

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES



EL COACHING DE NEGOCIOS: HERRAMIENTA PARA LA
CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN MÉXICO
Y EL MUNDO.

Caso práctico en México: Empresa de idiomas.

Tesina

Para obtener el título de Licenciada en Relaciones Internacionales

PRESENTA:

Analí Magali Soots Ortiz

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Jorge Federico Márquez Muñoz

Ciudad de México Julio 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos

A Dios por ser la razón de mi vida, quién me ha amado más que nadie, quién ha cuidado de mí y quién ha sido un padre y un amigo, por amarme sin medida con una entrega total.

A mis padres por su amor y apoyo, a mi familia y amigos por todo su cariño, por saber que cuento con ellos en los momentos de dicha y en las circunstancias adversas.

A mis profesores y a mi Universidad, porque a lo largo de mi carrera han forjado una determinación en mí, de dar lo mejor a mi país y a la sociedad en la que me desenvuelvo.

Considero que este trabajo aporta una herramienta que apoya a un sector amplio de la sociedad y colabora para mejorar la situación económica del país a través del desarrollo y consolidación de sus PYMES, a ellas dedico el presente trabajo, a cada emprendedor que tuvo la visión y el valor de crear una empresa y a las personas que trabajan en ellas, las cuales merecen un trato y salario digno.

Índice

Introducción.....	1
1. Coaching	
1.1 Orígenes.....	7
1.2 Definición.....	9
2. Empresario	14
2.1 PYME.....	17
2.2 Coaching de negocios para dueños de PYMES.....	32
3. Investigación de campo (experiencia laboral)	
3.1 Antecedentes <i>ActionCOACH</i>	40
3.2 Caso práctico	46
3.3 Nueva propuesta.....	83
Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	98

Introducción

Con el presente trabajo pretendo comprobar que el *coaching* de negocios es un método importado, que al asimilarlo y adecuarlo en México resulta en una herramienta provechosa de consolidación y crecimiento para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)¹.

El fortalecimiento de las PYMES es un tema que atañe al estudio de las Relaciones Internacionales debido a que ocupa a diferentes organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros, por ser instrumento de promoción al desarrollo económico.

El *coaching* se posiciona de una manera rápida y es ya reconocido² mundialmente por traer soluciones eficaces a los retos que se presentan, es requerido tanto por empresas transnacionales como por organismos internacionales, ejemplo de ellos son el Banco Mundial³ y El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo,⁴ los cuales buscan profesionales en *coaching* para unirlos a sus filas.

El primer capítulo del presente trabajo explicará qué es el *coaching*, se hará un esbozo de sus orígenes exponiendo la diversidad con la que se cuenta y se detallará más detenidamente el *coaching* para empresarios PYME.

En el segundo capítulo se hablará de la importancia del empresario para la sociedad como la conocemos actualmente, la particularidad del empresario PYME y cómo el *coaching* es una herramienta de valor para aquél.

¹ En el presente trabajo, se utilizará indistintamente “pequeñas y medianas empresas” o sus siglas PIMES.

² Diane Coutu and Carol Kauffman, “What can coaches do for you?”, *Harvard Business Review*. January 2009, Dirección URL: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you> [Consultado el 13 de noviembre de 2014].

³ Cfr. Dirección URL:

<http://www.bancomundial.org/projects/procurement/noticeoverview?lang=es&id=OP00026621&>

⁴ Cfr. Dirección URL: http://jobs.undp.org/cj_view_job.cfm?cur_lang=sp&cur_job_id=41093

El capítulo tercero abordará la investigación de campo (mi experiencia profesional) por ser ésta la fuente principal de mi argumentación, con la cual pretendo comprobar la hipótesis de mi investigación.

El primer contacto que tuve con el *coaching* fue conociendo la metodología de la franquicia internacional *ActiconCOACH* durante el periodo en el que trabajé con un franquiciado de la marca. Los conocimientos y habilidades obtenidos se aplicaron en la siguiente etapa de experiencia laboral ejercida en Desarrollo Gerencial SC, empresa que me dio la oportunidad para integrar nuevos conceptos y aplicaciones del *coaching*, método en constante desarrollo y evolución, el cual ha ido enriqueciéndose con diversos expositores alrededor del mundo, como se expondrá más adelante.

Brad Sugars, empresario australiano, desarrolló una metodología con base en el *coaching*, especializada para empresarios PYME, esta metodología se ha exportado a diversos países en forma de franquicia llamada *ActiconCOACH*. En el presente trabajo nos detendremos a explicar dicha metodología por ser especialista al tratar con dueños de negocio.

Me integré profesionalmente en Desarrollo Gerencial SC desde abril de 2013 a la fecha, fue la experiencia laboral en donde desarrollé más detenidamente el tema de *coaching* para empresarios. En este capítulo tercero se mostrará el proceso que se llevó a cabo aplicando el método con un empresario PYME mexicano, cómo se requirió un análisis de este sistema para el desarrollo en las capacidades gerenciales, lo que desembocó en la evolución del método con una propuesta más adecuada a la realidad latinoamericana. Al final se presentará dicha propuesta de *coaching* para empresarios PYME, entendiendo que si bien la transferencia de métodos empresariales es una práctica común y benéfica porque facilita el desarrollo empresarialmente, también es conveniente observar las diferencias culturales y adaptar dichos métodos a la cultura propia del país en donde se les aplicará.

El *coaching* está creciendo exponencialmente, podemos encontrar diversas aplicaciones como en el deporte, en la educación, en la salud, en la administración pública y en el ámbito empresarial; no obstante, el *coaching* dirigido a dueños de PYMES aún es poco

conocido y aún más en América Latina. En el presente trabajo se abordará el *coaching* dirigido a empresarios de pequeñas y medianas empresas con base en la actividad profesional ejercitada.

El *coaching* de negocios es el resultado del trabajo de diversos autores entre los que destacan Timothy Gallwey, John Whitmore, Brad Sugars, Michael Gerber, entre otros; cada uno de ellos desarrolló una metodología de *coaching*, las cuales se difundieron traspasando así sus fronteras y haciendo que el *coaching* de negocios se internacionalizara.

La internacionalización de métodos y modelos de negocio no es algo nuevo, su auge sería posible gracias a la globalización. La Revolución Industrial permitió la expansión del capitalismo y cada vez fue más importante encontrar nuevos y mejores métodos de producción, algunos ejemplos de ello lo podemos encontrar en el conocido método del Taylorismo en donde la Organización Industrial del Trabajo divide las tareas del proceso de producción aumentando la productividad haciendo posible la producción en cadena; el Fordismo mejoraría la producción en serie por medio de la expansión del mercado; el Toyotismo es otro ejemplo de un modelo extranjero el cual fue empleado por diversas empresas para mejorar su sistema productivo y reducir costos a través de la gestión y organización, dichos métodos impactaron internacionalmente la forma de producir hasta ese momento.

El *coaching* manifiesta cómo el aprovechar experiencias internacionales asimilándolas a cada industria y empresa es importante porque evita al empresario sufrir todo el proceso productivo y de organización y le ahorra el cometer fallos y errores que le pueden costar el cierre de la empresa. Empresarios que aprovechan y toman ventaja de los avances que se han desarrollado en otros países les dota de una gran ventaja competitiva.

El *coaching* es un método que les llega a los diversos empresarios gracias al proceso de globalización; los empresarios PYME pueden aprovechar este método para consolidar su empresa y tomarlo como herramienta que aumente sus posibilidades de permanencia en el mercado.

El análisis del *coaching* está relacionado con la carrera de Relaciones Internacionales por ser una metodología que se ha expandido internacionalmente, se ha importado a diversos países y está siendo utilizado por empresas transnacionales y por organismos internacionales. El *coaching* específicamente para empresarios PYMES también es un asunto de interés para la carrera de Relaciones Internacionales porque el tema de crecimiento, consolidación y permanencia de las PYMES en el mercado es un tema que ha ocupado la atención de diversos organismos internacionales por considerarlo de vital interés para cada uno de los países y para la economía internacional, ya que 90%⁵ redondeado de todas las unidades económicas totales están conformadas por las PYMES, segmento de la economía que aporta más de la mitad del producto interno bruto y más de 60%⁶ de los empleos a nivel mundial.

Aún hoy en día las empresas micro, pequeñas y medianas representan internacionalmente el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. Encontramos un grave problema en este sector: la mortandad de las PYMES es alarmante: 80% de ellas muere antes de cumplir el primer año, de las que sobreviven menos de 70% alcanzan los cinco años de vida; de las que quedan, la mayoría cierra sus puertas antes de un lustro, quedando solo menos de 10% en pie y muchas veces con diversas dificultades. De ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; se encuentran interconectadas y estrechamente ligadas a la economía y estabilidad económica de las naciones.

En este sentido algunos esfuerzos de organismos internacionales que se están realizando en apoyo para el sector PYMES son los siguientes:

⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, "Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos", Censos económicos 2009, [en línea], p. 11, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [Consultado el 15 de diciembre de 2013].

⁶ *Idem*.

Derivado de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, EMPRETEC⁷ es un programa que promueve el apoyo a los emprendedores y a las empresarios PYME en diversos países como Angola, Argentina, Benin, Botswana, Brasil, Chile, Rumania, entre otros.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) colabora en la formación en gestión para empresarios PYME, cuenta con un programa “Inicie y Mejore su negocio” IMESUN, en donde se ha aplicado en más de 100 países⁸.

