a no tener desviaciones en la meta que se pretende alcanzar, son impulsores y no hay que confundirlo con obligaciones, las cuales obstruyen las acciones del individuo haciendo que éste haga las cosas de mala gana y sin un sentido.
5. No decepcionar a los demás. Existen otros compromisos de igual importancia que los anteriores, éstos son no olvidarse de las promesas hechas a la familia y a la sociedad, pues son el principal motor en la vida de una persona¹⁷.

En la vida nada es gratis, para todo hay que dar algo a cambio, por eso es necesario generarse compromisos y tratar de cumplirlos, trabajando arduamente en ellos.

Formando una empresa

Identificar nuevas e innovadoras ideas de negocios implica tener un conocimiento amplio de todo lo que ocurre entorno a la empresa, esto le ayudará al futuro empresario a adentrarse al mundo de los negocios y tener un criterio más amplio sobre lo que está ocurriendo en el mercado y evitar cometer el error de iniciar actividades con desventajas ante la competencia. El servicio o producto que se va a ofrecer, además de cubrir una necesidad, tiene que ser innovador y llamar

¹⁷ García López, José Manuel, tesis doctoral, *El liderazgo como uno de los factores de éxito para la efectividad organizacional*, p. 269.

la atención de los clientes potenciales, por lo que se recomienda hacer un análisis en donde se vayan escribiendo los posibles sectores y el tipo de negocio al que se quisiera pertenecer.

A continuación se muestra un ejercicio denominado matriz de identificación de ideas (fig. 2.5), el cual ayuda a identificar el segmento en el que se desea ingresar y a conocer un poco de cómo la competencia además de cubrir necesidades con sus productos o servicios, también cuentan con una innovación.

Como puede observarse, la tabla está compuesta de seis columnas, en las cuales se irá aportando información con la amplitud necesaria. En la primera columna de la parte izquierda, existe una relación en donde existen las áreas de necesidades y por lo consiguiente de oportunidades, éstas son de alimento, vivienda, educación, vestuario, transporte, etc., es decir, las necesidades básicas de toda sociedad.

En la columna número uno de productos innovadores, se deben colocar aquellos productos que han ingresado al mercado en los últimos 10 años, los cuales deben caracterizarse por ser innovadores y que han dejado atrás a productos similares.

Segmento de necesidades	Columna 1 Productos Innovadores	Columna 2 Necesidades Satisfechas	Columna 3 Característica Innovadora	Columna 4 Nuevas Necesidades	Columna 5 Producto-solución
Alimentos	1. 2. 3.				
Vestuario	1. 2. 3.				
Vivienda	1. 2. 3.				
Salud	1.				

	2. 3.				
Seguridad	1. 2. 3.				
Educación	1. 2. 3.				
Recreación	1. 2. 3.				
Comunicación	1. 2. 3.				
Transporte	1. 2. 3.				

FIGURA 2.5: Matriz de identificación de ideas

En la segunda columna, se va a detallar que necesidad satisficieron cada producto y así justificar la existencia de éstos, identificando si son productos o servicios solucionadores o facilitadores.

La columna tres, se dispondrá para desarrollar ampliamente los análisis sobre las características innovadoras del producto o servicio que se nombró en la primera columna, resaltándolas lo más que se pueda, a medida que en éste apartado se sepa si realmente es o no, un producto innovador, en caso afirmativo, se seguirá trabajando sobre el mismo, de lo contrario, se desechará.

En la cuarta columna, se identificarán nuevas necesidades o problemas que se han originado en torno al producto que se propuso en la primera columna, es fundamental que se fusionen aquellos productos que satisfacen a más de un segmento, ya que de ésta manera, se podría tener una ventaja sobre otros productos, pues entre más servicios o usos tenga uno, mayor será su probabilidad de permanencia en el mercado.

La idea principal de la quinta columna es identificar cuál sería ese producto o servicio que satisface mayor o totalmente la necesidad descrita en la columna anterior, no es necesario que se cree algo nuevo, puede ser un producto o servicio existente y mejorado.

Cuando se tienen diferentes ideas de negocio, se tiene que optar por aquella que mejor convenga tanto al empresario como al consumidor y rechazar las que no ofrezcan los beneficios deseados, para decidir cuál alternativa escoger, tendría que evaluarse todas éstas mediante el proceso de toma de decisiones, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada una de las opciones, algunos de estos procesos no son muy comunes por lo que quizás en ocasiones se sienta extraño acudir a ellos, pero con el tiempo, dependiendo de su frecuencia de uso, se aprende a utilizarlos de mejor forma.

En algunas ocasiones cuando alguien decide comenzar un negocio, no toma en cuenta algunos factores que quizás para ellos no son importantes y creen que no van a afectar sus actividades, pero realmente si lo son, por ello es necesario que antes de iniciar conozcan como se encuentra la política del país y sobre todo la economía, la segunda es muy importante, pues la organización va a girar alrededor de ésta.

También es importante que el individuo se encuentre perfectamente convencido de que no hace falta nada y que tiene lo necesario para comenzar a operar. Sobre todo es importante determinar cómo y por qué se desea iniciar un negocio propio e imaginar como sería la vida con independencia. Estar seguros de sí mismos es primordial, si existe una inseguridad o un miedo sobre todo al fracaso, hay que dar por hecho de que la empresa va a fracasar, por lo contrario, si el empresario desde un principio muestra seguridad en sí mismo y en su negocio, irán al éxito.

Algunas recomendaciones para tomar una decisión acertada e iniciar un negocio son:

1. Superar el paradigma “ser empleado es lo mejor”, ya que como empresarios se pueden generar mayores ganancias.
2. Abrir la mente al cambio, estudiar, adaptarse y aprender estrategias y tácticas para hacer negocios.
3. Estar dispuesto a trabajar fuerte para construir un negocio propio que genere riquezas.
4. Arriesgarse, tomar la decisión y libertad que como dueño se puede tener.

Una vez que el emprendedor esté convencido y seguro de querer iniciar su negocio, es necesario que lleve a cabo ciertas acciones que son primordiales para la formación de la empresa, éstas son:

1. Determinar el giro de la empresa.
2. Decidir la forma de la sociedad.
3. Solicitar a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) la aceptación de la razón social y registrarla.
4. Establecer el objeto de la sociedad.
5. Definir los accionistas y el número, valor y porcentaje de las acciones.
6. Establecer el monto del capital social.
7. Tener los datos generales de los accionistas.
8. Duración y domicilio de la sociedad.
9. Definir al administrador único o nombrar el consejo de administración.
10. Definir el contenido de los estatutos del acta constitutiva y registrar en R.P.P Y C.
11. Designar y nombrar a los administradores y determinar sus facultades.
12. Designar y nombrar al comisario.
13. Permiso de uso de suelos y S.S.A

14. Alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), INFONAVIT Y SAR.
15. Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
16. Registro de marca y logo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)
17. Registro de patente (en su caso).
18. Contratos de servicio, agua, luz y teléfono.
19. Permiso de protección civil.
20. Permisos especiales en caso de productos peligrosos o contaminantes.
21. Registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS.)

Es necesario antes de iniciar un negocio, preguntarse si es conveniente asociarse, en caso de ser así, hay que asegurarse de que los futuros socios tengan el perfil adecuado para trabajar en equipo, que tengan el criterio para respetar las reglas y políticas que se lleguen a establecer en la organización, además de que reconozcan su papel y responsabilidad en la sociedad y sobre todo, establecer porcentajes justos para que todos estén contentos con los resultados. Por eso hay que tener presentes las siguientes ventajas y desventajas que se poseen al tener socios:

VENTAJAS:

1. Aporta el capital o recursos financieros para iniciar.
2. Sirve como aval ante las instituciones de crédito.
3. Se comparte los éxitos y fracasos.
4. Se complementan habilidades y conocimientos.
5. Aporta capital para el crecimiento del negocio.
6. Se resuelven contingencias en conjunto.
7. Se tiene más relaciones para nuevas oportunidades de negocio.

DESVENTAJAS:

1. Es como tener un jefe, hay que informarle todo lo que suceda y ceder parte del control de la empresa
2. Se tiene que estar dispuesto a aceptar los errores y aciertos de otros.
3. Los puntos de vista sobre ciertos aspectos pueden ser diferentes y se puede llegar a disputas.

La mayoría de los micro emprendimientos, se lanzan sin una previa planeación, ya sea por la necesidad de generar ingresos en el menor tiempo posible o por el desconocimiento del sistema de libre competencia, por lo que muchos empresarios no tienen el conocimiento completo de que para crear una organización se requiere no solo de los recursos humanos, financieros y materiales, sino que se tiene que conocer el mercado al que se va a dirigir el producto o servicio y sobre todo tener en cuenta de que la oferta crece mucho más que la demanda, por lo que provoca la baja de precios y que muchos se queden fuera de la competencia, además de que la disminución del poder adquisitivo de la clase media provoca una gran concentración de productos en el mercado y esto impacta sobre el aspecto social y económico. Por ello, un emprendimiento debe ser sometido a análisis de factibilidad comercial, técnico y financiero.

Si se cuenta con una idea sobre un nuevo producto o servicio, necesita asegurarse que va a tener por lo menos una posibilidad de éxito antes de desperdiciar su tiempo y dinero, para ello hay que investigar si hay otras personas que ya se dedican a eso y si les ha funcionado, aunque el hecho de que sí, no garantiza que el propio va a funcionar o a quebrar. Muy frecuentemente se piensa que las cosas que nos gustan, a fuerza tiene que agrardarle a otros y eso es imposible, hay que crear por eso un producto que cumpla las necesidades y expectativas de los demandantes, se recomienda hacer una pre evaluación del proyecto de inversión, buscar asesoría, si bien es cierto que cuesta hay que tener

en mente que es mejor invertir en la consulta y desechar el proyecto a invertir demasiado y fracasar.

Es normal que cuando se cree haber escogido ya la mejor opción, se fracase, esto ocurre porque el método se aplicó de manera errónea o bien porque al tomar la decisión se dejó llevar por los factores que más le agradan sin importar otros que de no considerarse, podría ser difícil en un futuro superarlos. Quien va a emprender es quien debe decidir, siendo así él mismo el responsable de su fallo, el estudio debe llevarse a cabo de manera racional y no aleatoria, además de cuestionar el qué, cómo, quién, cuándo, cuánto y dónde. Una forma de evaluar las ideas es preguntarse lo siguiente:

1. ¿Podría crecer al ritmo que crece su sector de mercado?
2. ¿Estará a la altura del crecimiento o se quedará estancada en el segundo o tercer año?
3. ¿Puede ser comercializada con técnicas nuevas?
4. ¿Puede adaptarse al cambio y hacer de los retos oportunidades?

También es necesario conocer si puede responderse a las necesidades del cliente, tener claros los riesgos tecnológicos, comerciales y financieros y conocer las necesidades en términos de finanzas y tecnología.

Cuando se está por comenzar un negocio, influyen algunos factores en su realización, tales como la incertidumbre de tener éxito, temor al fracaso, el equipo de trabajo con el que se va a laborar, pero el más frecuente en la decisión de emprender o no, es la escasez o falta de capital, el cual se refiere al monto de inversión necesario para implementar el proyecto y solventar tres secciones muy importantes, como las inversiones en activos fijos, pérdidas operativas y capital de trabajo. Buscar financiamiento suele ser un poco difícil pero no imposible, solo es cuestión de tener la paciencia necesaria y los contactos necesarios, no

desalentarse si en ocasiones les son negados, buscar inversionistas también puede ser una opción para obtenerlo, sólo que bajo ésta situación no se sería el único dueño del negocio y las decisiones tendrían que ser tomadas por todos o por el socio mayoritario, estas dificultades desaniman a muchos que consideran que no tienen oportunidades y por lo tanto no conviene intentarlo, otros por el contrario no se doblegan y siguen adelante.

Es importante aclarar que para iniciar un negocio, no es necesario que la inversión inicial sea muy grande, muy raras veces no se necesita capital, aunque es cierto que el tenerlo, permite crecer más rápido, disminuir riesgos y tomar decisiones estratégicas, pero es posible no reunirlos y ser un emprendedor exitoso. Lo que se necesita ser, es un buen comerciante. De la venta y sobre todo del primer cliente, es de donde se estará financiando el negocio, “es posible comenzar un proyecto sin capital, pero no sin agresividad comercial”¹⁸.

La ventaja de crear una empresa propia, es que no existirá un jefe, pues el emprendedor es quien ocupa el nivel máximo de la estructura organizacional, siendo así dueño de si mismo, de sus actos, sus horarios y decisiones, haciendo una idea de independencia en su persona, realizan lo que les gusta y lo que saben hacer, ganando además dinero y generando fuentes de empleos.

Para lanzarse con la idea de negocio, el emprendedor debe ser consciente de que no se tiene certeza de los resultados que se puedan obtener o de los riesgos y barreras que se presenten durante su camino, por lo que se debe estar preparado para todo lo que el emprendimiento traiga consigo, sea bueno o malo. Para evitar algunos problemas y evitar el fracaso, es necesario tener conocimientos sobre administración básica, mercadotecnia y finanzas, que son las áreas principales en toda organización, también se pueden pedir asesorías a

¹⁸ Freire, Andy, *Op. cit.*, p.106

Secretarías y Cámaras las cuales brindan información sobre creaciones de negocios. Existen también las incubadoras de empresas las cuales ayudan a la evaluación del proyecto y promoverlo para conseguir los recursos que se necesiten o posibles inversionistas.

Dentro de la mezcla de mercadotecnia, mejor conocido como las 4 p's de la mercadotecnia, se encuentra un elemento clave para el éxito de todo negocio, la plaza, es decir el lugar en el cual estará ubicada la empresa, ya que si es la correcta, la cercanía con el mercado será mayor y como consecuencia se tendrá altas y mejores ventas.

Para saber si el lugar deseado es el adecuado, se debe contestar una serie de preguntas, las cuales ayudarán a aclarar dudas si es que se tienen, como las siguientes:

1. ¿Qué tantas industrias hay cerca?
2. ¿Hay todos los servicios necesarios?
3. ¿Cuál es la población de clientes posibles?
4. ¿Quiénes son sus competidores cercanos?
5. ¿Existen empresas que se dediquen a lo mismo?
6. ¿Hay servicio de transporte y lugar para estacionarse?
7. ¿Es fácil acceder al lugar?
8. ¿En que horas hay mayor afluencia de gente?
9. ¿Están en esta zona los clientes que busca?
10. ¿Podrá permanecer ahí por varios años?
11. ¿Existe protección policiaca y de bomberos?
12. ¿Podrá encontrar personal?

Ya que se tenga la ubicación, hay que llevar a cabo el siguiente paso que es encontrar en local adecuado en el que se encontrará el negocio, es importante

recordar que la ubicación es la zona en la que se ubicará el local que es el espacio que se renta o compra para instalar las oficinas de la empresa. Una vez establecidos, es recomendable observar la competencia y tener en cuenta que tanto venden, a que hora es el tráfico en sus locales, que tanto le compran, que exhiben y como, si ofrecen lo mismo, etc., esto podría ayudar a idear estrategias de ventas. La localización también depende de tres factores que son:

1. Los insumos: materia prima, mano de obra y energía.
2. El medio ambiente: el clima, reglamentos, impuestos, costos, la comunidad.
3. Los clientes: consumidores

Elegir el lugar del negocio, no es tan fácil como parece, hay que tomar en cuenta si el producto que se va a ofrecer o los materiales que se van a necesitar para la fabricación serán importados, que las distancias sean cortas y que puedan ser transportadas en ambos sentidos, que el costo no sea tan alto y el tiempo del movimiento sea corto. El local debe contar con las características necesarias requeridas de acuerdo al tipo de empresa que se va a realizar, aunque no hay que pasar por alto que el negocio puede crecer y necesite de instalaciones más amplias por lo que se tiene que prever todas estas situaciones.

El liderazgo

El mayor reto del emprendedor, aparte de la administración eficiente de su negocio, es el ser líder, lo cual significa “hacer las cosas correctas de la manera correcta, mientras que administrar es simplemente hacer las cosas correctamente”¹⁹, el liderazgo es la capacidad de influir en la forma de actuar de

¹⁹ Cleri, Carlos, *El libro de las PYMES*, edit. GRANICA, 2007, Buenos Aires, p.252

las personas, para guiarlas y apoyarlas hacia el logro de una meta, buscando la satisfacción de cada uno de los integrantes. En una organización pueden existir líderes formales e informales, los segundos son quienes en la mayoría de las veces llegan a tener más peso sobre las decisiones de los individuos que el primero, debido a que éste es elegido por los empleados y no impuesto por el gerente. El líder se va formando al paso del tiempo, su capacidad para liderar y ser reconocido, se la gana de acuerdo a los resultados de los proyectos que ha emprendido, debe ser optimista, tenaz, abierto a nuevas ideas y cambios, además de tener una visión clara de los objetivos que se están persiguiendo y sobre todo capacidad de relación y poder de convencimiento, tienen el siguiente perfil:

1. Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
2. Capacidad de fijar las metas y sobre todo alcanzarlas.
3. Tiene responsabilidad personal.
4. Entiende el uso de poder sin abusar de éste.
5. Encuentra los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea
6. Sueña y planea realizaciones futuras.
7. Tiene deseo constante de saber, entender y conocer acerca de todo.

“Es importante mencionar que en la sociedad actual, el individuo identificado como emprendedor se destaca por su participación como líder en la comunidad, ya que es una persona con iniciativa y creatividad para buscar oportunidades y trabajar en equipo hasta conseguir la realización de sus

proyectos”²⁰. Juega un papel muy importante dentro de la organización, ya que conduce a los trabajadores hacia el logro de los objetivos planteados, ya sean a corto, mediano o largo plazos, mediante un plan de trabajo, permitiendo cierta autonomía y equilibrio entre las tareas y las personas, su responsabilidad es velar por el desempeño de esos resultados. Su herramienta principal, es la comunicación efectiva por medio de la cual persuade a los individuos, logrando que confíen en él y en las decisiones que está tomando. Ser líder no es una postura o una posición para lucirse, es un gran compromiso y una responsabilidad.

La falta de liderazgo puede ocasionar que los empleados trabajen sin dirección alguna, desviándose de los objetivos buscados, teniendo como consecuencia el estancamiento del negocio y quizás hasta la quiebra del mismo. Existen cuatro estilos de liderazgo:

1. Autocrático: toma las decisiones sin tomar en cuenta a los integrantes de su grupo, es autoritario, asigna tareas y establece roles, no pide ni acepta opiniones de otros.
2. Democrático: está pendiente de las tareas que se van a revisar, toma decisiones consultando ideas de sus compañeros, fomenta la participación de las personas y fomenta la creatividad, éste tipo de líder logra elevar la productividad.
3. Paternalista: considera que los integrantes de su equipo son inmaduros que los sobreprotege, por lo que éstos en ocasiones llegan a ser inmaduros, también los cree incapaz de poder realizar tareas difíciles.

²⁰ García García, Enrique, *Op. cit.*, p. 94

4. De rienda suelta: utiliza poco poder dándole a sus compañeros completa libertad para actuar y decidir lo que quieran pero siempre en equipo, es inepto para organizar al grupo pero fomenta el respeto entre ellos.

Ser emprendedor y además líder es una herramienta personal, que hace tener mayor confianza en lo que se quiera realizar, la esperanza de un mundo mejor, debe alentar a ser los líderes de una gran empresa, la propia.

El éxito y fracaso dependen del carácter

Una de las características que forma parte de la personalidad del individuo es el carácter, el cual determina el comportamiento ante ciertas situaciones de la vida, pasa por facetas desde temprana edad y al paso del tiempo se puede ir modificando aunque nunca llega a ser estable. Se crea involuntariamente, pero interviene lo que se es y lo que se desea ser, es decir, se puede ser honesto y trabajador si ese es el propósito, pero cuesta el ser amable y amistoso simplemente porque no se da. Hay quienes creen que su vida está controlada por las circunstancias y se dejan llevar por ellas, mientras otros saben que ellos tienen el control, mostrando un poco más de independencia, menos depresión y mayor esfuerzo.

El carácter no es una habilidad, sino algo que inmiscuye los sentimientos y pensamientos. Es probable que provenga de herencia, pero no es cierto que se determine por este motivo, ni que exista un gen específico para cada tipo. A menudo se oye calificar a personas como tímidas, rencorosas, nerviosas, egoístas, inestables, informales, impulsivas y demás, pero “en general son cuatro los tipos de caracteres que podrían ayudar a definir a un individuo”²¹, los cuales son:

²¹ *Idem*, p. 272

1. El dominante. Es alguien que frecuentemente se propone retos, es directo, arriesgado, su prioridad es el logro de objetivos y poseer el control, detesta la pérdida de tiempo y aunque pudiera ser un buen líder con iniciativa, descuida de su vida privada, nunca se relaja y es autócrata.
2. El influyente. Su objetivo es conocer a tanta gente como pueda, para que a través de ellos pueda alcanzar sus metas, esto lo lleva a que sea amable, sociable y reconocido; es un buen líder, pues utiliza la comunicación y su facilidad de palabra hace que motive al grupo, creando en ocasiones relaciones profundas. Su defecto es que se enfoca tanto en su vida social, que llega a ser incumplido en algunas cosas que podrían ser de mayor importancia, hacer un rechazo a su persona hace que se encierre y reaccione de forma negativa.
3. La persona sólida. Es emocionalmente estable, valora la amistad siendo su mayor motivación el afecto y aprecio de los demás, sabe escuchar, es callada, leal, complaciente y prefiere el ambiente tranquilo. Sus decisiones y actos se ven influenciados por terceros, le gusta trabajar a solas, aunque es muy productivo, coopera a alcanzar los proyectos y temen salir de la rutina.
4. El condescendiente. Lo identifica la calidad en las cosas que realiza, es detallista, ordenado, cuidadoso, analítico, metódico, la experiencia es su mayor aprendizaje y suele trabajar con lentitud con tal de lograr la perfección, para tomar una decisión necesita conocer toda la información necesaria.

Para juzgar, el carácter no es lo único que cuenta, pero dentro de una organización, conocer el temperamento de los individuos ayuda a saber quién podría ser apto para una tarea, si es alguien con quien se lograría contar por

mucho tiempo y sobre todo si es capaz de realizar trabajos en equipos cuando se requiera, sobretodo ayuda a encontrar las habilidades, fortalezas y debilidades que se posee, auxiliando a mejorar las últimas y reforzando las demás.

El éxito o fracaso dependen del carácter, muy por encima de la educación, si una persona tiene muchos conocimientos, el apoyo de otros y la experiencia, pero su temperamento no es fuerte y además es conflictivo, rencoroso y egoísta, le será difícil poder establecer relaciones personales, encontrará barreras que le impidan su formación y desarrollo y nunca podrá triunfar en la vida.

Empresas y empresarios

La palabra empresa, ha sido definida por diferentes ciencias como la filosofía, la economía y sociales, dando cada una de ellas distintos enfoques, pero todas llegan a una misma idea y ésta es que “una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir un propósito en común”²², el objetivo puede o no, ser económico. Carlos Cleri, comenta que María Freier, licenciada en Ciencias Antropológicas, señala que “toda organización humana es una construcción social, un producto cultural, a su vez generador de cultura”²³. Una definición más completa es que a ésta se le considera como un “grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”²⁴.

Se crea con el fin de satisfacer necesidades que la sociedad demanda y sobre todo de aquellos que en ella laboran, se le considera un sistema abierto, pues está en constante intercambio con el medio ambiente exterior. Se compone

²² Cleri, Carlos, *Op. cit.*, p.33

²³ *Idem*, p. 34

²⁴ Münch Galindo, García Martínez, *Fundamentos de Administración*, edit. Trillas, México, 1993 p. 42

de tres factores, los recursos humanos, financieros y materiales, éstos se encuentran conectados entre sí y dependen uno del otro, es decir dentro de ella se encuentra tecnología, capitales intangibles y sobre todo un número de personas que son diferentes en niveles culturales y psicológicos, que interactúan formando un ambiente propio, al que se le conoce como cultura organizacional. Dentro de ella se encuentran los valores institucionales los cuales son:

1. Valores económicos: tendientes a lograr beneficios monetarios, cumplir con los intereses de los socios y cubrir los pagos a acreedores.
2. Valores sociales: contribuyen al bienestar de la sociedad, como el de la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante bienes o servicios de calidad, incrementar el nivel socioeconómico de la región mediante la adquisición de materias primas y creando fuentes de empleo, contribuir al sostenimiento de los servicios públicos a través del pago de impuestos, evitar la contaminación para conservar y mejorar el medio ambiente y producir bienes y servicios que no sean dañinos al bienestar de la sociedad.
3. Valores técnicos: utilizar las aplicaciones y conocimientos más actuales de la tecnología para contribuir al logro de los objetivos y apoyar la investigación para la creación de tecnología nacional.

A través del tiempo, se han ido creando empresas, mientras que otras han evolucionado debido a los avances tecnológicos y económicos a los cuales se enfrentan, por lo que para facilitar su estudio se han clasificado de acuerdo a diferentes factores, a continuación se menciona la clasificación más común de las organizaciones, de acuerdo a José Barragan:

De acuerdo a su giro:

1. Empresas de transformación: son aquellas que elaboran un producto tangible, mediante la transformación de materiales a través de la fuerza de trabajo humano y maquinaria.
2. Empresas de extracción: a través del trabajo humano y maquinaria, extraen la materia prima de la naturaleza, sin que éstos pasen por el proceso de transformación.
3. Empresas de Comercio y servicios: se valen únicamente del trabajo humano para satisfacer necesidades.

De acuerdo al origen de su capital:

1. Empresas públicas: es cuando su capital, está integrado con recursos del sector público.
2. Empresas privadas: su capital está integrado por recursos privados.
3. Empresas Mixtas: es aquella que su capital lo forma los recursos públicos y privados.

De acuerdo al mercado que cubren:

1. Empresas locales: su mercado sólo abarca la localidad en que ésta se encuentra ubicada (ciudad o municipio).
2. Empresas regionales: su mercado cubre localidades cercanas a la que se ubica.

3. Empresas nacionales: su mercado es todo el país
4. Empresas Internacionales: su alcance incluye dos o más países.

De acuerdo a su tamaño y dependiendo del número de trabajadores con que éstas cuentan, se clasifican en:

1. Microempresa: tiene hasta 3 trabajadores cuando son de comercio y servicios y hasta 10 en industria y transporte.
2. Pequeña: cuenta entre 4 y 15 personas en comercio y servicios y entre 11 y 50 en industria y transporte.
3. Mediana: Tiene desde 16 hasta 100 trabajadores en comercio y servicios y entre 51 y 300 personas en industria y transporte.
4. Grande: más de 300 trabajadores.

De acuerdo a su régimen legal o constitución:

1. Sociedad Anónima
2. Sociedad Anónima de Capital Variable.
3. Sociedad en Nombre Colectivo.
4. Sociedad en Nombre Colectivo de Capital Variable.
5. Sociedad en Comandita Simple.
6. Sociedad en Comandita por acciones.
7. Sociedad Cooperativa.
8. Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Las MIPYME's son firmas que complementan a las grandes, algunas de ellas llegan a crecer, mientras que otras se quedan estancadas, pero llegan a vivir

mucho más que una grande debido a que se vuelven eficientes con el tiempo, son generalmente jóvenes y las maneja su fundador. Desempeñan un papel muy importante a nivel nacional, pues generan alrededor del 69 por ciento de las fuentes de empleo, además que representan el 95 por ciento de las empresas del país. De manera general, poseen ciertas virtudes y debilidades, las cuales son mostradas en la tabla 2.3

TABLA 2.3 virtudes y debilidades de las MIPYME'S

VIRTUDES	DEBILIDADES
Flexibilidad	Volatilidad
Carácter pionero	Sensibilidad a entornos negativos
Proveedoras de bienes y servicios a las grandes empresas	Falta de mentalidad exportadora
Innovadoras y creativas	Bajo volumen de producción
Equilibran la sociedad	Retraso tecnológico
Empleadores de mano de obra	Baja productividad
Sostén de la demanda	Problema de formación
Contribuyentes impositivos	Carencia de estrategia
Permiten el equilibrio regional	Dificultades de gestión
Dinamizan la economía	Aislamiento
Ayudan a la movilidad social	Limitado acceso al financiamiento
Aportan a la productividad global	Exceso de jerarquía y autoritarismo

De manera particular cada empresa cuenta con características particulares como se muestran a continuación:

Micro empresa:

1. Su organización es muy flexible.

2. Por lo regular son de tipo familiar.
3. Aunque tienen problemas estructurales, su capacidad de subsistencia es muy grande.
4. El dueño es quien proporciona el capital, dirige y organiza el negocio.
5. El mercado que abastece es pequeño.

Las empresas pequeñas por su parte, muestran las siguientes características:

1. Son administradas de forma empírica por sus dueños.
2. Aunque utilizan maquinaria y equipo, se basan más en el trabajo que en capital, se dice que son de alta intensidad en mano de obra y de baja intensidad en capital.
3. Dominan y abastecen un mercado más amplio.
4. Aspiran a ser medianas ya que se encuentran en proceso de crecimiento.

Las características de la empresa mediana son:

1. Aunque los dueños dirigen la empresa, contratan administradores profesionales para auxiliarlos.
2. Cuentan con más maquinaria y equipo que las pequeñas. Se van convirtiendo de intensivas de mano de obra a intensivas de capital.
3. Se preocupan por participar en forma extensa tanto en el mercado nacional como internacional.
4. Se siguen desarrollando y mediante fusiones o alianzas pretenden ser grandes.

Por lo que se pudo observar, algunas de ellas tienen características parecidas, pero lo que las hace diferente, además del número de trabajadores que en ellas se encuentran, es el tamaño del mercado que alcanzan a cubrir.

Ventajas y desventajas de las MIPYME's

Cada tipo de empresa dependiendo de su tamaño, posee ciertas ventajas que pueden aprovechar para su sobrevivencia y desarrollo, pero también tienen que combatir diariamente las desventajas que presentan para poder hacer frente a los retos. Esto se puede observar en la tabla 2.9 donde se muestran las ventajas y desventajas de cada una. Un negocio pequeño, es aquel que cuenta con un máximo de 50 trabajadores y sus ingresos anuales no exceden de los \$500,000.00, posee ciertas características, las cuales fueron mencionadas anteriormente. El 19.8 por ciento de las empresas a nivel nacional son de éste tamaño, por lo que su sobrevivencia es muy importante para la economía del país. Se crea por lo regular por una necesidad de autoempleo o por un proyecto emprendedor y “el ritmo lento con que va creciendo suele demorarse algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización”²⁵

“Las empresas pequeñas regularmente se dividen en dos categorías: los negocios familiares y las empresas promotoras. Los negocios familiares ofrecen una fuente de empleo para el dueño y sus familiares, este tipo de negocio opera para satisfacer las metas personales de su dueño, tales como ser su propio jefe, estar dentro de la industria de su preferencia..., en contraste, es el crecimiento y las ganancias lo que principalmente motiva a las empresas promotoras, este tipo de dueños buscan que su empresa sea atractiva para los inversionistas y/o llegar a ser una gran empresa”²⁶

El 81.4 por ciento de éstas empresas, importa entre el 1 por ciento y 20 por ciento de su materia prima, la cual obtienen de mayoristas en un 71.3 por ciento,

²⁵ Mercado, Salvador, *Administración de pequeñas y medianas empresas: estrategias de crecimiento*, editorial PAC, 2006, México, p. 12

²⁶ Barragán, Codina, José N., *et al.*, *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*, editorial trillas, México, 2002, p. 35

de fabricantes en un 25 por ciento y el resto de detallistas, la pagan por lo regular en efectivo, debido a que por su inestabilidad obtienen muy pocos créditos. Son muy pocas las que ocupan maquinaria para realizar sus actividades, esto lleva a que su nivel de producción sea bajo y la mayoría no pueda exportar y si lo hacen es tan solo entre el 1 por ciento y el 5 por ciento de sus ventas, las cuales, el 66.3 por ciento se realiza directamente al consumidor.