La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) apoya a proyectos productivos de empresarios PYMES⁹ y los ayuda a ser globales con proyectos sustentables¹⁰.

La Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) constantemente destaca la importancia del papel de la pequeña y mediana empresa, insta a tener una mayor articulación de las políticas públicas y acciones del sector privado para no limitar el desempeño de este sector¹¹.

La Organización de los Estados Americanos (OEA)¹² trabaja en temas para fortalecer a las PYMES, los cuales incluyen talleres, programas de formación, publicaciones e iniciativas que fomenten el espíritu empresarial entre la juventud.

El Director del Centro de Desarrollo de la OCDE, Mario Pezzi indicó que las PYMES “son un campo prioritario para fortalecer la economía de los países y como tal se deben formular políticas que permitan transformarlas en agentes de cambio, con el objetivo de aumentar

⁷ Cfr. Dirección URL: http://www.unctadxi.org/templates/Page_7362.aspx

⁸ Cfr. Dirección URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185350.pdf

⁹ Cfr. Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7028-boletin287>

¹⁰ Cfr. Dirección URL: <http://observatoriodesempresariales.wordpress.com/2012/02/09/programa-de-la-onudi-en-mexico-ayuda-a-las-PYMEs-a-ser-globales/>

¹¹ Cfr. Dirección URL: <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=25548#.VGef1zTF-Yk>

¹² Cfr. Dirección URL: http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-131/13

su productividad y competitividad y aprovechar al máximo su potencial para generar empleos de calidad¹³”.

El Banco Mundial ha establecido el desarrollo de las PYMES como un elemento central en su estrategia para fomentar el crecimiento económico, el empleo y la mitigación de la pobreza¹⁴.

Para las economías de las diferentes naciones repercute en la producción de bienes y servicios para el abastecimiento de todas las naciones y sustenta, como elemento principal, el efecto distribuidor del ingreso¹⁵. Las PYMES juegan un rol preponderante en el crecimiento económico global y regional.

El presente trabajo pretende contribuir a la difusión del *coaching* de negocios para empresarios PYME, herramienta que aún es poco conocida y que contribuye al desarrollo de un sector clave para la economía nacional y así colabora haciendo más competitivo al país.

¹³ Comunicado de Prensa. Expertos analizan en Mesa Redonda de la OEA, desafíos y oportunidades de las PYMES en América Latina. 9 de abril de 2009, [en línea], Dirección URL: http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-131/13 [Consultado el 12 de noviembre de 2014]

¹⁴ Meghana Ayyagari, Thorsten Beck, and Asli Demirgüç-Kunt, World Bank, “Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database”, [en línea], 2003, p. 2 Dirección URL: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-3127> [Consultado el 10 de junio de 2014].

¹⁵ Óscar Espinosa Villareal, “El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa”, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 43.

1. Coaching

1.1 Orígenes

Nos ayudará conocer los orígenes del *coaching* en diversos aspectos. El primero se refiere al término.

Podemos rastrear los orígenes de la palabra *coaching* en el siglo XV en Kocs, una ciudad húngara a 70 kilómetros de Budapest. El término *coaching* se relacionaría con un carruaje utilizado en aquella ciudad, el cual se denominaba *kocsi*, cuya pronunciación era *cochi*, en el que el conductor, *coach*, no decidía el rumbo que debía de seguir, pero sí facilitaba el desplazamiento del cliente¹⁶.

Posteriormente la palabra evolucionó, se tradujo al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio* y al español como *coche*¹⁷. Se denominó *coche* al carro en que se desplazaban las personas de un lugar a otro¹⁸.

De esta manera el *coach* se relaciona con el conductor de dicho carruaje, y el *coaching* con un medio de transporte, la comparación nos ejemplifica como el proceso de *coaching* sirve para transportar a las personas del lugar o circunstancias en donde se encuentran hacia el lugar donde desean estar. El conductor del carro el *coach* sirve de guía, facilita el proceso de desplazamiento del *coachee*, pero no decide el rumbo a seguir, éste es decisión del cliente.

En referencia a las raíces filosóficas, se considera que el primer antecedente del *coaching* lo encontramos en la mayéutica socrática¹⁹. Sócrates desarrolló un método mediante

¹⁶ Fabiana Culshaw, "Hacia dónde va el coaching", Reportaje DEBATES IESA, Volumen XV, Número 4, 2010. p. 74.

¹⁷ Liliana Moya, "Un recorrido por las raíces filosóficas del coaching", MATERIABIZ Escuela de Negocios, [en línea], 8 de julio de 2008, Dirección URL: <http://materiabiz.com/un-recorrido-por-las-raices-filosoficas-del-coaching/> [Consultado el 12 de noviembre de 2013].

¹⁸ José Alberto Martínez González, "Coaching y Liderazgo en Contribuciones a la Economía", [en línea], junio 2011, Dirección URL: <http://www.eumed.net/ce/2011a/> [Consultado el 10 de noviembre de 2013].

preguntas clave que orientaba a sus interlocutores para que ellos mismos encontraran la verdad. El *coaching* se basa en esta metodología: el *coaching* hace preguntas y genera respuestas; el *coach* abre cuestiones clave y guía al *coachee* para generar el cambio que requiere y así alcance sus objetivos planteados.

Si bien las raíces del *coaching* tienen sus bases en la antigüedad, la aplicación moderna es relativamente reciente y se encuentra en constante evolución.

Otras aportaciones como el método fenomenológico de Hurszel, el existencialismo de Sartre y la psicología humanista terminaron de moldear las bases filosóficas del *coaching*, lo que se ve reflejado en la toma de conciencia sobre lo que ocurre y el planteamiento de un proyecto de vida, sin censuras ni prejuicios²⁰.

El *coaching* recibió gran influencia de la psicología del deporte. En este sentido se hizo notorio en Estados Unidos, cuando equipos completos como los Empacadores de Green Bay, equipo de la NFL de Fútbol Americano en Estados Unidos, entrenados por Vince Lombardi, pasaron de ser un equipo perdedor y convertirlos en un equipo ganador²¹. Los entrenadores se dieron cuenta que no bastaba con el entrenamiento físico para ganar un juego: también se necesitaba una preparación mental y emocional. Lo mismo surgió con deportistas individuales en disciplinas como el tenis y el esquí. Timothy Gallwey desarrolló el método del *juego interior* en 1974, dando énfasis al estado interior del deportista.

Desde la década de los ochenta, el *coaching* se difunde mundialmente como una metodología reconocida y, en los noventa, los administradores de empresas y las escuelas de gerencia se interesaron crecientemente en el tema, modelando su forma conceptual e integral hasta la fecha.

Es indudable que el *coaching* ha crecido exponencialmente en la última década. El *coaching* avanza y se consolida a escala internacional, por la fuerza de su base; simple y

¹⁹ Fabiana Culshaw, *op. cit.*, p. 74.

²⁰ *Idem.*

²¹ Rafael Guizar Montúfar, "Desarrollo Organizacional", 4ª edición. Mc Graw Hill, México, 2013, p. 255.

llanamente «obtener logros destacados», no perseguirlos o intentar alcanzarlos, sino lograrlos²².

1.2 Definición

El *coaching*, aunque no es un término nuevo, ha tomado un giro distinto en los últimos 40 años y ha logrado un gran auge. Se ha puesto de moda en algunos círculos empresariales y continúa expandiéndose²³.

Habiendo explicado los orígenes y evolución del *coaching*, a continuación se expondrá el significado y procedimiento del mismo.

El término *coaching* es de origen anglosajón, el *Concise Oxford Dictionary* traduce *coaching* como *training* o entrenamiento, *tutoring* o preparación, clases, *prompting* o ayuda²⁴.

Rafael Manuel Tovar muestra una definición genérica de *coaching* o entrenamiento, la cual nos dice es “la ayuda profesional que se brinda a personas y grupos para mejorar su rendimiento en las actividades que desempeñan”²⁵.

Hay quienes ven al *coaching* como el arte de aplicar una metodología de aprendizaje interpersonal, la cual conlleva desde el asesoramiento hasta el acompañamiento de una persona que asume el papel del *coach* o guía ante otra que asume el papel de *coachee* o aprendiz²⁶.

Otros se fijan en el apoyo a la formación que potencia e incrementa el aprendizaje de conocimientos teóricos y facilita la aplicación e incorporación de los mismos a situaciones extraordinarias, poniendo el acento en la solución inmediata²⁷.

²² Fabiana Culshaw, *op. cit.*, p. 77.

²³ John Whitmore, “Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas”, Paidós, Madrid, 2011, p. 13.

²⁴ Cfr. Dirección URL: <http://www.oxforddictionaries.com/translate/english-spanish/coaching?q=coaching>

²⁵ Rafael Manuel Tovar, “Coaching en la escuela”. Trillas, México, 2012. p. 12.

²⁶ Miguel A. Alonso, Ana María Calles y Pedro Gioya, “Coaching ejecutivo”, Síntesis, Madrid, 2010, p. 30.

²⁷ Javier Cantera, “Coaching. Mitos y realidades”, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2003, p. 50.

Leonardo Ranvier define al *coaching* siendo “una disciplina catalizadora del potencial de los seres humanos, el resultado de interrelaciones espontáneas y evolutivas que, a lo largo del pensamiento humano, han ido desarrollando lo que hoy empezamos a conocer como *coaching* y que sigue en permanente evolución o cambio. Y no constituye un producto deliberado de un solo ser humano o producción de un grupo específico²⁸.”