TABLA 2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MIPYME's

TAMAÑO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MICRO	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren de poco capital para su formación. • Tienen una mejor adaptación al cambio, por lo que se ajustan rápidamente. • Contacto directo con el cliente que permite dar una atención personalizada. • Comunicación más fluida y eficaz. • Descentraliza las fuentes de trabajo. • Es más posible ejercer creatividad e iniciativa individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus operaciones son reducidas, por lo que ocasiona bajas ganancias. • Comparada a otras empresas tienen un rezago en cuanto a lo tecnológico, productivo y administrativo. • Falta de personal capacitado • Altos costos de crecimiento • Mezclar problemas familiares con la empresa
PEQUEÑA	<ul style="list-style-type: none"> • Son generadoras de empleo. • Asimilan y adaptan fácilmente diversas tecnologías. • Fácil y rápida resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les afectan los cambios en el entorno. • No soportan largos periodos de crisis. • Dificultades para acceder a fuentes de financiamiento.

		<ul style="list-style-type: none"> • Problemas administrativos debido a la falta de experiencia de los dueños.
MEDIANA	<ul style="list-style-type: none"> • Buena administración • Adaptación a los cambios del mercado • Son dinámicas y grandes generadoras de empleos • Amplían y adaptan tecnología con facilidad • Contribuyen al desarrollo nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen altos costos • No se mejoran las técnicas de producción ni se eleva la productividad • Falta de reinversión de las utilidades en el negocio • No cuentan con mucho personal capacitado • Falta de competitividad

Debido a su tamaño poseen ciertas dificultades, como por ejemplo, el personal está incapacitado para realizar tareas más complejas y el dueño opera la parte administrativa de forma empírica, por lo que se llegan a tomar decisiones inadecuadas que afectan a la organización, pocas veces planean, improvisan en la toma de decisiones dependiendo el problema actual. Tienen una baja productividad, fallas, descomposturas y carencia de equipo y de refacciones, una situación muy común a la que se enfrentan es la falta de financiamiento, ya que como se mencionaba anteriormente, es muy difícil que se les otorgue debido a la inestabilidad que presentan. En las empresas que tienen poco menos de tres años de vida, la falta de calidad representa un problema muy grave al igual que el alza de precios de la materia prima y la ausencia de capital. Las principales causas por las que fracasan las pequeñas empresas en México son las que se muestran en la tabla 2.5. Por otro lado, el empresario es quien coordina las funciones de una organización, “establece y maneja los negocios con el propósito principal de obtener ganancias y de crecer”²⁷, su suerte y futuro está ligado a ella y de la

²⁷ García García, Enrique, *Op. cit.* P.17

sobrevivencia de ésta, depende la de los trabajadores. El éxito que llega a alcanzar, es consecuencia de cómo se desempeña dentro de la empresa y de la utilización de los recursos disponibles. Se caracteriza por su capacidad inspiradora hacia su persona y a terceros, ser empresario no se aprende en la universidad ni en el mundo corporativo, sino apostando al riesgo de fracasar si se cometen errores, aunque en la actualidad se puede evitar, ya que existen asesorías impartidas por diferentes organismos.

Un empresario debe ser alguien que asuma riesgos, que tenga creatividad e innovación, que tome decisiones fundamentales y lleve el control sobre la empresa, ya que conducirla, no es nada fácil, se necesita tener metas y objetivos muy claros, pero sobre todo saber transmitirlos para que los trabajadores hagan el esfuerzo de cumplir con ellos.

TABLA 2.5. “Causas de fracaso de las pequeñas empresas”²⁸

CAUSA	IMPORTANCIA RELATIVA
Conflictos familiares	17%
Mala administración	16%
Ausencia de liderazgo	14%
Inadaptación al cambio	11%
Faltó clarificar el objetivo	10%
Falta de capacitación	10%
Ausencia de planeación	9%
Falta de actualización del empresario	8%
Ignorancia de la problemática del país	5%

²⁸ Ibarra, David, *Op. cit.* P.106

Debe saber delegar, sin abusar del poder que éste tiene, la forma de comunicación que tenga con los demás y del trato que les de es de suma importancia, pues sus trabajadores tendrán la confianza de acercarse a él y además se sentirán en un ambiente agradable. Las “herramientas” que todo empresario debe poseer son:

1. “Valores firmes y racionales
2. Prudentes
3. Racionales, equilibrados
4. Correspondencia entre valores y acciones
5. Saber a dónde se dirigen
6. Ser ingeniosos para ver y aprovechar oportunidades
7. Tener hambre de gloria
8. Emprendedores, independientes, con carácter rebelde, dinámicos y audaces
9. Capaces de generar confianza, seductores
10. Generadores de cambio
11. Convencidos, seguros, obstinados
12. Líderes
13. Utilizan de la mejor manera su valioso tiempo, delegan
14. Abiertos, con pensamiento lateral
15. “Esponjas” para adquirir saber
16. Negociadores basados en ganar-ganar
17. Polivalentes
18. Coach
19. Empáticos
20. Aptos para ejercer control
21. Humildes y abiertos”²⁹

La personalidad del empresario tiene mucho que ver con el éxito o fracaso de la organización, ya que al iniciarla quedará impresa en ella tomando forma de una cultura organizacional, aunque ésta puede ir con el tiempo moldeándose en beneficio de la misma.

²⁹ Cleri, Carlos, *Op. cit.*, p.71

Los empresarios se pueden clasificar en tres tipos:

1. Autónomo: es el que decide crear su propia empresa por evitar las normas estrictas de los salarios, ser su propio jefe y sobre todo por la autoestima de ser independiente.
2. Empresario pymes con menos de 10 personas: éste es responsable del sustento de sus trabajadores y la familia de éstos, debe aprender de que no todos aquellos con los que inicio el negocio, les será útiles durante el funcionamiento de la misma.
3. Empresario pymes nacionales: deben aprender finanzas, economía y sobre relaciones laborales, sobre todo deben crear estrategias para enfrentar a la competencia y llevar a cabo procesos efectivos de producción, administración, logística y ventas.

Para alcanzar el éxito organizacional e incluso el personal, los empresarios deben ser poseedores de algunos aspectos individuales, el ser racional y mantener el equilibrio emocional es uno de ellos, al igual que actuar responsablemente, ya que las acciones influyen en la empresa y en el personal que en ella laboran. Debe ser creativo y utilizar la imaginación acompañada de la capacidad de simplificar, que es transformar las estrategias en acciones para el personal mediante prácticas y procedimientos, por ello en ocasiones se les considera como creadores naturales, ya que hace lo que nadie ha hecho antes. Saber lo que se quiere ser en un futuro y proponerse metas, se convierte en una motivación para el individuo, así el empresario sabrá hacia donde quiere dirigir su empresa previniendo las posibles amenazas y oportunidades que se le irán presentando, por lo que deben de ser perceptivos e ingeniosos para saber cómo aprovecharlas en el momento, para todo esto, es necesario entonces que se tenga una visión estratégica de largo plazo.

El rol del empresario, está ligado a lograr que otros hagan cosas que por sí solos no harían y que les genere ingresos, ya que las ganancias es lo atractivo para ellos, además del impulso y el deseo de sobresalir.

Algunas personas se convierten en empresarios como manifestación de querer tener éxito, ser libres y tener poder, otras en cambio, ambicionan serlo pero no tienen la determinación ni el carácter requerido. Ser empresario es muy variable y cambiante a cada entorno que no se aprende en las escuelas y aunque algunas de ellas tratan de dar una formación empresarial, no es indispensable asistir y tener un título para serlo, acudir a una sola ayuda a tener una oportunidad de acceder a un mejor empleo y no para emprender, así que si un modelo educativo asume que sólo profesionistas y personas con posgrados pueden llegar a ser empresarios, están equivocados, sin embargo, aunque una profesión no lo es todo, si facilita las cosas. Aún no se ha aceptado una teoría que permita diferenciar a un empresario de quien no lo es, ya que identificar las cualidades, atributos, características, preferencias y orientaciones de una persona no es algo sencillo, más se tarda in discutir el perfil de lo que es un empresario, que éstos en transformarse.

Desde que el individuo desea convertirse en empresario, debe tener la ambición de querer llegar a serlo y no titubear, para tener éxito debe ignorar las oposiciones y críticas negativas de aquellos quienes no quieren verlo triunfar. Selecciona el tipo de empresa que ha de manejar de la forma que él mismo ha decidido con sus posibilidades y experiencia, lo más duro que tiene que afrontar es la de aprender y desaprender prácticas aplicadas con anterioridad, pues lo que funcionó bien antes, puede no funcionar ahora si las condiciones son diferentes.

Un empresario presenta alzas y bajas que pueden llegan a ser muy dramáticas, en ocasiones puede alcanzar las más altas cimas y con ello el éxito, pero otras se puede presentar ante el mayor de los fracasos, la quiebra.

El mercado cambia constantemente y sus exigencias demandan empresarios que estén mejor preparados, más alertas y sobre todo dinámicos. Como se ha mencionado, un título o grado académico no es garantía para administrar un negocio y llevarlo al éxito, solo aquellos que conocen mejor la información que necesitan y saben como aplicarla, son quienes tienen mayor ventaja. El conocimiento y la información son herramientas importantes para el desarrollo de planes de negocios, dado que la realidad cambia los conocimientos, es necesario actualizarse. El soporte académico permite a los empresarios que egresan de universidades a incorporar diversos elementos para integrarse al entorno actual mucho más competitivo.

Actualmente instalar una empresa es más difícil, por el cambio a una economía abierta con más competidores, además es una tarea que implica incorporar una serie de elementos para tener éxito, esto ha hecho que la mayoría de las escuelas cuenten con programas de desarrollo de emprendedores, otras incluso ofrecen incubadoras de desarrollo de negocios para que sus alumnos formen empresas a partir de sus proyectos escolares. Realizan alianzas con empresas del sector público y privado para hacer factible los proyectos. Todo esto con el objetivo de dar a conocer que existe la alternativa de emprender y transmitir que existe la opción de crear una empresa propia al final de la carrera, sin tener experiencia ni el capital necesario. El empresario que no cuente con una formación académica, puede acudir a universidades e instituciones para ampliar su información, puede asistir de manera personal o gracias a la tecnología, hacerlo a distancia. Los resultados pueden variar según la persona y las ganas de emprender que tenga, pero el nivel de fomento al espíritu y actividad emprendedora es alto en muchas de las universidades e instituciones. Si no se cuenta con una carrera profesional para formar empresas y alcanzar los objetivos, se requerirá entonces además del ingenio y habilidades, manejar algunas herramientas como:

1. Manejo de información
2. Uso de la capacitación.
3. Apoyo de consultoría.
4. Lograr financiamiento.
5. Crear infraestructura.
6. Estándares de productividad y competitividad.

Las etapas de la vida de cualquier organización con personalidad y patrimonio propio transcurren de la siguiente manera:

1. Introducción: dar a conocer sus productos o servicios.
2. Crecimiento: cosechar gradualmente la demanda.
3. Maduración: estabilización de la demanda.
4. Obsolescencia: contracción gradual de la demanda.

Mientras tanto un empresario también pasa por un ciclo, por ejemplo:

1. Idear: desarrollar o inventar un producto o servicio susceptible de fabricarse y/o comercializarse y desarrollar su plan de empresa y llevarlo a cabo.
2. Arrancar: inicio formal de actividades y operaciones de la empresa.
3. Dar seguimiento: reaccionar a las dinámicas y operaciones cotidianas, así como vivir los ajustes a los planes para mejorar y/o corregir desviaciones.
4. Operación sostenida: mantener las actividades y operaciones cotidianas de la empresa durante un período prolongado de tiempo.
5. Buena rentabilidad: calcular y hacer generar a la empresa utilidades netas superiores a las esperadas en proporción a la inversión.

Cuando el individuo haya vivido cada una de las etapas que se mencionaron, es cuando puede ostentar el título de empresario, si se llega a omitir alguna, implica un esfuerzo trunco que no otorga el grado, quedando sólo como un emprendedor.

La esencia del emprendedor se debe basar en su capacidad para integrar conocimientos y sentimientos, debe lograr una mezcla homogénea de competencia y competitividad. El empresario debe aplicar reglas para hacer una empresa productiva y exitosa, las cuales son:

1. Ser realista, programar el tiempo y mantener frescos los conocimientos.
2. Ser honesto y respetar la dignidad de las personas.
3. Crecer con mesura y no centralizar funciones.
4. Cuidar el equilibrio entre la empresa y su persona, es mejor ser una persona integral.

Los empresarios con éxito muestran ciertas características, haciendo que se les distinga de otros, éstas se muestran la tabla 2.6

Tabla 2.6 Características de los empresarios de éxito

Fijación continua de objetivos.	Salud: física, mental y emocional
Perseverancia	Empuje y energía
Conocimiento del negocio	Resolución de problemas
Tolerancia a la frustración	Iniciativa
Autonomía	Manejan la incertidumbre
Toma riesgos moderados	Retroalimentación: dar y recibir
Auto competencia y autovaloración	Responsabilidad
Confianza	Versatilidad

Deseo de independencia	Tienen visión y misión claras
Son objetivos	Flexibilidad
Creatividad	Trabajo a largo plazo
Compromiso	Innovación
Capacidad de comunicación	Conocimiento técnico
Relaciones humanas	Acceso a recursos financieros
Capacidad de pensar y analizar	Capacidad de vender

Éstas son las características con las que se deben de contar para dirigir con éxito una empresa, pero no hay que olvidar que el espíritu emprendedor es lo más importante.

Es necesario analizar la organización constantemente para conocer su estado actual y detectar posibles problemas, para ello se debe evaluar los siguientes factores:

1. Una empresa está compuesta por los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, por lo que hay que estar siempre alerta de que estos no estén en problemas, revisar las amenazas que se presentan y resolverlas rápidamente, ya que son lo más importante dentro de una organización.
2. Los sistemas y procedimientos también son muy importante ya que ayudan a administrar los recursos para lograr mejores resultados, una falla en ellos puede evitar que se alcance el objetivo deseado.
3. Las relaciones: la comunicación fuera y dentro de la organización, hace posible que se motive más a los empleados manteniendo relaciones en grupo.

Una vez analizados los factores, puede darse un posible diagnóstico del como está funcionando la empresa, qué es lo que le falta, o que se necesita cambiar para la mejora de la misma.

La cultura y los valores en la gestión empresarial

Así como la sociedad rige valores y costumbres a las que un individuo tiene que apegarse como parte de su entorno, las organizaciones también cuentan con un determinante del comportamiento, la cual es conocida como cultura organizacional y que se define como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”³⁰, o bien puede decirse que es la personalidad de la organización, se crea con el paso del tiempo consciente o inconscientemente por los miembros de ésta. Es primordial en el éxito de una empresa, pues los empleados de la misma poseen una identidad que los caracteriza como parte de ella, brindándoles una sensación de seguridad. En pocas palabras, “es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja”.³¹

La cultura empresarial se manifiesta en la forma de actuar de la gerencia y de los empleados ya sea de manera individual o grupal. Influye en la conducta de tres áreas principales:

³⁰ Davis, Keith, John Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 3ª edición, México, edit. Mc Graw Hill, 2000, p. 111

³¹ Siliceo, Alfonso, *Et al. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*, edit. Mc Graw Hill, México, 2000, p. 130

1. Valores corporativos: tiene que ver con aquello que es malo o bueno para la organización, hacen referencia a las metas y a los planes de acción para alcanzarlas.
2. Clima organizacional: es el medio ambiente que rodea a la empresa, tal y como la perciben los trabajadores. Es como reaccionan frente a la calidad de los valores.
3. Estilo de gerencia: es el estilo en que los gerentes ejercen su autoridad y se comportan frente a otros individuos.

Los futuros líderes deben construir un ambiente en el que los procesos humanos se den completamente, para que a través de ellos se transmita la cultura, haciendo que todos los trabajadores tanto obreros como ejecutivos, sientan la libertad, autonomía, autocontrol y sobretodo automotivación. Algunos de estos procesos humanos son:

1. "La comunicación e información.
2. La integración y el trabajo en equipo.
3. La delegación y el *empowerment*.
4. La motivación y el reconocimiento.
5. La creatividad e innovación.
6. La capacitación y el desarrollo humano.
7. La toma de decisiones.
8. El liderazgo"³².

La cultura empresarial puede estar fuerte o débilmente arraigada, y aunque se supone que para una empresa lo mejor es que ésta sea fuerte, lo cierto es que cuando se necesite cambiarla, costará mucho tiempo y esfuerzo para lograrlo y si es débil, puede que los trabajadores se sientan en una atmósfera inestable llena de

³² *Ídem*, p. 131

confusión y las consecuencias pueden ser graves, lo que se necesita entonces, es que la cultura que la organización opte tenga un equilibrio tal que los individuos que se encuentran en ella puedan estar en un ambiente en donde puedan prevalecer sus valores pero que esté abierto a cambios con el mínimo de los problemas.

Por otro lado, los valores juegan también un papel muy importante pues en muchas empresas la presión por obtener resultados favorables a corto plazo obliga a los gerentes a tomar decisiones que suelen dañar a la empresa a largo plazo, cuando la verdad es que las organizaciones deben crear valor en forma sostenible y sobretodo que perdure a través del tiempo. Los valores que deben integrarse en la gestión organizacional para que ésta se logre y obtenga el éxito son los valores culturales externos e internos, los valores de los empleados, proveedores, clientes, competidores y propietarios. Por lo que se recomienda:

1. Entender y crear valores.
2. Crear conciencia de que el valor económico no es el único objetivo.
3. Lograr la unión de los valores de la organización y el de los empleados.
4. Tomar decisiones de estrategia en donde se logre el éxito en el tiempo.
5. Fomentar que el personal se desarrolle.

El financiamiento

Existen dos fuentes de financiamiento a las que se puede recurrir al abrir un negocio estas son las internas o propias y las ajenas o externas:

1. Financiamiento Interno: se encuentran el capital social, utilidades de la empresa reinvertidas e inversiones adicionales.

- ❖ Capital social: conjunto de aportaciones hechas por los socios en el momento en que se constituye la empresa. Fondos que un inversionista adopta colocar en empresas, transacciones o instrumentos de alto riesgo, para lograr sobre los mismos un rendimiento mayor que el corriente.
 - ❖ Utilidades de la empresa reinvertidas: las utilidades de un ejercicio fiscal son reinvertidas, en lugar de repartirse entre los socios, por común acuerdo.
 - ❖ Inversiones adicionales: las realizan los propietarios actuales como un préstamo para expandir el capital.
2. Financiamiento externo: al igual que el financiamiento interno, ayuda a proporcionar de manera inmediata el dinero que se necesita, pero con la diferencia que en estos el patrimonio queda comprometido y se paga una tasa de interés, aquí se encuentran proveedores, bancos con préstamos como el crédito comercial, las líneas de crédito, banca de inversión y entidades federales o estatales.
- ❖ Proveedores: proporcionan mercancía a crédito sirviendo como fuente de financiamiento inmediata.
 - ❖ Crédito comercial: es el que extiende una organización a una empresa de negocios, por lo general es a corto plazo (30, 60 o 90 días), su medio de emisión es la letra de cambio.
 - ❖ Líneas de crédito: es dinero disponible en el banco, durante un periodo convenido.

- ❖ Préstamos privados: lo proporciona las personas ajenas a la empresa y que no pertenecen a un banco o institución.
- ❖ Banca de inversión: Instituciones que tienen como objeto principal intervenir en la colocación de capitales y financiar los proyectos de inversión, producción y construcción. Además, participan en el financiamiento de operaciones en el mercado de capitales y se encargan de hacer el diagnóstico (viabilidad) empresarial, de organizar los compradores potenciales y de asesorar al inversionista en la creación de nuevas empresas.

Como se puede observar, son varias las opciones para obtener un capital, por lo que hoy en día la falta del mismo ya no es una barrera para formar un negocio. Es cierto que algunos préstamos tienen un interés un poco alto, pero son varias las instituciones que cuentan con estos tipos de créditos, así que habría que investigar en todo caso, cual es aquella que brinda el mejor servicio y acudir a ella.

La importancia de un plan de negocios

Una de las principales causas de fracaso en las nuevas empresas es la falta de una planeación, ya que aquellos que deciden emprender sus propios proyectos creen que por ser un negocio pequeño no lo necesita o simplemente como no saben hacerlo deciden saltarse esa parte tan importante por no pagar una asesoría y ahorrar así tiempo y dinero. El plan de negocios es sin embargo, la herramienta principal para iniciar una organización, sea ésta lucrativa o no, e incrementa la probabilidad de éxito de la misma.

“El plan de negocios es el mapa del camino que deberá recorrer una organización rumbo al éxito; este documento describe el qué, por qué, dónde,

cómo y cuándo se ha de ejecutar cada paso, para lograr los objetivos que se hubiesen fijado”³³. Analiza las fuerzas, debilidades y situaciones actuales de la competencia, fijando con ello acciones que faciliten aprovechar las oportunidades.

El plan de negocios se podría definir como “una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, y que se convierte en la guía de sus actividades diarias”³⁴. Es dinámico, es decir, cambia y se adapta con el tiempo de acuerdo a respuestas y resultados o bien a nuevas necesidades, sirve además como una carta de presentación para proveedores, futuros socios y sobre todo instituciones bancarias.

“El plan de negocios ayuda a:

1. Poner en claro las ideas.
2. Detectar las oportunidades.
3. Anticiparse a cualquier riesgo o problema que pueda presentarse.
4. Estudiar la factibilidad real de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal (tiempo y dinero) significativo.
5. Obtener financiamiento, ya sea mediante préstamo bancario o por inversionistas.
6. Buscar futuros empleados.
7. Revisar periódicamente los avances y fijar nuevas rutas de acción.³⁵

Para su efectividad, debe presentar tres aspectos que son: donde se encuentra la organización, a donde pretende llegar y qué se debe hacer para llegar a donde se pretende; también es necesario comunicar su contenido a todas

³³ Lerma Kirchner, Alejandro E., Comercio Internacional: Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial, 3ª edición, editorial ECAFSA, México, 2000, p. 39

³⁴ González Salazar, Diana M. *Op. cit.*, p. 158

³⁵ *Ídem.*, p. 164

las áreas y su cumplimiento debe ser revisado periódicamente para evaluar los resultados que se han obtenido.

“Desarrollar el plan de negocios, suele ser una tarea apasionante, en donde el empresario descubre, conoce y reconoce en su organización diversos aspectos, fuerzas y debilidades que no tenía identificados, pero que son importantes para lograr lo que se desea”³⁶. Su desarrollo puede ser complejo dependiendo de la magnitud de la empresa, por ejemplo, para las organizaciones pequeñas se recomienda realizarlo con los siguientes pasos:

1. Investigar las necesidades insatisfechas o inadecuadamente satisfechas en el lugar en que se desea poner el negocio.
2. Seleccionar de las necesidades detectadas, aquellas que le interese satisfacer y sobre todo que se pueda realizar.
3. Desarrollar varias ideas del concepto.
4. Evaluar las ideas
5. Preparar el plan de negocios con lo siguiente:
 - a. Una buena idea
 - b. Fundamentos del mercado
 - c. Financiamiento del negocio

Para las organizaciones de mayor tamaño como las medianas y grandes, es recomendable que el plan de negocios sea más completo, por lo que se recomienda llevarlo a cabo con los siguientes pasos:

³⁶ *Ídem*, p. 40

1. Carátula o portada
2. Índice
3. Introducción y propósitos
4. Resumen ejecutivo
5. Estimación de rendimiento y retorno de la inversión
6. Situación actual (para aquellas empresas en operación)
 - a. Estructura organizacional: áreas, métodos, funciones y procedimientos.
 - b. Dirección
 - c. Situación financiera
 - d. Situación del área de producción o de servicio
 - e. El producto o servicio
 - f. Situación comercial
 - g. Competencia
7. Situación futura: planes y proyectos de crecimiento o nuevos negocios
 - a. Programa de actividades por cada uno de los proyectos
 - b. Presupuesto
 - c. Requisitos legales

8. Anexos

Para que un plan de negocios esté completo y bien estructurado, es recomendable que se siga la siguiente secuencia:

1. Selección y presentación de la idea: este punto es muy importante, pues es la base y presentación del proyecto, aquí se forma la idea, se detalla la

justificación de la creación, es decir, nombre, la misión, visión, objetivos, ventajas, giro de la empresa, ubicación y tamaño.

2. Mercadotecnia: en esta sección se hace mención a los probables clientes potenciales, cuántos son, en dónde se encuentran, dónde compran, es decir, todo lo relacionado al mercado al que ira dirigida la empresa y con esto diseñar un plan para introducción al mercado.
3. Recursos materiales y logísticos: aquí se planea todo lo relacionado a los materiales, equipos, que se van a necesitar y a los proveedores y controles de calidad.
4. Recursos humanos y aspectos legales: en ésta sección, va todo lo relacionado con el personal, puestos, organigrama, funciones específicas y sobre todo el marco legal al que estará sujeta la organización.
5. Finanzas: es cuánto dinero se necesita para iniciar la empresa, de donde se obtendrá y cuales son los gastos y ganancias en un periodo de tiempo, por lo regular se hacen estados financieros proyectados de uno a cinco años.
6. Plan de trabajo: este apartado se refiere al cronograma de las actividades a realizar, indicando el tiempo en que la empresa iniciara sus operaciones.

Además, tiene que incluir un plan de distribución, presentar proyecciones financieras creíbles, todo esto con el propósito de tener una mejor presentación del mismo. Una vez aprobado el proyecto, pasa a ser un plan de operación, el cual debe ser actualizado de manera continua y realizar una revisión cada tres o seis meses.

La mercadotecnia

Es vital que se haga un estudio de mercado antes de que la empresa comience a funcionar, para ello existe la mercadotecnia, que además de ayudar en la investigación complementa el cómo se dará a conocer la organización ante sus posibles consumidores.

La mercadotecnia es “la función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, qué es lo que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él y dónde y cuándo lo necesitará”³⁷. Por otro lado el mercado se define como “un mecanismo en el cual negocian clientes (demandantes) y productores (oferentes) para distribuir bienes. De esta negociación resulta un precio al cual van a pactar una cantidad de bienes...”³⁸.

Un cliente es quien usa el producto, decide comprarlo o bien proporciona los recursos económicos para adquirirlo. Sus necesidades cambian constantemente, por eso hay que estar alertas de las nuevas cosas que se demandan, para ello la investigación de mercados ayuda a descubrir las características de los participantes del mismo, mediante la recolección, tabulación y un análisis sistemático de información, tales como: cuanto gana el demandante, a que clase social pertenece, edad, sexo, moda, hábitos de consumo para que mediante estos datos la empresa sepa como va a distribuir su producto y sobre todo ayudará a esclarecer como se va a desarrollar la mezcla de la mercadotecnia o las cuatro “P” que son:

³⁷ Mercado H., Salvador, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas: Estrategias de Crecimiento*, editorial PAC, México, 2006, p. 190.

³⁸ Ibarra Valdés, David, *Op. cit.*, p. 198

1. Producto: es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio, el primero puede ser industrial o de consumo y el servicio se puede clasificar en comercial o profesional.
2. Promoción: es la forma en que se dará a conocer el producto o servicio, se da mediante la persuasión y la comunicación, por ejemplo: promociones de venta, empaque, publicidad, entre otros.
3. Precio: es la cantidad monetaria que se va a pagar para adquirir el bien o servicio.
4. Plaza: es el canal de distribución por el cual se transportara el producto para que llegue al consumidor final.

La investigación de mercados, se da mediante un proceso:

1. Fijación de objetivos: es plantear las características que se necesitan saber del cliente y el productor.
2. Metodología: es preguntarse el cómo se van a alcanzar los objetivos, cuántas personas participaran y qué personas se van a investigar.
3. Prueba de la metodología: es llevar a cabo la metodología planteada anteriormente.
4. Resultados de la investigación: es conocer el resultado final de la metodología una vez aplicada.
5. Análisis de los resultados: consiste en hacer una interpretación de los resultados.

6. Resultado de los objetivos: aquí se contestará las preguntas planteadas y compararlas con el análisis.
7. Conclusión: es el resumen del análisis ya comparado, sirve para tomar decisiones sobre nuevas estrategias.
8. Estrategia: se plantea la nueva estrategia.

El estudio técnico

Es todo lo relacionado con el aspecto humano, material y logístico, por lo que hay que conocer el proceso de producción que es el conjunto de las actividades que se realizan para elaborar un producto o prestar un servicio, sirve para conocer tiempos, responsables y costos. La herramienta más común para el proceso es el diagrama de flujos.

La materia prima, es el elemento por el que se compone el producto de la empresa, o los insumos necesarios para prestar un servicio, son pocas las organizaciones que dentro de su giro está el de crearlas o conseguirlas, por lo que gran cantidad de ellas seleccionan a proveedores que las surtan. Conocido el proceso de producción, se determina que equipo, herramientas e instalaciones son necesarios para llevar a cabo la elaboración del producto o servicio. El lugar de trabajo es muy importante, por lo que hay que diseñar la distribución de la planta de acuerdo a ciertos aspectos como la distancia entre los puntos de operación, el lugar adecuado para colocar las herramientas y equipos, número de personas que participan, etc. Los procesos operativos y la descripción de puestos son esenciales y un punto muy importante es el organigrama, que es en donde se reflejan las funciones, relaciones y responsabilidades del personal que trabaja en la organización. Ya realizado, hay que desarrollar el manual operativo por puesto o área. Terminado lo anterior, se procede a establecer las políticas operativas en

donde se recalca: comportamientos esperados, sistema de comunicación, valores de la empresa y procesos para la solución de conflictos

El estudio económico y financiero

“El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar, de manera ordenada, las operaciones financieras de la empresa, tener información acerca de la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento”³⁹.

Su estudio para constituir un negocio es muy importante pues al terminarse, el resultado dirá si el proyecto es o no factible y si se sigue o no adelante con el mismo, lo que se realiza son estados financieros proyectados por lo regular de uno a tres años. Es importante contar con un catálogo de cuentas para tener un historial más completo, aquí se anotarán las entradas (ingresos de dinero que la empresa recibe) y las salidas (egresos que la empresa realiza), hay que mencionar que gran parte de las empresas pequeñas siguen realizando sus actividades de manera escrita, mientras que otras ya lo hacen mediante un software, de manera más rápida y automática.

Dentro del estudio financiero también hay que tomar en cuenta los costos que es la cantidad de dinero que se eroga para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa. Estos pueden ser fijos que son aquellos que no se asocian con el producto o servicio prestado, como renta, sueldos y salarios, entre otros y los costos variables que son lo que tienen relación directa con la actividad del negocio, como la materia prima. El capital social, es un aspecto que no hay que descartar, es el total del dinero invertido por los socios para conformar la empresa, permite cubrir los gastos iniciales.