John Witmore describe al *coaching* como “Liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, consiste en ayudar a aprender en lugar de enseñarle²⁹”, mediante una metodología de trabajo en la que participan dos elementos: el instructor que ayuda, guía y orienta, y otros individuos que reciben estos apoyos durante el proceso formativo, para desarrollar su potencial. Esta perspectiva subraya el crecimiento en las capacidades del individuo.

International Coaching Federation (ICF) describe al *coaching* como un trabajo en conjunto con el cliente en un proceso de reflexión y creatividad para inspirarlo y maximizar su potencial personal y profesional.³⁰ El *coach* trabaja con base en que el *coachee* es el experto en su vida y es quien tiene que brindar las estrategias y soluciones que se aplicarán a cada circunstancia, así el *coach* será el responsable en el entrenamiento de: ayudar al *coachee* a descubrir, aclarar y alinear lo que el cliente quiere alcanzar y de facilitarle que tome consciencia de cada situación y establezca las soluciones y estrategias para resolverlo, el *coach* dará seguimiento a cada una de las actividades para que el *coachee* las realice en tiempo y forma.

La Escuela Europea de *Coaching*, TISOC, define al *coaching* como una forma avanzada de comunicación, con el objetivo de ayudar de forma personalizada a un individuo,

²⁸ Leonardo Ravier, “Una perspectiva personal sobre los orígenes del coaching”, *Coaching Magazine*. 2010, p. 45.

²⁹ John Whitmore, *op. cit.*, p. 20.

³⁰ Cfr Dirección URL:

<http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>

organización o equipo a producir un resultado deseado gracias a la co-creación de conciencia y soluciones a los problemas³¹.

La definición que se propone es:

El *coaching* es una metodología expandida a nivel internacional la cual ha ganado legitimidad y sus fundamentos siguen en proceso de cambio, *ayuda profesionalmente a las personas o grupos de personas acompañándolas, instruyéndolas y entrenándolas para desarrollar su máximo potencial y alcanzar alguna meta o desarrollar habilidades específicas*, mediante una relación que proporcione la motivación y nivel de compromiso necesario para que la persona progrese y se mantenga en la mejora continua que le permita alcanzar la excelencia.

Hay dos actores involucrados en el proceso de *coaching*: el *Coach* que guía y dirige el proceso y el *coachee* que será el aprendiz o el receptor del proceso de *coaching*.

Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permita conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos de la persona en entrenamiento.

El *coach* se compromete con el *coachee* en una relación de colaboración, en primer lugar se definirá la situación actual de la persona, el *coach* ayudará a que la persona se dé cuenta por sí misma mediante preguntas clave y determine el destino al cual desea llegar, así como las estrategias que lo llevarán a su objetivo final; de esta forma, establecerán objetivos concretos y diseñarán un plan de acción que les permitirá alcanzarlos dentro de un plazo establecido. Dicho plan será ejecutado por el *coachee* y supervisado por el *coach*, también trabajarán en desarrollar aspectos concretos, en la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades del *coachee*, ambos tendrán una serie de encuentros que les permitirán conseguir la finalidad prevista.

El *coach* le dará seguimiento y lo acompañará en el proceso brindándole herramientas, conocimiento, y soporte y se asegurará de que aplique las estrategias diseñadas poniendo

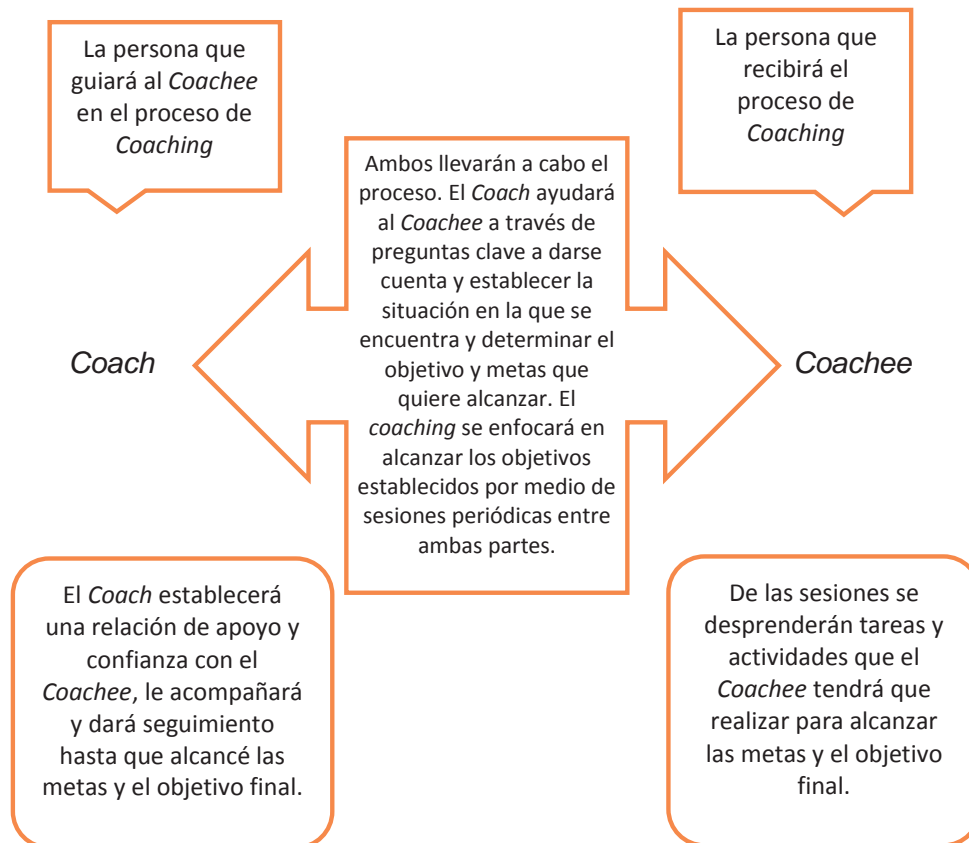
³¹ Cfr Dirección URL: <http://www.tisoc.com/indice.php>

énfasis en la obtención de resultados, los cuales deberán ser medibles. Si hay obstáculos lo ayudará a vencerlos. Establecerá una relación de confianza y comunicación y siempre le dará un punto de vista objetivo, el *coach* verá el todo pues está fuera de la situación. El *coach* más que enseñarle hará que el *coachee* proponga soluciones y se ponga en consecuente acción.

El resultado del *coaching* es que se mejorará el rendimiento en las actividades que se desempeñan. Se alcanzará el objetivo planteado. Se adquirirán habilidades y herramientas durante el trayecto así como conocimientos teóricos. El *coaching* busca, durante el proceso formativo, una dedicación disciplinada del *coachee*, para desarrollar su potencial e incrementar al máximo su desempeño.

El *coaching* se articula en siete pasos:

1. Ampliar perspectiva: será necesaria la observación de nuevos puntos de vista que le permita al *coachee* encontrar soluciones con nuevas alternativas.
2. Concientizar: es la valoración de las necesidades a lograr y de los esfuerzos a aplicar para elevar el rendimiento. Se requiere tomar conciencia del poder de elección y las consecuencias que conlleva.
3. Fijar prioridades: establecer los objetivos prioritarios que dirigirán el entrenamiento hasta la consecución del propósito final, los cuales orientan las decisiones durante el proceso y las tareas en que ocupar las energías.
4. Programar: estructurar los objetivos en metas, medios y fechas según los objetivos prioritarios establecidos.
5. Ejecutar: poner en práctica el programa con el apoyo del entrenador para superar dificultades nuevas y para realizar ajustes en los puntos que requieren cambios.
6. Desarrollar: adquirir conocimiento y habilidades útiles para la aplicación del programa y la mejora del desempeño personal.



7. Supervisar: dar seguimiento al cumplimiento del programa, a la observancia de las prioridades fijadas y a la aplicación de habilidades oportunas, la medición será imprescindible en todo momento para comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

Esta definición es genérica pues la metodología se aplica en diversos tipos de *coaching*, sea con el objetivo de ayudar al individuo o al grupo, sea un equipo deportivo o una

empresa, a alcanzar las metas en cualquier esfera, sea a nivel deportivo, personal, laboral, educativo o de negocios.

Existen muchos métodos y tipos de *coaching*, algunas de las técnicas utilizadas pueden incluir sesiones personalizadas de forma periódica sea semanales, quincenales o mensuales; de forma individual o grupal; y también puede desarrollarse en forma de charlas, conferencias, seminarios o talleres.

2. Empresario

Ahondaremos en el *coaching* para dueños de PYME, centrándonos en el receptor del *coaching*: El empresario.

El empresario es un recurso escaso en las sociedades, pocos son quienes tienen las cualidades necesarias y solamente unos pocos de éstos pueden conseguir éxito en la tarea a emprender; son necesarios puesto que los cambios vitales introducidos hasta ahora en la vida industrial giran alrededor del crecimiento de los emprendedores de negocios o empresarios³².

El empresario es un líder con una condición necesaria para la realización del proceso productivo, como los medios de producción, éstos pueden llegar a ser reemplazables y no así el empresario.³³ Adam Smith consideraba al emprendedor como los que toman a su cargo los riesgos y la dirección del negocio.³⁴ Es por ello que el *coaching* que abordamos en el presente trabajo va dirigido a éste.