³⁹ González Salazar, Diana M., *Op. cit.*, p. 62

El flujo de efectivo, es el estado financiero que muestra el total de los ingresos y egresos de la empresa durante un periodo determinado, facilita el cálculo de las cantidades de dinero que se necesitarán en un tiempo y las que ingresarán al negocio. Las cuentas que lo integran son el saldo inicial, entradas de operación y salidas, su formato es el que se muestra en la figura 2.6. Una vez realizado el flujo de efectivo, se prosigue con el estado de resultado o también conocido como de pérdidas y ganancias, es usado para reportar las operaciones realizadas y el resultado se obtiene restando los gastos de las ganancias y puede ser utilidad o pérdida. Las cuentas que lo integran son las ventas brutas, costo de ventas, gastos de operación, ingresos por interés, gastos por interés, costo integral de financiamiento e ISR, su formato es el que se muestra en la figura 2.7.

Flujo de efectivo			
Compañía "X"			
Del _____ al _____ del 20_____			
Saldo inicial del flujo de efectivo			\$
Entradas			
Ventas de contado	\$		
Ventas a crédito	\$		
Otras entradas	\$		
= total de entradas		\$	
Salidas			
Cuentas por pagar	\$		
Compras de contado	\$		
Otras salidas	\$		
= Total de salidas		\$	
= flujo de efectivo de la operación		\$	
Saldo final de flujo de efectivo			\$

FIGURA 2.6. Formato de flujo de efectivo

Compañía "X"		
Estado de resultados		
Del ____ de _____ al ____ de _____ del 20 ____		
Ventas brutas	\$	
(-) devolución s/ventas	\$	
(-) descuentos s/ventas	\$	
=VENTAS NETAS		\$
(-) COSTO DE VENTA		
Inventario inicial	\$	
+ compras brutas	\$	
(-) devolución s/compras	\$	
(-) descuento s/compras	\$	
+ flete s/compra	\$	
= COMPRAS NETAS	\$	
(-) inventario final	\$	
= COSTO DE VENTAS		\$
= UTILIDAD BRUTA		\$
(-) gastos de operación	\$	
Gasto por honorarios	\$	
Gasto por depreciación	\$	
Gasto por servicios públicos	\$	
Nóminas	\$	
Materiales	\$	
Mantenimiento	\$	
Total de gastos de operación		\$
= utilidad antes de financieros e impuestos		\$
+ ingresos por interés		\$
+ gastos por interés		\$
(+/-) costo integral de financiamiento		\$
= utilidad antes de ISR		\$
(-) ISR (34% de la utilidad de ISR)		\$
= UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		\$

Figura 2.7. Formato del estado de resultados

El estudio del aspecto legal

Para constituir una empresa legalmente, es importante tomar en cuenta si ésta será una persona física o persona moral (a las que también se le conocen como sociedades), las cuales son las dos formas legales en México, a continuación se describen en que consiste cada una:

Persona física: “es todo individuo que por el sólo hecho de ser concebido se encuentra protegido por la ley, la cual le reconoce personalidad jurídica...”⁴⁰ es aquella empresa en donde todas las decisiones de la administración recaen sobre el dueño.

Persona moral: son dos o más personas físicas que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y la obligación de cada uno se limita al pago de sus acciones, el Código Civil del Distrito Federal en su artículo 25, considera como personas morales las siguientes:

1. Las naciones, los estados y los municipios.
2. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
3. Las sociedades civiles y/o mercantiles.
4. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123 de la Constitución.
5. Las sociedades corporativas y mutualistas.

⁴⁰ Ibarra Valdés, David, *Op. cit.*, p. 299

6. Las asociaciones distintas a las enumeradas, que propagan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

Las formas legales para constituir una empresa en México, son las que a continuación se mencionan y hay que aclarar que se recomienda estar asesorado por un abogado y/o contador:

1. Negociación o establecimiento: es creado por una persona física y la responsabilidad legal recae en su totalidad sobre ella.
2. La asociación en participación: se constituye por medio de un formato privado por el cual una persona física o moral (asociante) concede a otras (asociados) y que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y pérdidas de una negociación mercantil o de comercio. No tiene personalidad jurídica, ni razón social o denominación.
3. Sociedad mercantil: se crea cuando un grupo de personas constituye una organización para realizar actividades económicas, la ley general de sociedades mercantiles, reconoce los siguientes tipos de sociedades:

- ❖ Sociedad en Nombre Colectivo.
- ❖ Sociedad en Comandita Simple.
- ❖ Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- ❖ Sociedad anónima.
- ❖ Sociedad en Comandita por Acciones.
- ❖ Sociedad Cooperativa.

Las primeras cinco pueden constituirse además como Sociedad de Capital Variable.

La planeación estratégica

Se define como el proceso para establecer metas, objetivos, estrategias y planes con el fin de implementar la estrategia para lograr los objetivos. Es también la identificación de oportunidades y amenazas futuras y de las propias fuerzas y debilidades. Actúa con base en la observación del futuro y con determinación para planear en forma constante. Su estructura es la que se muestra en la figura 2.8.

La planeación estratégica otorga beneficios a la empresa como por ejemplo:

1. Permite conocer bien la organización, para saber de que carece y con qué cuenta para lograr sus objetivos.
2. Ayuda a evitar los peligros que podrían llevar al fracaso por desconocer el entorno.
3. Hace que las cosas sucedan como se desean y no como sean.

Se establece objetivos a corto y largo plazo, aplicándolos en áreas claves dentro de la empresa como mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, suministros, producción, tecnología y competitividad.

Enfrentando a la competencia

En el mundo tan competitivo en el que se encuentran las empresas, hace que cada vez se sientan más presionadas por obtener resultados, la globalización y los cambios tan drásticos en los mercados son los factores principales en las que una organización tiene que estar preparada para los cambios, pero muchas se preguntan como hacerlo o bien cual es su situación ante la competencia.

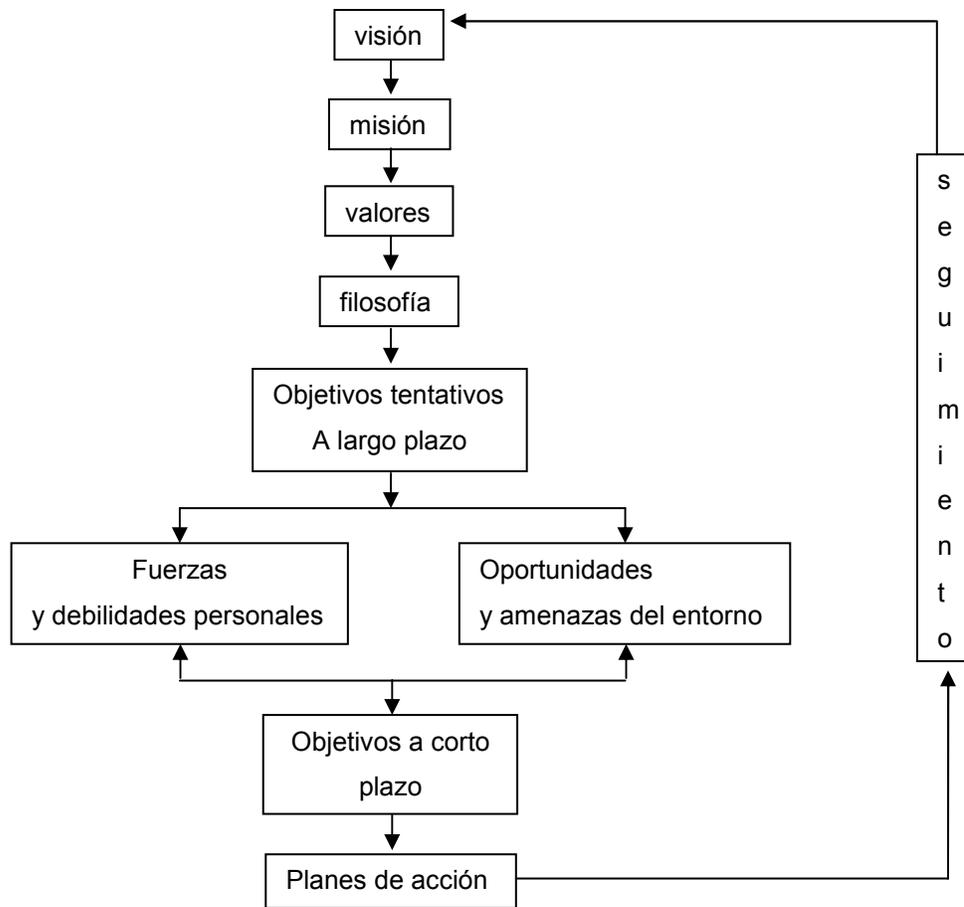


FIGURA 2.8: Estructura de la planeación estratégica

La necesidad de precisar esa brecha competitiva, ha hecho que se desarrolle un nuevo concepto, *el benchmarking*, el cual consiste en identificar, aprender y adaptar las prácticas, métodos y procesos de otras empresas a la propia para mejorar los resultados. Los factores críticos a comparar son:

1. Calidad del producto
2. Reputación/imagen
3. Precio
4. Capacidad de producción
5. Avance tecnológico

6. Red de distribución
7. Innovación en los productos
8. Recursos financieros
9. Capacidad de brindar servicio al cliente
10. Posición relativa de los costes.

M. Porter un experto en competitividad, sostiene la existencia de cinco factores que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, considerándolas como fuerzas competitivas:

1. Amenaza del desarrollo de productos o servicios sustitutos.
2. Poder de negociación de los compradores.
3. Rivalidad entre competidores existentes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de ingreso potencial de nuevos competidores.

Si se desea obtener una ventaja competitiva, por lo mínimo hay que definir cuatro factores:

1. La forma en que se compite (producto, posicionamiento)
2. La base de la competencia (activos o habilidades)
3. Dónde se compite (selección del mercado)
4. Contra quien se compite (selección de competidores)

Algunas empresas optan por llevar a cabo estrategias para ganar mercado, las más conocidas son:

1. Diferenciación contra bajo costo: es en donde se trata que los productos que se ofrecen, se distingan de la competencia por ofrecer mayor beneficio

al cliente en cuanto a calidad, accesorios, prestigio, garantías, confiabilidad, facilidad de uso, a un precio menos crítico para el usuario.

2. Especialización, movimiento inicial y sinergia: la especialización es enfocarse a un grupo pequeño de consumidores o bien a una parte de una línea de producto. El movimiento inicial, es lanzar el producto o servicio que antes de que alguien lo haga, con esto puede ganarse a los principales distribuidores. En cuanto a la sinergia es cuando un negocio está relacionado con otro de la misma compañía, pueden usar la misma fuerza de venta.

Cualquiera que fuese la estrategia para ganar el mercado, los resultados se pueden interpretar desde cuatro puntos de vista:

1. Económico-financiero: que es el como nos ven los accionistas.
2. Cliente: como nos ve el cliente.
3. Interno: como se ve la empresa propia, destacando en que debe sobresalir.
4. Aprendizaje y crecimiento: como se puede continuar mejorando.

Negociar para ganar

Actualmente, la manera de vender es aún más importante que el producto o el servicio mismo que está ofreciendo la empresa, los compradores exigen excelentes asesores que den solución a necesidades específicas. Para que una organización tenga mayores ventas, se debe a conocer más y gane mayor mercado, es necesario salir a buscar a los clientes, no quedarse sentados a esperar a que ellos lleguen.

“La negociación consiste en manejar un conflicto para llegar a un objetivo, generalmente bajo ciertos criterios o parámetros. Así pues, para llevar a cabo una negociación se deben contemplar tres elementos básicos: la comunicación, los objetivos de los negociadores o las partes y el riesgo”⁴¹.

El negociador, puede lograr cualquiera de los tres objetivos que se mencionan:

1. Ganar – Ganar (GG): que es tener la actitud de llegar al mejor arreglo para ambas partes.
2. Ganar – Perder (GP): es tener la actitud de llegar al mejor acuerdo para el negociador.
3. Perder – Perder (PP): no tener la actitud de llegar a un acuerdo.

La negociación debe componerse de razones compartidas, de conveniencias mutuas y sobre todo de respeto, no es someter a una persona a una razón propia que se cree que es la correcta. Abre las puertas a nuevas razones, que son las propias y la de otros.

El tiempo también cuenta

En ocasiones los gerentes suelen olvidar que el tiempo es un factor muy importante para el éxito de toda organización, pues de él depende la solución de ciertos problemas, la ventaja de la empresa ante otras y más.

⁴¹ Ibarra Valdés, David, *Op. cit.*, p.153

“El directivo eficaz sabe que es mejor tener el tiempo como aliado, por lo tanto busca su tiempo de vida: tiempo personal, tiempo profesional, tiempo social y cultural”⁴².

Algunas barreras que hacen que no se aproveche el tiempo dentro de una organización como se desea son:

1. “La falta de objetivos, prioridades y planificación
2. Las interrupciones telefónicas o visitas inesperadas
3. Las reuniones ineficaces
4. No sacarse los papeles de encima o burocracia aceptada
5. Querer hacerlo todo uno mismo y no delegar
6. El desorden en todo
7. La incapacidad para decir no”⁴³

Para evitar que estos ladrones del tiempo se atraviesen en el buen funcionamiento de la empresa se recomienda:

1. Identificar cuáles son aquellos factores que roban el tiempo y que perjudican a la organización.

⁴² Montaner, Ramón y Asociados, *Manual del Directivo Eficaz*, editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 40

⁴³ *Ídem*, p. 41

2. Establecer tiempos para la realización de cada una de las actividades que se llevan a cabo.
3. No confundir lo importante con lo urgente, dándole prioridad a lo primero.
4. Tomar decisiones rápidas y efectivas

2.3. Importancia de los programas de capacitación en la gestión de negocios

Es de vital importancia que el empresario MIPYME cuente con herramientas que ayuden a optimizar sus resultados y crear mecanismos de control orientados a la generación de un valor económico. Un programa de capacitación puede ayudar a enfrentar cambios y a crear acciones que permitan aprovechar las oportunidades y conseguir el crecimiento y el éxito, estas acciones pueden ser:

1. Perspectivas: saber a donde se quiere llegar y lograr que esa meta se convierta en el motor de las actividades, esto con la finalidad de encontrar una motivación anticipando el futuro. El resultado es ir a la vanguardia de las tendencias y tomar la iniciativa de proponerse metas que sean realizables.
2. Organización: La nueva estructura debe ser más abierta y con responsabilidades más compartidas, más participativa, motivante, fomentar más la comunicación interna y el trabajo en equipo. de igual forma, debe poseer mayor comunicación interna, coordinación, delegación de autoridad y trabajo en equipo.
3. Productividad: es el incremento de la eficacia y de la eficiencia, su mejora es necesaria si no se quiere quedarse atrás y verse superados por lo acontecimientos que se mencionaron.

4. Creatividad: se han convertido en una parte importante y fundamental en las MIPYME'S y diferencia a la empresa con las de su competencia. Se tiene que plantear la creatividad como proceso permanente, innovar no sólo en el momento de crear nuevos productos o servicios, sino también en el momento de operar la empresa.
5. Calidad: cuando se detectan las necesidades del cliente, no sólo hay que satisfacerlas, sino de establecer una relación de confianza entre clientes, proveedores, empleados y dirección, cuando las cosas se hacen con calidad entonces se tiene una ventaja estratégica ante la competencia .
6. Mercados amplios: hay que invertir tiempo en conocer los gustos de consumidores, cultura y sistemas de distribución de dichos mercados para establecer las relaciones adecuadas, ante la globalización, la empresa debe tener una actitud respecto al acceso de mercados internacionales.

“La decisión de llevar a cabo estas acciones, la motivación capaz de crear el futuro, la definición de una estructura organizacional más abierta, la productividad en un sentido más amplio y total, la actitud de innovación constante, la orientación hacia el cliente, la calidad y la necesidad de una visión internacional; serán piezas fundamentales que marcarán el camino del éxito para la micro, pequeña y mediana empresa”⁴⁴. Las características que deben definir a las empresas exitosas del futuro son el dinamismo, la innovación, la capacidad de reacción y la facilidad de comunicación personal.

⁴⁴ Mercado, Salvador, *op cit.*, p. 352

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1. Procesamiento y análisis estadístico de los datos

Se realizó un cuestionario el cual fue aplicado a micros, pequeños y medianos empresarios de diferentes sectores económicos, de la ciudad de Coatzacoalcos y sus alrededores, tomando una muestra de 371 emprendedores. A continuación se presentan en forma gráfica los resultados obtenidos:

Cada vez son más las personas que deciden emprender un proyecto de negocio, teniendo como motivos principales los siguientes: el 31 por ciento es el poder hacer frente a las necesidades económicas que se les presenta diariamente; el 27 por ciento tenían ciertos conocimientos de un giro, ya sea porque habían trabajado en algo similar y/o porque algunos de sus familiares o amigos poseen un negocio del mismo, por lo que deciden crear una empresa en la que ya estén relacionados; sin embargo el 23 por ciento crea su propia empresa por un fenómeno muy común en México, el desempleo, por el cual se vieron afectados; el 14 por ciento se dio cuenta de que en su área local había una necesidad insatisfecha en la cual encontraron la oportunidad del negocio; mientras que tan sólo el 5 por ciento se convirtió en empresario porque les heredaron la empresa, decidieron seguir en el negocio familiar y otros por hobby, todo esto, puede apreciarse en la figura 3.1.

De los 371 empresarios encuestados, solamente el 23 por ciento realizó un plan de negocios, aunque hay que aclarar que no tan completo y profundo como

debería de serlo; mientras que el 77 por ciento no lo realizó, debido a la falta de conocimientos para la elaboración del mismo, o bien no contaban con el crédito suficiente para llevarlo con un profesional a que lo elaborara, como consecuencia han tenido algunos problemas que más adelante se mencionarán. Lo planteado se puede observar en la figura 3.2.

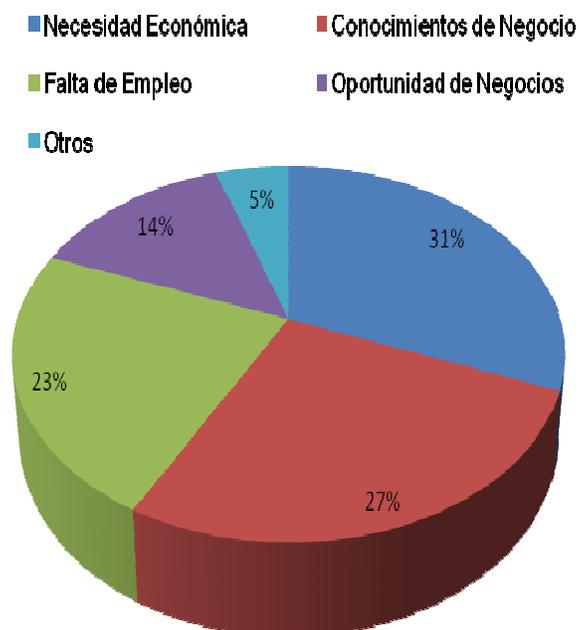


FIGURA 3.1. Causas por las que se inicia un negocio

Anteriormente eran escasas las organizaciones que prestaban ayuda financiera a emprendedores, por lo que las personas que querían iniciar su negocio, tenían que ahorrar, vender algunas pertenencias e incluso pedir prestado a amigos y/o familiares para poder conseguir el capital necesario.

Actualmente existen ya varias instituciones encargadas de prestar ese capital a aquellos que desean formar su empresa, sin embargo la mayoría de las personas no tienen conocimiento de todas las existentes y/o piensan que los

intereses son altos y no acuden a ellos, estos motivos han hecho que, como puede observarse en la figura 3.3, el principal obstáculo al que se enfrentan el 27 por ciento de los individuos al querer comenzar un proyecto es la falta de capital.

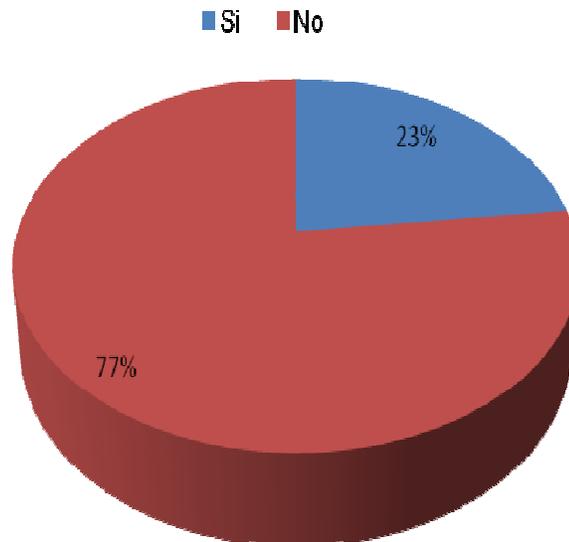


FIGURA 3.2. ¿Elaboró un plan de negocios antes de iniciar su empresa?

En segundo lugar se encuentra la localización del negocio con un 24 por ciento, esto porque el lugar que podía ser el adecuado es muy costoso, o bien no hay un espacio libre en el área que se desea ponerlo, entre otras cosas. La publicidad también es una barrera pues el 20 por ciento de los encuestados mencionaron que es muy cara y la económica no tiene mucho impacto en el mercado. El 16 por ciento mencionó que otro de los problemas que se enfrentan es la de los permisos para poner un local y aunque ocupa el tercer lugar hay que aclarar que muchos no logran consolidar su idea debido a la gran cantidad de trámites que hay que realizar para obtenerlos. El 13 por ciento de la muestra tuvieron otros casos diferentes como la falta de tiempo y conocimientos, la

incertidumbre de los resultados y encontrar proveedores. Como se puede observar en la figura 3.4, una vez establecido el negocio los empresarios de la ciudad de Coatzacoalcos, presentan los siguientes problemas: el 31 por ciento manifiesta tener dificultades para cubrir los gastos indirectos como el agua, la luz, renta del local o ampliación del mismo, teléfono y salario.

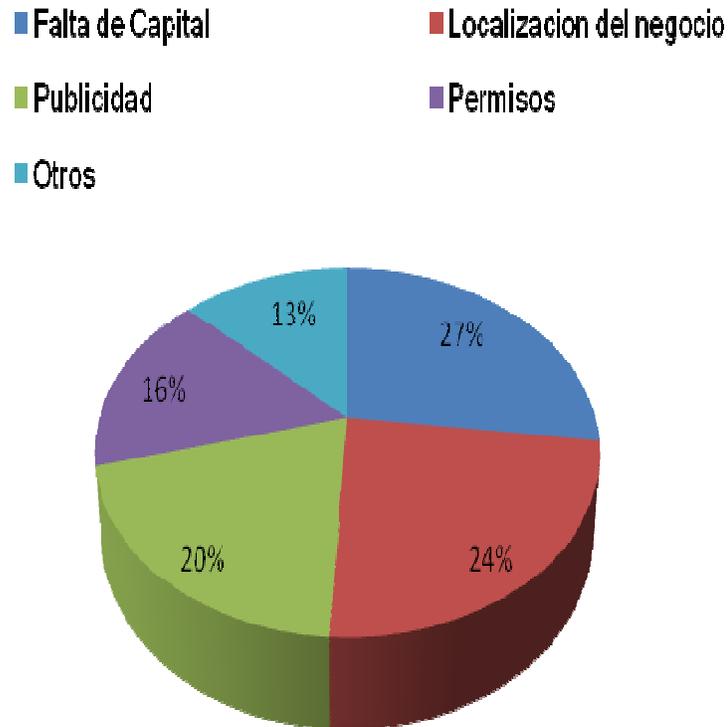


FIGURA 3.3 Dificultades al iniciar un negocio

Además de ello las empresas de Coatzacoalcos, sobretodo las micro y pequeñas no tienen del todo la capacidad de poder competir ante las medianas y grandes organizaciones, por esta razón la competencia misma es una barrera que tienen que enfrentar cada día, ya que el 25 por ciento de los entrevistados afirmó dicha situación. Por otro lado, como es bien sabido, México es un país en donde los impuestos juegan un papel muy importante, además son tan altos que los negocios no solo tienen que lidiar con los gastos indirectos, sino también con el

pago de los impuestos. Finalmente, con un 12 por ciento se encuentra la falta de recurso humano capacitado, pues los microempresarios no siempre encuentran al personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de su organización. Otros problemas que enfrentan de menor jerarquía, son la falta de recurso económico para el crecimiento de la organización, el aumento de las materias primas, la administración y el mantenimiento de equipos (en las empresas donde usan maquinaria).

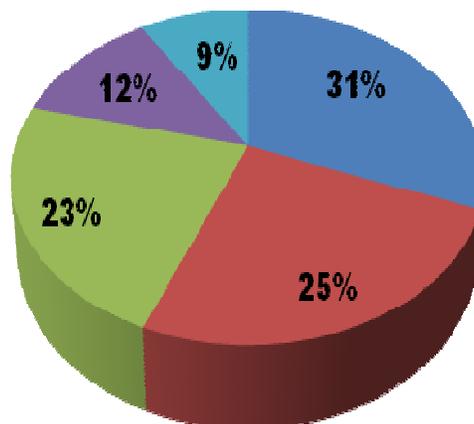
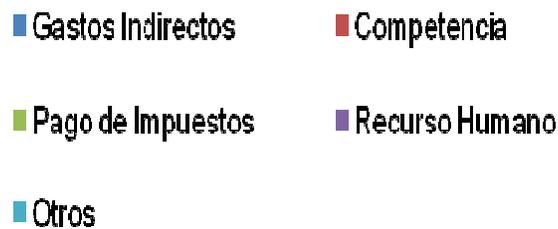


FIGURA 3.4 Problemas en la administración del negocio

Los individuos están en la búsqueda constante de: tener un mejor *status* y calidad de vida, una posición social y económica más elevada; en cierta forma, satisfacer sus necesidades básicas, de seguridad y sociales, por ello las satisfacciones más recurrentes que tienen los empresarios son, con un 27 por ciento el reconocimiento de la sociedad; con un 24 por ciento el tener una mejor

calidad de vida; el 21 por ciento el gusto de ser su propio jefe al manejar su propio negocio; el 17 por ciento ha crecido personalmente y el 11 por ciento además goza de saber que su experiencia cada vez es más completa.

Todo empresario se distingue por ciertas características que lo hacen diferentes a otros, por ello se les ha preguntado cuáles son para ellos las más importantes y como se puede observar en la figura 3.6, los resultados son los siguientes: el 17 por ciento de los encuestados manifestó que la iniciativa es el factor mas relevante, mientras que el 16 por ciento acreditó a la responsabilidad. El 13 por ciento indicó que la capacidad de decisión funge como un elemento necesario. Ya con menor importancia también se mencionaron: con un 11 por ciento la actitud positiva, el 10 por ciento la determinación y así mismo el liderazgo, con el 8 por ciento la creatividad e innovación, con un 6 por ciento el tomar riesgos moderados, el 5 por ciento la perseverancia y el 4 por ciento la flexibilidad.

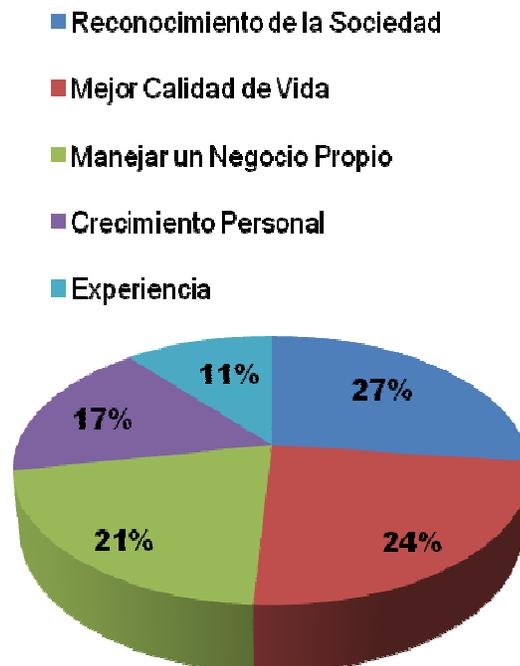


FIGURA 3.5 Ventajas de ser empresario

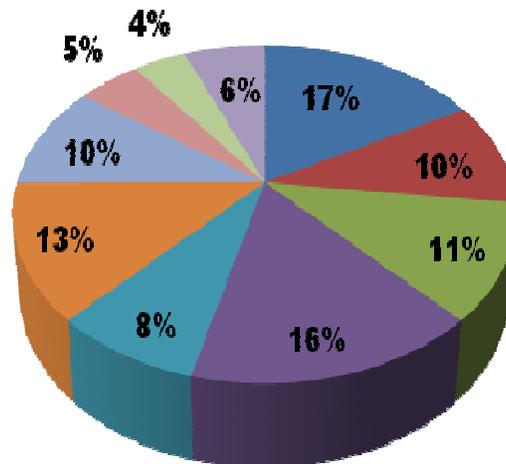
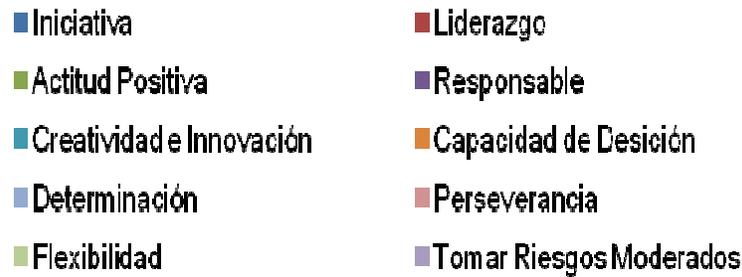


FIGURA 3.6 Características de un empresario (según encuestados)

Como se mencionaba en los resultados de la figura 3.1, son pocos los organismos que se conocen y no todos son utilizados, como se puede observar el más conocido por los empresarios son los préstamos que realizan las instituciones bancarias, sin embargo sólo la mitad de ellos acuden a solicitarlos; el Fondo PYME, aun no es tan conocido y son pocas las personas que acuden a pedir algún préstamo; la Secretaría de Economía (SE), ha creado diferentes programas de apoyo al microempresario, su importancia ha crecido tanto que cada vez acuden más personas a solicitar ayuda e información; hay que aclarar que las fuentes de financiamiento más conocidas, son: el dinero propio del emprendedor, el pedir dinero prestado a familiares y amigos y aunque recurren mucho a ellos,

los préstamos bancarios siguen siendo la principal fuente de financiamiento de todos a aquellos que desean iniciar su negocio.

En la actualidad se ha difundido la obtención de financiamiento a través de empeños o empresas dedicadas al crédito individual de dudosa procedencia, que debido a sus altos intereses pueden resultar contraproducentes para el emprendedor que desea reducir costos de operación. Desgraciadamente, como se puede observar en la figura 3.7, 93 de los 371 encuestados acude a esta forma de financiamiento.