El empresario es la persona visionaria que ve una oportunidad en el mercado y organiza el proceso productivo³⁵ convocando a otros miembros de la sociedad a desarrollar una

³² Joseph A Schumpeter, "Teoría del desenvolvimiento económico", Fondo de Cultura Económica, México, 1967, p. 228.

³³ *Ibidem*, p. 149.

³⁴ Alfred Marshall, "Principios de Economía Política" Fundación ICO, Madrid, 1948, p. 800.

³⁵ Alfred Marshall, *op. cit.*, p. 344.

mercancía que satisfaga las necesidades de la comunidad. La función del empresario es el vehículo de reorganización continua del sistema económico.³⁶

El empresario tiene la tarea de fabricar una mercancía (o servicio) que sea requerida por la sociedad; si éste no logra que todo lo realizado se transforme en dinero, nuevamente el proceso entero fracasa. Se requiere garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, y el empresario es responsable de ello.

Los empresarios necesitan tener rentabilidad en sus empresas para tener el excedente necesario y así permanecer en la estructura del proceso productivo y también poder incrementar tecnología, incrementar nuevas oportunidades y pagar el crecimiento, garantizar una perspectiva de largo plazo y permanencia en el mercado, innovar para mantenerse competitivo y tener continuidad.

El empresario debe, en el rol de comerciante y de organizador de la producción, tener un conocimiento profundo de su propia industria. Debe tener la habilidad de poder prever los movimientos de la producción y el consumo, de observar dónde existe una oportunidad de mercado para ofrecer un nuevo artículo que venga a satisfacer una necesidad real o a mejorar el sistema de producción ya existente. Debe saber apreciar las circunstancias con cautela y asumir los riesgos con audacia, y, naturalmente, debe conocer los materiales y la maquinaria que se utilizan en su industria³⁷, debe averiguar dónde y cuándo le será más ventajoso comprar y vender, y qué cosas les resultaba más provechoso fabricar; y luego deben contratar para la fabricación de esos artículos a las personas que lo realizarán³⁸. También tiene que llevar la dirección del negocio. Su habilidad será determinante para el futuro de la empresa.

La economía capitalista en la cual estamos inmersos funciona con ciclos de expansión y contracción puesto que son las formas que adopta el desenvolvimiento económico;³⁹ indudablemente en el periodo de crisis se pondrá a prueba la capacidad de los

³⁶ Joseph A Schumpeter, *op. cit.*, p. 161.

³⁷ Alfred Marshall, *op. cit.*, p. 344.

³⁸ *Ibidem*, p. 802.

³⁹ Joseph A Schumpeter, *op. cit.*, p. 215.

empresarios para poder subsistir y adaptarse a las nuevas condiciones hasta que el sistema haya alcanzado de nuevo el equilibrio. El problema es que un gran número de empresas no sobreviven a los periodos de crisis, sean éstos externos o internos. La crisis es inevitable, es parte del desarrollo de una empresa y es el momento crucial para innovar y desarrollarse o dejar de existir.

Aún estos hombres visionarios que cuentan con facultades indispensables para los negocios como buen juicio, rapidez, inteligencia, previsión y perseverancia⁴⁰, que se aventuran a emprender y poner en marcha un negocio, no nacen sabiendo cómo dirigir una empresa. Para que una empresa tenga éxito se requieren conocimientos específicos en la materia que la mayoría de los empresarios los van adquiriendo mediante la experiencia, el problema es que a la mayoría no les es suficiente las habilidades natas y las empresas fracasan. El éxito de cualquier forma de dirección de negocios depende de su eficiencia, al carecer de ésta, languidecen y mueren muchos negocios que podrían a largo plazo haber hecho una buena labor para la sociedad si solamente hubiesen tenido un buen principio⁴¹.

Es necesario que el empresario aprenda a ser más disciplinado y haga alianzas, a que pague salarios justos, contratar a las personas adecuadas, saberlas guiar, buscar las mejores materias primas, buscar los mejores proveedores y acreedores, establecer vínculos de cercanía con ellos para que ellos también se desarrollen. Si fracasa el empresario en su labor también junto con éste fracasan todos los que participan en el proceso de producción. La tarea del empresario es generar una oportunidad de mercado la cual traerá consigo oportunidades para los involucrados en el proceso y generar así mejorar la calidad de vida de los mismos.

Los empresarios de empresas PYME tienen un desafío aún mayor debido a que las pequeñas y medianas carecen de recursos, propios de las empresas más grandes; ante este desafío, el *coaching* llega como un apoyo para el crecimiento del empresario.

⁴⁰ Alfred Marshall, *op. cit.*, p. 661.

⁴¹ *Ibidem*, p. 654.

2.1 PYME

El término PYME es un acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa y se refiere a un negocio de un tamaño determinado, éstas constituyen un grupo heterogéneo. Podemos encontrar las PYMES en una amplia variedad de actividades, desde el pequeño artesano a una constructora, una florería, un restaurante o un café internet. También las hay de diferentes tamaños: pequeñas o medianas empresas, que venden en el mercado interno y/o en el exterior, pueden pertenecer a propietarios con altos o con limitados recursos económicos, operar a nivel nacional, regional o internacionalmente en áreas urbanas o rurales y abarcar distintos mercados⁴².

El antecedente de las PYME es antiquísimo. Fue el medio de subsistencia e intercambio de productos entre las familias. En su origen, la actividad del campesino o del artesano exigió cada vez más cantidad de recursos para alimentar a la familia. La incorporación de los hijos, la necesidad de alguna forma de organización en el trabajo y el proceso posterior de sucesión conformaron la estructura inicial de lo que hoy conocemos como PYME⁴³. Podemos decir que las PYME son la forma natural de hacer negocios.

Desde 1867, la grandiosidad de las empresas constituía la extrañeza más bien que la regla, y era la pequeña empresa la predominante⁴⁴. Por ello, ni Karl Marx ni Adam Smith dieron relevancia a las corporaciones pequeñas en el futuro del capitalismo⁴⁵.

Aún hoy, la mayoría de las empresas a nivel mundial son micro, pequeña y medianas empresas. Más aún: la mayoría de las grandes corporaciones fueron alguna vez PYMES.

⁴² Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE, "Promouvoir les PME dans l'optique du développement", en *Promouvoir L'entreprenariat Et Les Pme Innovantes Dans Une Économie Mondiale : Vers Une Mondialisation Plus Responsable Et Mieux Partagée*, [en línea], 2ème Conférence De L'ocde Des Ministres En Charge Des Petites Et Moyennes Entreprises (PME) Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004, Dirección URL: <file:///C:/Users/windows/Documents/Tesis/Franc%C3%A9s.pdf>, [Consultado el 2 de enero de 2014], p. 11.

⁴³ Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit.*, p. 15.

⁴⁴ Robert L. Heilbroner, "Vida y doctrina de los grandes economistas", Ediciones Orbis, 1968, Barcelona, p. 234.

⁴⁵ Ted Nace, *Gangs of America*. "The rise of corporation power and the disabling of democracy", San Francisco, Berret-Koheler Publishers, 2005 (2003, primera edición), p. 57.

Las PYMES son la raíz de la actividad empresarial de cada país. Su desarrollo y su crecimiento contribuyen al bienestar de toda nación, además de ser las principales fuentes de empleo del sector privado tanto en las economías industrializadas como en las emergentes. Cuando el mercado de empleo formal no ofrece el número suficiente de oportunidades de trabajo, muchas personas se ven obligadas a iniciar actividades empresariales como medio de sustento económico. Podemos diferenciar dos tipos. Los emprendedores por oportunidad los cuales son una fuente fundamental para la creación y el aumento de puestos de trabajo, mientras que los emprendedores por necesidad aseguran la subsistencia de sus familias⁴⁶, con lo que representan un importante factor de política redistributiva del ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social⁴⁷, de la promoción de la innovación y de la generación de riqueza⁴⁸.

Se puede afirmar que, en el contexto internacional, 90%⁴⁹ o un porcentaje superior en las unidades económicas totales está conformado por las micro, pequeñas y medianas. En América Latina, las cifras oscilan entre 95 y 99%⁵⁰, segmento de la economía que aporta más de la mitad del producto interno bruto y más de 60% de los empleos a nivel mundial⁵¹. En muchos países, representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos.

⁴⁶ Organización Internacional del Trabajo. "Formación en gestión de la PYME e iniciativa empresarial" [en línea], Dirección URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185350.pdf, [Consultado el 2 de enero de 2014], p. 11.

⁴⁷ Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit.*, p. 10.

⁴⁸ Fundación IDEA, "Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas" [en línea], p. 19, 2009, Dirección URL: http://www.fpnt.org.mx/boletin/Mayo_2010/Pdf/Manual_de_buenas_practicas_programas_PYME.pdf, [Consultado el 18 de enero de 2014]. P. 12.

⁴⁹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, "Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos", Censos económicos 2009, [en línea], p. 11, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [Consultado el 15 de diciembre de 2013].

⁵⁰ *Idem*

⁵¹ Isaías Morales Nájjar, "Las PYMEs en México, entre la Creación fallida y la destrucción creadora", *Economía Informa*, núm. 366, enero-febrero 2011, [en línea], p. 41, Dirección URL: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf> [Consultado el 4 de mayo de 2014].