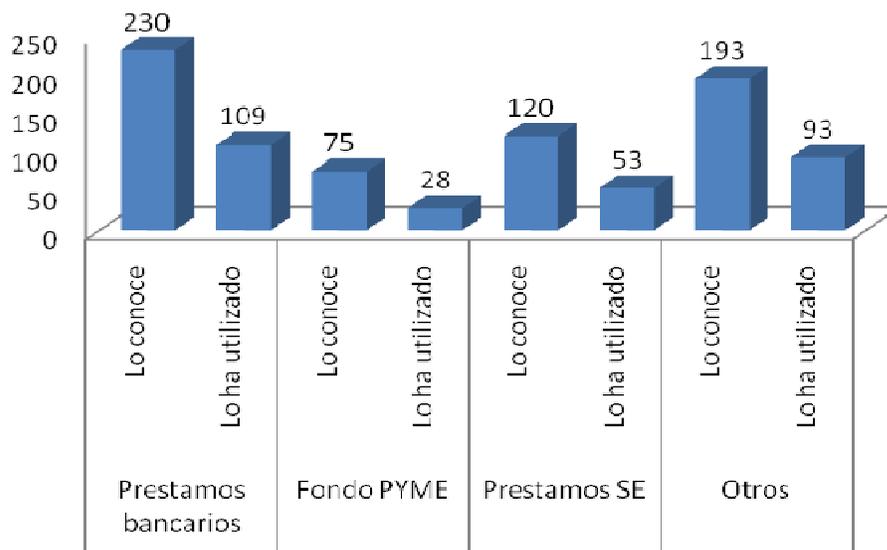


FIGURA 3.7 Fuentes de financiamiento conocidas

La falta de conocimientos y habilidades de las que carecen la totalidad de los emprendedores, hace que estos tengan algunas dificultades como las que se plantearon en la figura 3.4, un motivo muy importante de ello, es que no todos tienen un grado de preparación adecuado, los resultados arrojaron que de las personas encuestadas, el 34 por ciento de los empresarios tiene un nivel de estudios de secundaria y el 30 por ciento concluyó la preparatoria. Pero lo que

hace drástica la situación de los microempresarios en la ciudad de Coatzacoalcos es que el 20 por ciento apenas terminó la primaria y sólo el 12 por ciento cuenta con un grado de licenciatura.

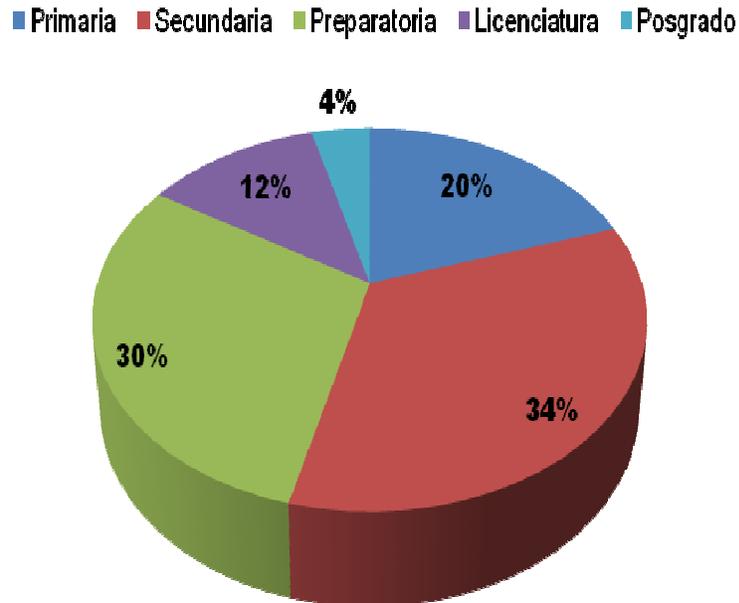


FIGURA 3.8 Grado de estudios de empresarios de Coatzacoalcos

Los conocimientos principales que de acuerdo a los empresarios encuestados es necesario conocer, son los que se relacionan con la administración del negocio, ya que el 41 por ciento así lo manifestó; el área de contabilidad con un 27 por ciento, muy seguido por la mercadotecnia con tan solo el 26 por ciento; mientras que los aspectos legales no son tan importantes para todos pues solamente representó el 6 por ciento de la muestra. Todo esto puede ser observado en las figuras 3.9 y 3.10.

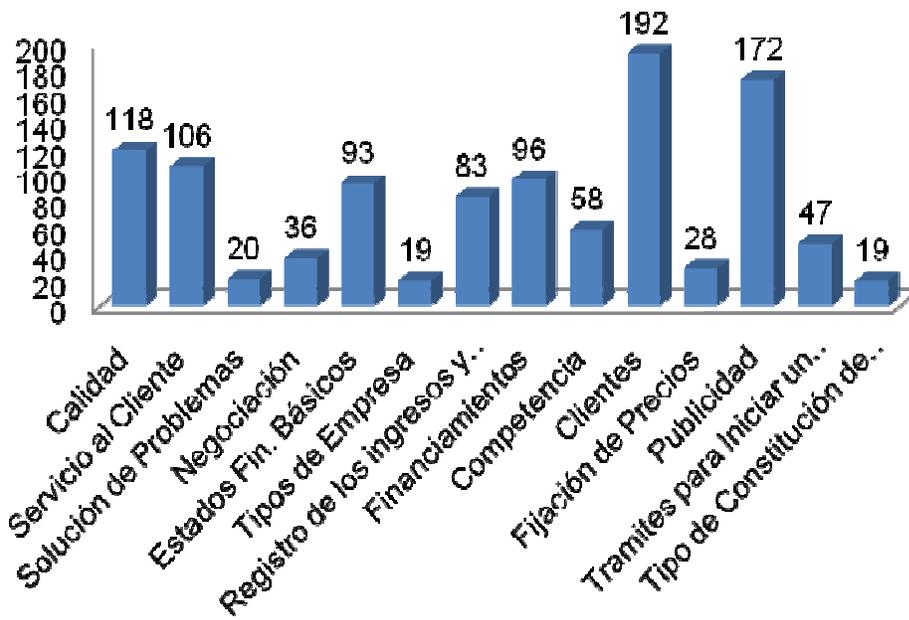


FIGURA 3.9. Conocimientos requeridos para dirigir correctamente un negocio

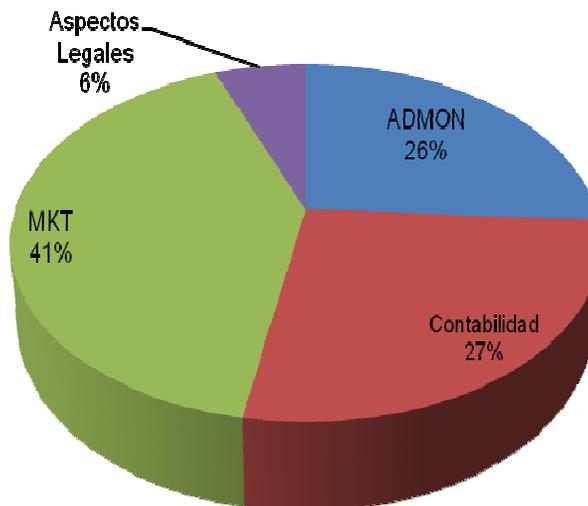


FIGURA 3.10. Conocimientos requeridos para dirigir correctamente un negocio

Los empresarios recomiendan a aquellos que desean iniciar su negocio que realicen algunas de estas acciones: un 28 por ciento dice que es necesario tener iniciativa pues es lo principal para poder emprender; el 26 por ciento invita a que se lleve a cabo un estudio de mercado, así como el 20 por ciento dice que es importante elaborar un plan de negocios; el 15 por ciento comenta que la paciencia abre muchas puertas y el 11 por ciento sugiere que se informen y aclaren todas sus dudas, esto puede observarse en la figura 3.11.

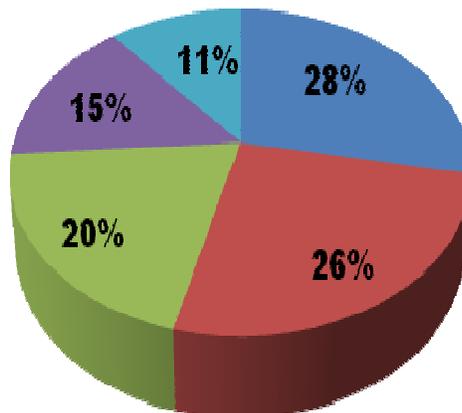


FIGURA 3.11 Recomendaciones al iniciar un negocio

3.2. Interpretación de datos

Una vez analizados los datos, se puede observar que el 31 por ciento de las personas deciden emprender para enfrentar las necesidades económicas personales; el 27 por ciento porque tienen algunos conocimientos del tipo de negocio, ya sea por haber trabajado en ello o referencias familiares o amistades y debido a ello deciden crear una empresa en la que ya estén relacionados; sin embargo el 23 por ciento crea su propia empresa por un fenómeno muy común en México, el desempleo, por el cual se vieron afectados, que tiene cierta relación con los que lo hacen por enfrentar situaciones económicas; el 14 por ciento se dio cuenta de que en su área local había una necesidad insatisfecha en la cual encontraron la oportunidad del negocio; esto hace que el 95 por ciento de las personas encuestadas decidieron emprender un negocio por decisión personal; mientras que tan sólo el 5 por ciento se convirtió en empresario por herencia familiar.

Por otro lado, una vez constituida la empresa, comienzan los problemas debido a una falta de planeación, por la ausencia de un plan de negocios, ya que en su mayoría, el empresario cuenta con pocos conocimientos para desarrollarlo y por lo consiguiente para dirigir el negocio de manera eficiente, esto hace que muchas organizaciones fracasen en un periodo corto o bien pueden llegar a subsistir pero quedándose rezagadas ante la competencia.

Por todo lo planteado, se propone realizar un programa de capacitación para emprendedores y empresarios, el cual se presenta a continuación:

Objetivos del programa: incrementar las aptitudes, habilidades y conocimientos de los empresarios, ayudando así a mejorar el funcionamiento de su empresa, de igual forma otorgar a emprendedores las herramientas necesarias para la formación de su negocio.

Perfil del egresado: al terminar el programa, el egresado contará con las herramientas necesarias para la localización de oportunidades de negocio, así mismo tendrá conocimientos eficaces sobre la administración del mismo.

Características del capacitador: debe ser una persona experta en el tema, con conocimientos administrativos, que tenga la capacidad de persuadir y seguridad en sí mismo.

Principios pedagógicos: los principios de aprendizaje que se utilizarán en la capacitación son: el de participación, puesto que se aprende de manera más rápida y lo aprendido se recuerda durante mayor tiempo; transferencia, es decir como un simulador y el de retroalimentación.

Bajo este esquema, el programa propuesto se integra de cuatro módulos y una duración total de 40 horas, distribuidas de la siguiente forma:

- El primer módulo tiene como objetivo el formar un espíritu emprendedor en los empresarios, además de incrementar habilidades para desarrollar la creatividad e innovación, consta de once apartados, mismos que se deben implementar en un tiempo de 1200 minutos (20 horas).

MÓDULO I: EL EMPRENDEDOR Y LA ACCIÓN DE EMPRENDER			
TEMA	SUBTEMA	NOMBRE	TIEMPO (MIN)
1.1.		El emprendedor y el emprendedorismo	180
	1.1.1.	Perfil del emprendedor	
	1.1.2.	La personalidad del emprendedor	
	1.1.3.	Los mitos acerca de los emprendedores	
	1.1.4.	Requisitos para ser un buen emprendedor	
	1.1.5.	¿Saben los emprendedores administrar?	
1.2.		El espíritu emprendedor	240

	1.2.1.	Defina su sueño para una mejor vida	
	1.2.2.	La disyuntiva de ser emprendedor o empleado	
	1.2.3.	Cómo tener trabajo toda la vida	
	1.2.4.	Crecimiento continuo	
	1.2.5.	Haga algunos compromisos	
1.3.		El carácter como determinante estratégico	120
	1.3.1.	Las oportunidades y los visionarios	
	1.3.2.	Las trabas para emprender	
	1.3.3.	Para emprender hay que desprenderse	
1.4.		Los hemisferios cerebrales y el proceso de la información	60
	1.4.1.	Tipos de pensamiento	
	1.4.2.	Cómo mejorar nuestra forma de pensar	
1.5.		La creatividad y generación de ideas	240
	1.5.1.	Mitos y realidades sobre la creatividad	
	1.5.2.	Factores que refuerzan la creatividad en las personas	
	1.5.3.	Rasgos de las personas creativas	
	1.5.4.	Las etapas del proceso creativo	
	1.5.5.	Como desarrollar la creatividad	
	1.5.6.	La creatividad en la empresa	
1.6.		Innovación	120
	1.6.1.	Gestión de la innovación	
	1.6.2.	Algunos componentes que impulsan la innovación	
	1.6.3.	Importancia de la innovación en la empresa	
1.7.		¿Qué pesa más, la idea o el capital para llevarla a cabo?	40
1.8.		¡Sé tu propio jefe!	35
1.9.		El liderazgo y la fijación de metas	45
1.10.		Evaluar una nueva oportunidad de negocios	60
1.11.		Entornos complejos e impredecibles requieren nuevas competencias y habilidades	60

- El objetivo del segundo módulo es ayudar a identificar las características de un empresario, además de proporcionar técnicas para la identificación de ideas de negocio; el tiempo en que se debe de implementar es de 540 minutos (9 horas), ya que consta de los siguientes temas:

MÓDULO II LA EMPRESA Y LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS			
TEMA	SUBTEMA	NOMBRE	TIEMPO (MIN)
2.1.		¿Qué es una empresa?	60
	2.1.1.	Clasificación de las empresas	
	2.1.2.	Características generales de las MIPYME's	
	2.1.3.	¿Qué es un negocio pequeño?	
2.2.		El Empresario	180
	2.2.1	Tipología de empresarios	
	2.2.2.	Aspectos individuales que hacen al individuo empresario	
	2.2.3.	¿Cómo surgen los empresarios?	
	2.2.4.	Desarrollo empresarial	
	2.2.5.	Diferencia entre emprendedor y empresario	
	2.2.6.	Empresas pequeñas, empresarios grandes	
	2.2.7.	Los mandamientos y características del empresario de éxito	
	2.2.8.	Tipos de empresarios y sus negocios	
2.3.		El mejor momento para iniciar un negocio	180
	2.3.1.	Cómo empezar una empresa	
	2.3.2.	Lanzando un emprendimiento	
	2.3.3.	Matriz de identificación de ideas de negocio	
2.4		Las empresas familiares	60
2.5.		Hacia una cultura empresarial	60

- El objetivo del tercer módulo, es proporcionar a los empresarios herramientas que le permitan desarrollar planes y estrategias de negocio, consta de cinco apartados y la duración es de 360 minutos (6 horas).

MÓDULO III LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA TODO EMPRESARIO			
TEMA	SUBTEMA	NOMBRE	TIEMPO (MIN)
3.1.		Cómo elegir el lugar para su negocio	45
3.2.		Principales fuentes de financiamiento para abrir un negocio	30
3.3.		Factores para analizar mi empresa	45
3.4.		La importancia de un plan de negocios	180
	3.4.1.	El estudio de mercado	
	3.4.2.	El estudio técnico	
	3.4.3.	El estudio económico y financiero	
	3.4.4.	El estudio del aspecto legal	
3.5.		La planeación estratégica	60

- El cuarto y último módulo, busca desarrollar habilidades en el empresario que le permitan mejorar la administración de su negocio, a través de estrategias. Consta de cinco temas, con una duración en total de 300 minutos (5 horas).