En Estados Unidos, las micro, pequeñas y medianas empresas representan 99% del parque empresarial, generan 51% del PIB y contribuyen con 52% de los empleos. En la Unión Europea, las cifras son 99, 55 y 70%, respectivamente; en Argentina, 99, 60 y 78%; mientras que en México son 99, 52 y 72%⁵².

La relevancia señala que este tipo de empresas para la economía internacional incide de manera fundamental y directa en el comportamiento global de las economías nacionales.

Lo que sucede en la esfera internacional, como tratados, acuerdos y flujos de capital, les afectan, y provocan reacciones interconectadas, aunque pocas veces se les da la importancia que merecen.

A nivel mediático, se da mucha notoriedad a temas conectados con las compañías globales, siendo que las PYMES aportan mayores empleos y mayor porcentaje del Producto Interno Bruto. Y, si bien es cierto que quienes diseñan e implementan políticas públicas en los últimos décadas han prestado mayor atención a este sector, sin duda se requiere que otros sectores clave de la sociedad, como organizaciones civiles, la academia y la iniciativa privada, les presten mayor interés, pues no ha habido una solución eficaz para su impulso. Lamentablemente, la tasa de mortalidad de las PYMES es excesiva, aunado a diversos problemas que enfrentan, tema que se tocará con mayor detalle posteriormente.

Vale la pena observar la definición que nos proporciona el Dr. Edmundo Hernández-Vela⁵³ Salgado en su diccionario de Política Internacional.

⁵² *Ibidem*, p. 41.

⁵³ Edmundo Hernández-Vela Salgado, Diccionario de Política Internacional, Tomo 2, Porrúa, México, 2002 6ª edición, pp. 915 y 916.

“PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PYME

No existe una definición de las PYME universalmente aceptada y probablemente esto tiene una buena razón. Según la Organización Mundial del Trabajo (OIT), ninguna definición puede englobar todos los aspectos de la actividad de las “pequeñas o medianas empresas,” ni tener en cuenta las disparidades entre las empresas, los sectores y los países en estadios diferentes de desarrollo. La mayoría de las definiciones miden la talla de las empresas en función del número de trabajadores, del balance general o de la cifra anual de negocios, pero esos indicadores no son necesariamente trasplantables de un país a otro. Por ejemplo, una cifra de negocios anual inferior a 100,000 dólares estadounidenses que permitiría, probablemente definir una empresa en Estados Unidos, podría corresponder al de una mediana empresa de otros países. Según la Organización de Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), 95% de las pequeñas o medianas empresas emplean menos de 100 trabajadores. Incluso las definiciones basadas en el número de asalariados son relativas, pues una sociedad que emplea 100 personas no es considerada una empresa grande en Suiza, pero raras son las empresas que cuentan con más de 100 trabajadores en ciertos países en desarrollo.

Partiendo del principio de que el tamaño es un aspecto importante de la actividad económica de las empresas y que las necesidades difieren según el tipo de empresa, las PYME se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. Micro empresa

Es un negocio que emplea de 1 a 5 personas (por lo general se trata de un empresario individual), que desarrolla actividades sumamente simples, es administrado directamente en el marco de relaciones individuales por quien la dirige y su volumen es tal que este último ni siquiera necesita dedicar mucho tiempo a la contabilidad en su trabajo.

La actividad de la empresa está limitada generalmente a un solo producto, servicio o tipo de operación; sus necesidades en contabilidad son

rudimentarias: registro de ventas, control de gastos y de la rentabilidad y, si es necesario, cálculo de los beneficios con fines fiscales; y en general, tiene escasas operaciones a crédito.

2. Pequeña empresa

Empresa que emplea de 6 a 50 personas, que se dedica muy probablemente a varios tipos de actividad en más de un sitio, recurre sin duda al crédito y debe rendir cuentas a sus socios capitalistas. Su nómina de sueldos puede ser relativamente importante y compleja de administrar, y por lo tanto requerir información (q.v) de gestión sobre la cifra de negocios y los costos analizados por línea de productos. Es posible que realice una gran parte de su actividad a crédito, por lo que necesita un sistema de contabilidad y de control más perfeccionado, pero probablemente no tiene que ocuparse de cuestiones tales como pensiones, provisiones, arrendamientos e instrumentos financieros, aunque sí necesita un contador de tiempo completo para llevar los libros y mantener al día las informaciones para la dirección.

3. Mediana empresa

Firma que emplea entre 51 y 250 personas, cuya actividad en la casi totalidad de los casos está repartida en varios sitios, por lo que cuenta con un cierto número de dirigentes que deben comunicarse entre sí. Posee varias líneas de productos, ejerce una gran parte de su actividad a crédito y puede efectuar operación de exportación-importación, por lo que tiene necesidad de una organización contable relativamente desarrollado con controles internos y una contabilidad de gestión detallada para los diferentes directores de productos, para lo cual es muy probable que emplee varios contadores. Así mismo, en razón del volumen de su actividad generalmente debe cumplir numerosas obligaciones en materia de información financiera.

Estas definiciones, que miden el tamaño de las empresas en función del número de empleados son un tanto arbitrarias y se deben interpretar con flexibilidad teniendo en cuenta la situación de cada país. No obstante, ellas reflejan la realidad en virtud de que 95% del conjunto de las PYME emplean menos de 100

personas. Lo esencial es definir el tipo de entidad de que se trata, la amplitud y complejidad de sus operaciones y las informaciones necesarias para administrarla.

Además solo se consideran las empresas que forman parte del sector estructurado de la economía. Las entidades que no tienen contabilidad y no pagan impuestos pertenecen al sector no estructurado.”

Como podemos observar, el común de las PYMES en todos los países es que son empresas con limitaciones ocupacionales y financieras, están compuestas por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación, en su gran mayoría son administradas de manera independiente y por quien las dirige, es propiedad de una persona o un grupo pequeño de inversionistas, tiene sede local y no es una compañía que domine en su industria.

De forma cualitativa, podemos considerar los siguientes elementos comunes a toda PYME.

- La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y por lo tanto, con las crisis propias de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo.
- Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que trae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se agrava si la empresa no cuenta con una gerencia debidamente profesionalizada.
- En el caso de las pequeñas empresas, la producción generalmente no es planificada: adolecen de estructuras orgánicas formales.
- Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de los productos.

- En la otra punta del negocio, sus clientes suelen ser grandes empresas, imponiéndoles así su poder de negociación⁵⁴.

El término PYME abarca una amplia gama de definiciones y medidas, esencialmente es un término utilizado comúnmente para estratificar a las empresas por su tamaño. Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa varían de país a país y a través del tiempo, aunque podemos destacar elementos esenciales similares: el número de trabajadores, el total de ventas anuales, de ingresos, de activos fijos y el nivel de inversión. Es importante para un país conocer el tamaño y el número total de empresas para poder determinar políticas públicas que tengan el mayor alcance y eficacia para ese sector y que repercuta en bien de la sociedad en general.

La clasificación de las PYMES refleja las características económicas, culturales y sociales de un país, por lo que se encuentran variantes. Se observa gran diversidad de criterios para definir a las PYMES a nivel mundial. Es una visión heterogénea porque responde a intereses políticos y económicos de cada país. Hoy no se puede hablar de criterios homogéneos, pero hay un mayor esfuerzo cada vez por alcanzar una convergencia internacional en los conceptos y en los procesos estadísticos, a fin de apoyar la formulación de políticas basadas en estadísticas confiables, que se puedan comparar entre países en la promoción de una cooperación internacional efectiva en el tema.

La Unión Europea ha considerado a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (SMEs)⁵⁵ como el motor de la economía europea. A continuación una cita de Gunter Verheugen⁵⁶, responsable de Empresa y Economía de la Comisión Europea.

⁵⁴ Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, "PYMES Su economía y Organización", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997, p. 27.

⁵⁵ Por sus siglas en inglés: *Small and Medium-Sized enterprises*.

⁵⁶ "The new SME definition", Enterprise and Industry Publications, Comisión Europea, [en línea], p.3. Dirección URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf [Consultado el 20 de Noviembre de 2014].

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía europea. Ellas son una fuente esencial de empleos, creadores de espíritu emprendedor y de innovación en la Unión Europea por tanto son cruciales para el fomento de la competitividad y el empleo. La nueva definición de PYME, la cual entró en vigor el 1 de enero de 2005, representa un paso importante hacia la mejora del ambiente empresarial para las PYMES y su objetivo es promover la iniciativa empresarial, las inversiones y el crecimiento. Esta definición ha sido elaborada después de amplias consultas con los actores involucrados lo cual demuestra que escuchar a las PYMES es la clave hacia la implementación exitosa de los objetivos de Lisboa⁵⁷”.

En la Unión Europea, alrededor de 23 millones de PYMES proporcionan cerca de 75 millones de puestos de trabajo y representan 99%⁵⁸ del total de empresas.

Sin embargo a menudo se enfrentan a la imperfección del mercado, las PYMES frecuentemente tienen dificultades para obtener crédito o capital particularmente en su etapa inicial. Cuentan con recursos restringidos que limitan el acceso a las nuevas tecnologías y por lo tanto a la innovación.

Debido a ello, apoyar a las PYMES es una de las prioridades para la Comisión Europea para el crecimiento económico, la creación de empleos y la cohesión económica y social.