MODULO IV LA ADMINISTRACIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS			
TEMA	SUBTEMA	NOMBRE	TIEMPO (MIN)
4.1.		La aplicación del proceso administrativo a las MIPYME's	60
4.2.		La empresa competitiva	60
4.3.		Las ineficiencias en las MIPYME's y las técnicas de solución	60
4.4.		El poder de la negociación	60
4.5.		El trabajo en equipo	60

Concluido el programa, el participante será capaz de desarrollar al máximo sus capacidades empresariales, permitiéndole contar con conocimientos eficaces para contrarrestar la problemática empresarial en la región.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4.1. Conclusión

Definitivamente, la capacitación es de vital importancia para desarrollar habilidades de cualquier tipo, en este caso, para formar en las personas que tienen la necesidad de crear un negocio, una cultura empresarial o de administrador para que puedan dirigirlo. Aplicando las diferentes modalidades y técnicas analizadas, se podrán lograr mejores y mayores resultados. También será indispensable que los empresarios estén realmente convencidos de utilizar las herramientas adquiridas para que esto se dé, de lo contrario, no serán de gran utilidad los conocimientos adquiridos. Sin embargo, la principal característica que debe prevalecer es la cultura empresarial o actitud de administrador que básicamente consiste en mantener una buena planeación, organización, dirección y control de las operaciones en el corto, mediano y largo plazos de las actividades relacionadas con el negocio para lograr las metas establecidas, mantener un orden o enfoque sistémico de las tareas de gestión empresarial, tener iniciativa, liderazgo y carácter para tomar las decisiones adecuadas en el tiempo adecuado y en forma correcta.

La necesidad económica personal hace que emprendedores decidan llevar a cabo un proyecto de negocio, la mayoría detecta la falta de un servicio o producto y deciden cubrirlo, otros instalan negocios de algún giro en el que ya tienen conocimientos por haber trabajado en algo similar; sin embargo, en ninguno de los casos se realizan las investigaciones de mercado necesarias para saber si es viable el proyecto y se dejan llevar por instinto o necesidad. Esto porque carecen de ciertos conocimientos y/o habilidades específicas sobre el manejo de los negocios, ya que en su mayoría tienen un nivel de preparación académica baja, pues son muy pocos quienes cuentan con un grado de licenciatura, lo que también provoca que solo una parte de ellos realice un plan de negocios, aunque no en forma profunda y completa como debería de serlo y esto se debió principalmente a que no sabían como realizarlo, o bien no contaban con el recurso necesario para contratar los servicios de un profesional. Esta ausencia de plan de negocios, trae como consecuencia problemas de sobrevivencia a mediano y largo plazo.

Una vez analizada la información recopilada y relacionada con la personalidad empresarial, características y tipos de negocios y aplicadas las encuestas para conocer la problemática que enfrentan los empresarios, se puede concluir que las micros, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Coatzacoalcos, presentan algunos problemas como:

1. Ineficiente manejo de los recursos.
2. La falta de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.
3. La inexistencia de personal calificado para ocupar ciertos puestos.
4. Falta de apoyo económico

El contar con una organización propia, hace a los poseedores de ésta, tener un mayor reconocimiento social, un crecimiento personal, pero sobre todo la experiencia y la mejora de la calidad de vida. Sin embargo, todas estas personas que decidieron emprender, también se encuentran con ciertos obstáculos desde antes del inicio de sus negocios, tales como los permisos, costo de la publicidad, la localización del lugar, falta de financiamiento, entre otros, éstas barreras suelen irse incrementando si no se les encuentra una solución, e incluso, hasta ocasionar la quiebra del negocio.

Aunque actualmente existen posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento, el principal problema es que los empresarios no cuentan con los conocimientos necesarios para poder obtenerlos, debido también a la gran cantidad de trámites que deben realizar, esto sin contar los elevados intereses que cobran las instituciones crediticias.

Lo anterior, genera la necesidad de crear un programa de capacitación para aquellos emprendedores y empresarios, que tenga como objetivo incrementar sus aptitudes, habilidades y conocimientos empresariales, permitiendo mejorar la gestión de sus negocios. Dicho programa debe contener temas acordes al desarrollo personal e intelectual de las personas, como es el emprendedorismo, formas de mejorar la administración a través de estrategias, entre otros.

Por todo lo planteado, se dice que los objetivos que persigue la presente tesis, son alcanzados de una manera favorable, ya que se encontraron los factores que inciden en la poca formación de la cultura empresarial y que no permiten el desarrollo o crecimiento de las empresas en expansión y se creó para contrarrestarlo un programa de capacitación que brinda a los empresarios una herramienta que les permite tener mayor éxito en la administración de sus negocios, elevando con esto la productividad, a través de conocimientos y

habilidades que debe poseer todo empresario. Por lo que la hipótesis de trabajo se acepta, mientras que la nula es rechazada.

4.2. Sugerencias

Para mejorar la administración de negocios de la ciudad de Coatzacoalcos, se recomienda capacitar a emprendedores y empresarios, con el programa establecido en el capítulo tres. Dicho programa debe ser aplicado en 8 sesiones de 5 horas cada una, en los días en que más se acomoden las personas que participaran. También para que la atención que se les brinde sea la mejor, se recomienda que los grupos no sean mayores a 20 personas.

La institución mas adecuada para llevar a cabo la capacitación, es la Secretaría de Economía, ya que éste organismo brinda asesorías a empresas ya establecidas y a personas que están por abrir una; además que dentro de sus programas de apoyo también cuentan con una capacitación para emprendedores, por lo que ya tiene experiencia en el tema y en cuanto a la forma de difundir su existencia.

Algo muy importante es que aquellos que tomen la capacitación, aprendan lo establecido en el programa, para ello existen aspectos muy primordiales que hay que tomar en cuenta, como es el caso del capacitador, el cual debe contar con la experiencia teórica y práctica del tema, es decir debe ser un empresario que tenga una preparación académica en el área de ciencias administrativas, ya que es la carrera más a fin a los temas del programa, además de tener facilidad de palabra y persuasión ante un grupo de personas.

Otro aspecto a cuidar es que el área o lugar en el que se realizará la capacitación, sea amplio, cuente con la iluminación adecuada. El ambiente que se tiene que crear debe ser de absoluta confianza y tranquilidad, en donde se pueda fomentar la participación.

Se recomienda actualizar éste programa preferentemente cada año, en caso contrario, antes de ese tiempo si llegase a existir algún tema que se necesite renovar por nuevos términos.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

El presente cuestionario es exclusivamente con fines académicos y totalmente confidencial, tiene como objetivo conocer la problemática que enfrenta y ha enfrentado usted durante el tiempo que tiene de ser empresario, por lo que le agradeceré que sus respuestas sean lo más apegada a la realidad.

- I. Favor de anotar la respuesta que considere es la que más se identifique con usted o con su situación personal.

1. ¿Cuáles fueron las cinco principales causas por las que decidió iniciar su negocio?

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

2. ¿Elaboró un plan de negocios antes de iniciar su empresa?

- i. Si _____
- ii. No _____

¿Por qué?, favor de comentar:

3. ¿Cuáles fueron las cinco principales dificultades que tuvo que enfrentar para iniciar su negocio?

- i. _____
- ii. _____

- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

4. ¿Cuáles son los cinco principales problemas que enfrenta en la administración de su negocio?, anótelas en el orden de importancia del 1 al 5

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

5. ¿Qué ventajas y/o satisfacciones ha tenido al ser empresario?

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

II. Favor de ordenar del 1 al 10 en orden de importancia la respuesta que usted considere adecuada.

6. ¿Cuáles cree usted que sean las principales características que debe tener una persona para ser empresario?

- i. Iniciativa _____
- ii. Creatividad e innovación _____

- iii. Responsable_____
- iv. Liderazgo_____
- v. Determinación_____
- vi. Actitud Positiva_____
- vii. Capacidad de decisión_____
- viii. Flexibilidad_____
- ix. Que tome riesgos moderados_____
- x. Perseverancia_____

III. Marque con una "X", la respuesta que más se apege a su situación actual y que considere la correcta.

7. ¿Qué fuentes de financiamiento u organismos de apoyo económico conoce o ha utilizado para disponer de capital para mejorar o hacer crecer su negocio?

- i. Préstamos bancarios a microempresarios: los conoce () los ha utilizado ()
- ii. Préstamos del fondo PYME: los conoce (), los ha utilizado ()
- iii. Préstamos diversos de la Secretaría de Economía: los conoce (), los ha utilizado ()
- iv. Otros, cuáles:_____

8. Favor de anotar su grado de estudios formales

- a. Primaria_____
- b. Secundaria_____
- c. Preparatoria_____

- d. Licenciatura____
- e. Posgrado (anotar cual)_____

9. ¿Señale qué tipos de conocimientos básicos o capacitación considera necesarios para dirigir mejor su negocio?

i. Administración:

- a. Calidad_____
- b. Servicio al cliente_____
- c. Solución de problemas_____
- d. Negociación_____

ii. Contabilidad:

- a. Estados financieros básicos_____
- b. Tipos de empresa_____
- c. Registro de los ingresos y egresos_____
- d. Financiamientos_____

iii. Mercadotecnia:

- a. Competencia
- b. Clientes_____
- c. Fijación de precios_____
- d. Publicidad_____

iv. Aspectos legales:

- a. Trámites para iniciar un negocio_____

b. Tipo de constitución de empresa____

v. Otros_____

10. ¿Qué le recomendaría hacer a una persona que quiera iniciar un negocio?

Anexo 2. Tabulación de las Respuestas

1. ¿Cuáles fueron las cinco principales causas por las que decidió iniciar su negocio?	
Necesidad Económica	115
Conocimientos de Negocio	100
Falta de Empleo	85
Oportunidad de Negocios	52
Otros	19

2. ¿Elaboró un plan de negocios antes de iniciar su empresa?	
Si	86
No	285

3. ¿Cuáles fueron las cinco principales dificultades que tuvo que enfrentar para iniciar su negocio?	
Falta de Capital	100
Localización del negocio	89
Publicidad	74
Permisos	60
Otros	48

4. ¿Cuáles son los cinco principales problemas que enfrenta en la administración de su negocio?	
Gastos Indirectos	115
Competencia	93
Pago de Impuestos	85
Recurso Humano	45
Otros	33

5. ¿Qué ventajas y/o satisfacciones ha tenido al ser empresario?	
Reconocimiento de la Sociedad	100
Mejor Calidad de Vida	89
Manejar un Negocio Propio	78
Crecimiento Personal	63
Experiencia	41

6. ¿Cuáles cree que sean las principales características que debe tener una persona para ser empresario?	
Iniciativa	63
Liderazgo	37
Actitud Positiva	41
Responsable	59
Creatividad e Innovación	30
Capacidad de Decisión	48
Determinación	37
Perseverancia	18
Flexibilidad	15
Tomar Riesgos Moderados	23

7. ¿Qué fuentes de financiamiento u organismos de apoyo económico conoce o ha utilizado para disponer de capital para mejorar o hacer crecer su negocio?		
	Lo Conoce	230
Prestamos Bancarios	Lo Ha Utilizado	115
Fondo PYME	Lo Conoce	75
	Lo Ha Utilizado	28
Prestamos SE	Lo Conoce	120
	Lo Ha Utilizado	53
Otros	Lo Conoce	193
	Lo Ha Utilizado	93

8. Favor de anotar su grado de estudios formales	
Primaria	74
Secundaria	126
Preparatoria	111
Licenciatura	45
Posgrado	15

9. Señale que tipos de conocimientos básicos o capacitación considera usted necesario para dirigir mejor su negocio	
Calidad	118
Servicio al Cliente	106
Solución de Problemas	20
Negociación	36
Estados Fin. Básicos	93
Tipos de Empresa	19
Registro de los ingresos y egresos	83
Financiamientos	96
Competencia	58
Clientes	192
Fijación de Precios	28
Publicidad	172
Tramites para Iniciar un Negocio	47
Tipo de Constitución de Empresa	19

9. Señale que tipos de conocimientos básicos o capacitación considera usted necesario para dirigir mejor su negocio	
Administración	96
Contabilidad	100
Mercadotecnia	153
Aspectos Legales	22

10. ¿Qué le recomendaría hacer a una persona que quiera iniciar un negocio?	
Iniciativa	104
Realizar un Estudio de Mercado	96
Elaborar un Plan de Negocios	74
Paciencia	56
Que se informe	41

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA González, María Elisa, ***Un proyecto de vida para directivos: planeación de vida y carrera de trabajo***, 2ª edición, México, editorial Panorama, 1996.
2. ANZOLA Rojas, Sérvulo, ***De la idea a tu Empresa, un enfoque empresarial***, 3ª edición, México, D. F., Editorial Mc Graw Hill, 2006.
3. ARMSTRONG, Michael, ***Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa***, Londres, editorial LEGIS, 1991.
4. BARRAGÁN Codina, José N. et al., ***Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas: Retos y Problemas Ante la Nueva Economía Global***, México, México, Editorial Trillas, 2002.
5. BERNAL T., César Augusto, ***Metodología de la investigación para administración y economía***, Editorial Prentice hall, Bogotá Colombia, 2000.
6. BIASCA Rodolfo, ***¿Somos competitivos?, Análisis estratégico para crear valor***, editorial Granica, Argentina, 2001.
7. BLANCHARD, Kenneth, et al., ***El Líder Ejecutivo al Minuto, (Cómo aumentar la eficacia por medio del liderato situacional)***, editorial GRIJALBO, México, 2001.
8. CASADO, José Manuel, ***El directivo del siglo XXI***, Barcelona, editorial Gestión 2000, 2000.
9. CLERI, Carlos, ***El Libro de las PyMEs***, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.

10. DAVIS, Keith y Newstron, John, **Comportamiento humano en el trabajo**, 3ª edición, editorial McGraw Hill, México, 2000.
11. DE MADARIAGA, César, **Las metas actuales de la capacitación y la rehabilitación laboral**, México, 4ª edición, editorial Trillas, 1995
12. FREIRE, Andy, **Pasión por Emprender: de la idea a la cruda realidad**, Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 2005.
13. GARCÍA García, Enrique *et al.*, **Formación de emprendedores**, Atizapán de Zaragoza, México, Editorial Continental, 2006.
14. GARCÍA López, José Manuel, tesis doctoral, **El liderazgo como uno de los factores de éxito para la efectividad organizacional**.
15. García Salazar, José Luís, **Creatividad, (La ingeniería del pensamiento)**, editorial Centro de Aprendizaje Organizacional, México, 1998.
16. GODIN, Seith, **Líderes S A, (Las 26 virtudes empresariales de los grandes hombres de negocios)**, editorial SELECTOR, México, 1997.
17. GONZÁLEZ Salazar, Diana M., **Plan de Negocios para Emprendedores al Éxito**, México, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007.
18. IBARRA Valdés, David, **Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial: Una Guía Para Emprendedores**, México, México, Editorial Limusa, 2007.
19. KINSEY Goman, Carol, **Cómo dirigir para lograr el compromiso, (Promover la lealtad dentro de las organizaciones)**, editorial Grupo editorial Iberoamérica, México, 1998.
20. KOUZES, Jim y Posner, Barry, **El desafío del liderazgo, (Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios)**, 2ª edición, editorial GRANICA, Buenos Aires, 1999.
21. LERMA Kirchner, Alejandro E., **Comercio Internacional: Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial**, 3ª edición, editorial ECAFSA, México, 2000.
22. MERCADO H., Salvador, **Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Estrategias de Crecimiento**, México, D. F. Editorial PAC, 2006.
23. MONDY, Wayne y Noe, Robert, **Administración de Recursos Humanos**, sexta edición, editorial Prentice Hall, España, 1997

24. MONTANER, Ramón y Asociados, **Manual del Directivo Eficaz**, editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998.
25. MUNCH Galindo, García Martínez, **Fundamentos de Administración**, editorial Trillas, México, 1993.
26. RODRÍGUEZ V., Joaquín, **Administración Moderna de Personal**, sexta edición, editorial Thomson, Mexico, 2003.
27. SAMPIERI Hernández, Roberto, et al., **Metodología de la investigación**, México, 3ª edición, editorial Mc Graw Hill, 2004.
28. SILICEO A. Alfonso et al., **Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva**, México, editorial McGraw Hill, 2000.
29. VALLS, Antonio, **Las 12 habilidades directivas claves**, editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998.
30. WERTHER B. William, **Administración de personal y recursos humanos**, editorial Mc Graw Hill, México, 2000
31. WERTHER B. William y Davis, Keith, **Administración de personal y recursos humanos**, cuarta edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1998