La importancia para la Unión Europea de una definición de PYME en un mercado único sin frontera es esencial, pues las mediciones en favor de aquellas se basen en una definición común para mejorar su estabilidad y eficacia y para limitar competencias desleales. Tener una definición lo más precisa posible se convierte en una necesidad dada la amplia

⁵⁷ Traducción libre.

⁵⁸ “The new SME definition”, Enterprise and Industry Publications, Comisión Europea, [en línea], p.6. Dirección URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf [Consultado el 20 de Noviembre de 2014].

interacción entre las medidas nacionales y del conjunto de la UE⁵⁹ para ayudar a las PYMES en áreas como desarrollo regional y financiamiento.

El 6 de mayo de 2003 la Comisión Europea adoptó una definición en su recomendación 2003/361/EC, la cual se aplicará a todas las políticas y programas que la Comisión opera en favor de las PYMES. Sin embargo, para los Estados miembros el uso de dicha definición es de carácter voluntario, no obstante la Comisión les invita junto con el Banco Europeo de Inversiones (EIB)⁶⁰ y el Fondo Europeo de Inversiones (EIF)⁶¹ a aplicarla tanto como les sea posible.

Definición de PYMES acorde con la recomendación de la Comisión Europea 2003/361/EC.

Categoría de la empresa	Empleados	Ventas anuales	O	Balance anual
Mediana	< 250	€ 50 m		€ 43 m
Pequeña	< 50	€ 10 m		€ 10 m
Micro	< 10	€ 2 m		€ 2 m

Fuente: Economía e Industria, Comisión Europea.

Los principales elementos que toman en cuenta la Unión Europea para determinar si una empresa es PYME son el número de empleados y el volumen de negocio o el balance general.

Por lo tanto la categoría de microempresas, pequeñas y medianas PYME, es constituida por las empresas que ocupan menos de 250 personas y cuyas ventas anuales no exceden los 50 millones de euros y/o el balance general anual no excede a los 43 millones de euros.⁶²

⁵⁹ Unión Europea.

⁶⁰ Por sus siglas en inglés: *European Investment Bank*.

⁶¹ Por sus siglas en inglés: *European Investment Found*.

⁶² Extracto del artículo 2 del Anexo de la Recomendación 2003/361/EC

Esta definición fue el resultado de un amplio debate entre la Comisión, los Estados miembros, las organizaciones empresariales y expertos, también se llevaron a cabo dos consultas abiertas en Internet.

A pesar de la heterogeneidad mundial para definir a las PYME, existen criterios que permiten identificarlas, dos grandes vertientes que determinan los criterios de estratificación a utilizar:

Para fines legales y administrativos. Los criterios a utilizar para identificar a las PYMES con este fin son las variables de personal ocupado, ventas anuales y el balance anual.

Para fines estadísticos. El criterio general para clasificar a las PYMES para estos propósitos contempla exclusivamente el personal ocupado total que labora en dichos establecimientos.

Como ya se puntualizó, para fines administrativos en la mayoría de los países europeos los criterios utilizados son el personal ocupado, las ventas anuales y el balance anual. Otras naciones europeas clasifican a las PYMES en función del personal ocupado y las ventas anuales como son los casos de Hungría, Moldavia y Portugal, otros países entre los que destacamos España, Holanda y Francia, definen estas empresas utilizando exclusivamente el personal ocupado.

Algunos países que no hacen distinción entre definiciones legales, estadísticas y administrativas son Canadá, Grecia, Portugal, México y Eslovaquia. Dinamarca, Francia, Noruega y Suiza no utilizan una definición legal.

En el caso de Japón, los empleados junto con el capital o la inversión, determina la clase de tamaño, sin embargo los umbrales varían para las diferentes clasificaciones de actividades. Corea también clasifica a las PYMES por el número de trabajadores, capital y ventas⁶³.

⁶³ Andreas Lindner "SME Statistics: Towards More Systematic Statistical Measurement Of Sme Behaviour", *Department of Economic and Social Affairs Statistics Division United Nations: Expert Group Meeting on Industrial Statistics*, [en línea], New York, 19-23 September, 2005, p. 9. [Consultado el 5 de julio de 2014].

El criterio de clasificación que utiliza Estados Unidos en la mayor parte de las empresas es el personal ocupado, excepto en algunas actividades económicas, donde los ingresos anuales determinan aquéllas que deben considerarse como pequeñas y medianas.

A continuación, la tabla presenta tres clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado según el *Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos* de Francia, *The Small Business Administration* de Estados Unidos y *La Comisión Económica para América Latina, Cepal*⁶⁴.

Referente a la clasificación en nuestro país, la Secretaría de Economía es quien regula el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el *Diario Oficial de la Federación* del 30 de junio de 2009, con fundamento en la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, la Secretaría de Economía emitió un Acuerdo sobre los criterios de estratificación de las empresas, que en su primer punto señala: “El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas...”, estableciendo como criterios el rango de número de trabajadores y el del monto de ventas anuales. Se presenta la tabla de estratificación señalada.⁶⁵

⁶⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, “Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos”, Censos económicos 2009, [en línea], p. 14, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [Consultado el 15 de diciembre de 2013].

⁶⁵ Diario Oficial de la Federación, “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, [en línea], 30 de junio de 2009, Dirección URL: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009 [Consultado el 8 de enero de 2014].

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 200		250

*Tope máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90% el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009.

El tope máximo combinado es el nuevo elemento que tomó la Secretaría de Economía para definir el tamaño de las empresas y como su nombre lo indica nos permite hacer una combinación entre el número de empleados y las ventas, por medio de un cálculo $(\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas anuales}) \times 90\%$, el resultado se compara con la tabla que indica el "Tope Máximo Combinado" para saber en qué rango se encuentra la empresa.

La importancia de este sistema radica en buscar la mayor precisión para catalogar a una empresa, porque anteriormente una PYME que tenía un número elevado de empleados era catalogada como grande y no podía aplicar a recursos federales proporcionados como el Fondo PYME; ahora esta empresa, si sus ventas son pequeñas, es catalogada como mediana. Por otro lado, una empresa que apenas cuenta con cinco empleados pero venden miles de millones (una galería de arte, por ejemplo) sería catalogada como grande y no podría recibir subsidios.

Este sector constituye el pilar de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales en el país, de las cuales 99.8% son PYMES, que generan 52% del Producto Interno Bruto y 72% del empleo.⁶⁶

Algunas ventajas de las PYMES para México son las siguientes.

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos productivos necesarios.
- Su dinamismo aporta gran posibilidad de crecimiento para llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores⁶⁷.
- Son la plataforma ideal para generar innovaciones propias de la conjunción de talento emprendedor con una serie de ventajas como flexibilidad y creatividad para llevar nuevos productos y servicios⁶⁸.

Sin embargo, pese a la gran relevancia que revisten las PYMES en la repercusión de la economía nacional, presentan dificultades para su desarrollo y su posicionamiento,

⁶⁶ Cfr. Dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/PYMES-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> [Consultado el 13 de mayo de 2014].

⁶⁷ Cfr. Secretaría del Trabajo y Previsión Social Dirección URL: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/sala_prensa/boletines/2014/abril/bol_221.html [Consultado el 10 de abril de 2014].

⁶⁸ Jorge Flores Kelly, "México necesita menos PYMES" Forbes México, [en línea], 20 de Marzo de 20013, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-necesita-menos-PYMES/> [Consultado el 3 de abril de 2014].

principalmente porque carecen de sistemas de planeación, organización, administración o controles eficientes⁶⁹.

El sistema económico sobre el cual se opera actualmente es el capitalismo, cuyo desenvolvimiento implica un proceso de expansión y contracción continua, así como la búsqueda constante de rentabilidad, lo cual conlleva la creación constante e innovadora para abatir costos, elevar la producción e incrementar las ganancias en la empresa. Mantenerse con vida resulta una aseveración mayor cuando en el amplio tejido de PYMES, donde la sobrevivencia y el posicionamiento económico deviene en gran medida de su capacidad o de su carencia para que la innovación sea un elemento cotidiano en su funcionamiento⁷⁰, innovación entendida como introducción de un nuevo producto en el mercado, un nuevo método de producción, inicio de otro mercado, apertura de nuevas fuentes de suministro de materias primas o bienes intermedios, creación de una nueva organización que mejore las condiciones de operación y genere incentivos para el continuo crecimiento de la empresa⁷¹.

Además, los dueños de PYMES enfrentan competencia más fuerte de la esperada. Por lo general, los empresarios se enfocan a ofrecer un producto o servicio que conocen, pero no prestan atención a la competencia, a sus ventajas de precio, a la atención al cliente, a los créditos... Los esfuerzos en la venta, la promoción y la distribución no son suficientes o son mal gastados, aunados a la carencia o al mínimo avance para diferenciar sus productos, de tal manera que no presenta ninguna ventaja competitiva, no encuentran al cliente potencial o no lo identifican, causa grave para lograr los ingresos en el negocio.⁷²

⁶⁹ María Guadalupe Durazo Bringas, Bertha Guadalupe Ojeda García, "Factores que afectan el crecimiento de las MIPYMES en México", *Global Conferencie on Business and Finance Proceedings*, Volumen 8 Numero 2, [en línea], 2013, Dirección URL: <http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>, [Consultado el 3 de abril de 2014].

⁷⁰ Isaías Morales Nájjar, *op. cit.*, p. 39.

⁷¹ Joseph A. Schumpeter, "Teoría del desenvolvimiento económico", Fondo de Cultura Económica, México, 1967.

⁷² Soy entrepreneur, "Empreser señala causa de mortandad de las empresas en México", [en línea] 15 de julio de 2007, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/empreser-senala-causas-de-mortandad-de-las-empresas-en-mexico.html> [Consultado el 4 de abril de 2014].

Por estos y otros problemas, como la escasa cultura empresarial, la mortandad de las PYMES es muy elevada: 80% muere antes de cumplir el primer año, de las sobrevivientes, menos de 70% alcanzan los cinco años de vida⁷³.

Antonio Gazol,⁷⁴ investigador de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México, señaló que el cierre de empresas genera consecuencias graves al país, pues aumenta el desempleo y fomenta la economía informal, lo cual significa menos ingresos fiscales, además de la pérdida de empleos. Todo cierre de empresas afecta completamente la competitividad del país. Según el *Foro Económico Global*, México se ubica en el lugar 60 respecto al Índice de competitividad global, en una lista de 133 países.

Desde el punto de vista de las políticas públicas, las autoridades diseñan gran variedad de programas para impulsar el desarrollo de las PYMES. Estos programas van desde acceso al financiamiento, incubadoras de negocios, capacitación en mejores prácticas y procesos gerenciales, así como adopción de tecnologías de la información⁷⁵.

Pero la realidad es que no es suficiente. Como se mencionó, las PYMES siguen creándose y, a la vez, desaparecen, sin poder consolidarse. Y muy pocas llegan a crecer y desarrollarse. Requieren mayor atención, soluciones más eficientes y eficaces. De la iniciativa privada surgió una herramienta específicamente para atender a este sector: el *coaching* de negocios para dueños de PYMES.

⁷³ *Idem.*

⁷⁴ Alberto Najjar "Crece mortandad de empresas en México", BBC Mundo México, [en línea], 3 de abril
Dirección URL:
http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/01/100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml,
[Consultado el 6 de mayo de 2014].

⁷⁵ Jorge Flores Kelly, *op. cit.*

2.2 Coaching de negocios para dueños de PYMES

Timothy Gallwey⁷⁶, uno de los precursores del *coaching*, experto en educación y en tenis en Harvard, lanzó un desafío con un libro titulado *The Inner Game of Tennis* (El juego interior del tenis), seguido muy poco tiempo después de *Inner Skiing* (El esquí interior), y *The Inner Game of Golf* (El juego interior del Golf). La palabra interior indicaba el estado interno del jugador o en palabras del propio Gallwey: “El oponente que habita en la cabeza de su propio jugador es más formidable que el que está al otro lado de la red⁷⁷”. Cualquiera que haya practicado algún deporte podrá entender mejor esas palabras. Gallwey afirmó que si un *coach* podía ayudar a un jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos de su desempeño, fluye una inesperada capacidad natural sin necesidad de transmitirle en exceso cuestiones técnicas. Así planteaba la posibilidad de que podían ser más eficaces si cambiaban de enfoque.

No transcurrió mucho tiempo antes de que los clientes deportistas empezaran a preguntarle si podían aplicar los mismos métodos a las cuestiones más importantes de sus respectivas empresas.

En los primeros libros, Gallwey se limitó a identificar los problemas que con tanta frecuencia tenían que afrontar en el deporte y en la empresa y a dar claves para superarlos.

Él fue quizás el primero en mostrar un método simple pero general de *coaching*, que se podía aplicar de inmediato a casi cualquier situación. Fue así como se dedicaría más a menudo a dar conferencias a líderes empresariales en Estados Unidos que a deportistas⁷⁸.

⁷⁶Tim Gallwey encabeza la lista de precursores del coaching, seguido por orden cronológico de Bob Kriegel, Sarah Ferguson, Graham Alexander, Alan Fine, Caroline Harris, Chris Morgan, Miles Downey y Peter Lightfoot, entre otros, cada uno de ellos empezó como *coach* de deportes en el *Inner Game* y desde entonces han aplicado sus habilidades de *coaching* en las empresas.

⁷⁷John Whitmore, *op. cit.*, p. 20.

⁷⁸John Whitmore, *op. cit.*, p. 22.

En el siglo XX, la palabra *coach* se transfirió al ámbito empresarial como la figura interna o externa que ayudaría a acelerar el aprendizaje y desarrollar la capacidad con el fin de alcanzar los mejores resultados. De forma interna se habla de la relación jefe-colaborador como un proceso formativo, que es liderado por un superior inmediato y que actúa como entrenador, con la pretensión de mejorar el rendimiento de cada individuo en su puesto de trabajo y alcanzar los objetivos⁷⁹.

Es cada vez más una práctica común que las empresas contraten a *coaches* externos para ayudar a los mandos directivos a mejorar su desempeño.

Si bien el *coaching* de negocios sirve para los mandos directivos y para los empresarios, el *coaching* de negocios para dueños de PYMES requiere diferenciarse porque trabaja con un sector con cualidades propias y muy distintas de la realidad de los grandes corporativos.

El problema común de las empresas pequeñas ya lo decía Alfredo Marshall: “El jefe de una empresa pequeña efectúa él mismo una gran parte del trabajo que en una empresa importante realizan directores, gerentes, empleados.”⁸⁰ El problema de ello es que el empresario por estar ejerciendo funciones menores y operativas deja de un lado todo lo estratégico del negocio, en la contraparte encontramos que:

“El jefe de un gran negocio puede reservar todos sus esfuerzos para los problemas más fundamentales de su industria; naturalmente, asegurarse que sus directores, dependientes y capataces tienen la capacidad necesaria para el trabajo que les está confiado, pero aparte de eso, no necesita preocuparse mucho de los detalles. Puede conservar la mente clara y fresca para estudiar los problemas más difíciles y vitales de su negocio, los amplios movimientos de los mercados, los resultados aún no desarrollados de los acontecimientos del día en el país y en el

⁷⁹ Perry Zeus y Suzanne Skiffington, “Coaching práctico en el trabajo”, McGraw-Hill, Madrid, 2003.

⁸⁰ Marshall, *op cit*, p. 667.

exterior, y para ver de mejorar la organización de las relaciones internas y externas de su negocio.

El pequeño patrono no dispone de tiempo para gran parte de dicho trabajo, en el caso de que posea la necesaria aptitud, para ejecutarlo; no puede hacer un estudio tan detenido de su industria ni mirar tanto hacia el porvenir; a menudo tiene que contentarse con seguir a los demás. Y tiene que dedicar mucho tiempo a trabajos relativamente inferiores, pues a pesar de que, para tener éxito, debe tener una inteligencia superior, mucho espíritu de empresa y fuerza organizadora, se ve obligado a realizar mucho trabajo de rutina⁸¹”.

Cuando la gente empieza con un negocio está demasiado ocupada, hay demasiado trabajo por hacer y la conformación de la empresa se deja de lado para cumplir con lo que se debe sacar adelante en el proceso, el trabajar en la empresa con funciones operativas en vez de para el negocio con funciones de estrategia, visión y planeación es la diferencia entre que la empresa triunfe o se disuelva.

Surgieron empresas y metodologías basadas en *coaching* especializadas para dueños de PYMES. Encontramos dos ejemplos en:

Michael E. Gerber creador de la metodología E-Myth, empresario estadounidense y Brad Sugars creador de la metodología y empresa llamada *ActionCOACH* empresario australiano. Más adelante profundizaremos en *ActionCOACH* por ser la empresa que sentó las bases en mi conocimiento sobre el *coaching* para dueños de PYMES.

Ambas metodologías van dirigidas especialmente a dueños de PYMES pues toman en cuenta sus necesidades específicas. Fueron construidas con base en la premisa de que las pequeñas empresas a menudo fracasan porque los propietarios son los expertos en la operación de su negocio y toman el papel de técnicos y se concentran en la operación cotidiana, ejercen múltiples funciones como: mensajeros, cobradores, vendedores,

⁸¹ *Ibidem*, p. 331.

operadores, recepcionistas, etc., lo que les impide trabajar para el negocio: analizando riesgos, detectando nuevas oportunidades, haciendo alianzas estratégicas, añadiendo valor a su producto o proceso productivo, diferenciándose constantemente de la competencia, innovando, revisando constantemente los indicadores más importantes de su negocio y actuar en consecuencia, si las cifras van mal, detectándolas a tiempo y creando un plan de acción para corregir la situación y si han resultado positivas creando nuevas estrategias de expansión y crecimiento.

La empresa siempre tiene que estar en movimiento y creciendo; de lo contrario, la decadencia empieza a hacer presencia y si no se actúa a tiempo la empresa fracasa.

El *coaching* trabaja con el dueño en las áreas indispensables de la empresa como Finanzas, Mercadotecnia y ventas, Servicio al cliente, Administración, Recursos Humanos y Sistemas y Tecnología, se busca que el *coachee* tenga el control en cada área de su empresa, que revise su funcionamiento y aplique correctivos o mejoras en cada sección para que su empresa crezca y mantenerlos enfocados en la visión de la empresa y buscando el crecimiento. El *coach* le hará preguntas difíciles que como dueños son necesarias para sacarlo de la operación y como un agente externo ayudarlo a darse cuenta en dónde están las fallas, dar soluciones y llevarlas a la práctica hasta generar los resultados deseables. El objetivo es que entienda, sepa cómo administrar y hacer crecer su negocio; el dueño de la empresa debe preguntarse cómo solucionará los aspectos que desconoce del negocio y apropiarse de ellos.

El *coaching* le permite al dueño PYME salirse de la operación y contar con una visión exterior y un apoyo a quien le pueda rendir cuentas, así como alguien que lo ayude y entrene en habilidades y conocimientos propios de la administración, organización y desarrollo de su empresa.

Por ello es que los dueños de PYMES requieren el *coaching*, las grandes empresas están acostumbradas a actualizaciones, a pagar consultorías que ya les dicen cómo hacer las cosas y cuentan con presupuesto designado exclusivamente para innovar, desarrollarse y capacitarse; en el otro lado tenemos a las PYMES que no cuentan con tales presupuestos,

conocimientos y capacitación y con un apoyo externo que las ayude, el propietario es quien administra y ejerce múltiples ocupaciones y muchas veces no se da abasto y no encuentran soluciones a todos los problemas que se les presentan.

Sólo cuando se desea mejorar y se reconocen las propias limitaciones, se busca un apoyo externo, en este caso a un entrenador, el cual proporcionará herramientas para crecer en el propio desempeño.

Es el mismo proceso que en el mundo del deporte: el entrenador está para que se consiga saltar más alto o llegar más lejos y lograr resultados extraordinarios⁸². Para que se consiga saltar más alto y mejorar su desempeño, el deportista no lo podría hacer por sí mismo, uno de los aspectos que entra en juego es la mirada exterior, el deportista en primera instancia no sabe lo especializado para lograr ciertos saltos o movimientos los cuales requieren hacer un tipo de ejercicios y adiestramiento muy específicos, se necesita fortalecer ciertos músculos que naturalmente no están fortalecidos sino requieren un tratamiento especial, se requiere técnica y entrenamiento para conseguirlo, y no solo se requiere ese conocimiento también implica la mirada exterior.

Continuando con el ejemplo del deportista, éste no se ve de cuerpo entero, no sabe cómo se está parando, no puede verse a la hora de hacer el movimiento en qué está fallando, si alguien de afuera lo ve y le indica que se está parando mal, o a la hora de saltar está colocando mal un músculo, o a la hora de correr o pegar al balón le está fallando el movimiento y le muestra cómo lo está haciendo mal, éste puede corregirse; el entrenador le irá guiando hasta que pueda conseguir realizar el movimiento de forma correcta para lograr el resultado que desea. El *coachee* le rinde cuentas al entrenador puesto que él es el encargado de que su discípulo dé su máximo desempeño. El entrenador no hará los ejercicios por él sino le indicará el camino y lo acompañará hasta lograr los resultados deseados.

⁸² Rafael Manuel Tovar, *op. cit.*, p. 13.

Lo mismo sucede con el *coaching* para dueños de PYMES, no podemos juzgar muchas veces nuestros actos de forma objetiva puesto que estamos involucrados y los estamos viviendo y haciendo de la forma que pensamos y creemos que es la correcta, tenemos una visión limitada de nosotros mismos, la persona externa nos puede ver completos y objetivamente.

El problema también lo encontramos en la psicología de la organización. Cuando una dificultad en la empresa no se resuelve con las personas que la generaron o que están involucradas, darán las mismas respuestas que se demostraron ineficientes. He aquí la importancia de la exteriorización: la mirada exterior.

Los grandes corporativos cuentan con habilidades especializadas de empresarios capitalistas. Tienen los recursos necesarios para importar constantemente nuevos métodos de producción, organización y contratan continuamente consultores los cuales les aseguren permanecer a la vanguardia, saben que la innovación es clave para sus permanencia en el mercado.

Las PYMES carecen de los recursos con los que cuentan las grandes corporaciones, desde el financiamiento que requieren hasta el conocimiento y habilidades necesarias para que una empresa sea exitosa es por ello que el *coaching* es una herramienta para ellos y es recomendable para que puedan consolidarse, crecer y permanecer en el mercado.

Cómo ya se expresó antes, algunos de los beneficios de trabajar con un *Coach* son:

- ✓ Contar con una perspectiva exterior ante la situación de la empresa.
- ✓ Adquirir habilidades y conocimiento en las áreas clave de la empresa.
- ✓ Metodología de análisis de las circunstancias, identificación de problemas y establecimiento de soluciones con estrategias definidas.
- ✓ Acompañamiento y seguimiento en la puesta en marcha de las estrategias señaladas.
- ✓ Mejoría en la productividad.
- ✓ Logro de objetivos y metas establecidas.

Actualmente hay un gran número de empresas dedicadas a dar *coaching* para dueños de PYMES en todo el mundo.

En algunas ocasiones el *Coaching* es confundido con Consultoría; como ya se mencionó el *coaching* se centra en el establecimiento de objetivos, la creación de resultados y la gestión del cambio personal. A continuación encontraremos algunas diferencias y puntos de conexión.

Puntos de conexión y diferencias entre Coaching y Consultoría

<u>Consultoría</u>	<u>Coaching</u>	
Se espera que el consultor tenga las respuestas	Asesora a líderes en asuntos de negocios	El <i>Coach</i> hace las preguntas correctas para conseguir las respuestas del <i>coachee</i>
Enfocado en el desempeño organizacional	Se trabaja con base en objetivos	Fomenta el rendimiento individual en un contexto empresarial
Se esfuerza por la objetividad	Se trabaja con base en la ética organizacional	Ayuda a los ejecutivos a descubrir sus propios objetivos
Proporciona un análisis cuantitativo de los problemas	Pagado por la empresa	Se centra en el cambio conductual individual

Fuente: *Harvard Business Review*⁸³

⁸³ Traducción libre. Diane Coudu and Carol Kauffman, *What can coaches do for you?* *Harvard Business Review*. January 2009, Dirección URL: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you> [Consultado el 13 de noviembre de 2014].

Usualmente se contratan consultores por su experiencia específica en el campo que se requiere; si bien el enfoque varía ampliamente entre consultores el objetivo será diagnosticar problemas y prescribir y en ocasiones poner en práctica las soluciones recomendadas.

El *Coaching* parte de la base que los individuos o equipos son ellos mismos capaces de generar sus propias soluciones con el apoyo del *Coach*. Ambos el *Coach* y el *Coachee* ejecutarán las soluciones acordadas.

	Consultor	Coaching
<i>Experto</i>	Consultor	Cliente
<i>Enfoque</i>	Identificar problemas	Auto conocimiento
<i>Objetivo</i>	Asesorar y dar soluciones	Encontrar el método
<i>Directrices</i>	Consultor	Cliente
<i>Implementación</i>	Consultor o Cliente	<i>Coach</i> y Cliente

Fuente: Elaborado por la autora.

El coaching de negocios es un proceso de aprendizaje interactivo, donde se acompaña al dueño en el crecimiento y desarrollo de su empresa, tomando en cuenta todos los factores en juego. Los coaches de negocios se autodenominan generalistas, puesto que se enfocan en todas las áreas del negocio, a diferencia de un consultor, que sólo vería un área en particular. Otra característica que lo define, es que el coaching de negocios no está enfocado en el negocio en sí mismo, sino en desarrollar las habilidades del dueño, sin importar el giro, tamaño y unidades del negocio⁸⁴.

⁸⁴ Gerardo González, "Coaching de Negocios: ¡El desarrollo personal no es personal!", *Ideas para PYMEs.com* [en línea], 2 de septiembre del 2011, Dirección URL: <http://www.ideasparaPYMEs.com/contenidos/PYMEs-coaching-de-negocios-desarrollo-habilidades-empresariales-coach-empresas-exito.html>, [Consultado el 8 de enero de 2014].

Visualizada la relevancia de las PYMES en el contexto global y nacional, por su incidencia directa en la economía, y sus requerimientos más notables, podemos comprender el auge sorprendente que ha tenido el *coaching* entre los dueños de PYMES, pues responde a la necesidad de fortalecimiento en el desempeño de este sector. El *coaching* ha promovido su desarrollo y crecimiento, por lo que ha obtenido rápido reconocimiento, aceptación y expansión a nivel internacional es por ello que se creyó conveniente analizar el aprovechamiento de una herramienta como el *coaching* en la detonación, la consolidación y crecimiento de las PYMES en México y en el exterior, pues su relevancia y problemáticas son comunes a todos.

3 Investigación de campo (Experiencia laboral)

3.1 Antecedentes ActionCOACH

Mi primer contacto con el *coaching* de negocios para dueños de PYMES fue al colaborar con un *coach* que compró la franquicia ActionCOACH y con ella puso un despacho de *coaching* de negocios, evitaré mencionar el nombre por cuestiones de confidencialidad.

Esta experiencia me permitió conocer la empresa ActionCOACH, la cual es considerada una de las franquicias más importantes a nivel internacional, nombrada número uno en *coaching* de negocios. Ha recibido diversos reconocimientos, la revista *Entrepreneur* la ubica como la franquicia número 1 a nivel mundial, en el 2010 la publicación la reconoció como la número 65 dentro de las 500 mejores franquicias a nivel internacional y la número 55 en la categoría de "Fastest Growing Franchise", la #25 dentro del "Top 101 Homebased Franchise" y la #43 en América.

ActionCOACH fue ganadora del Premio Stevie en el 2009 y 2010 en la categoría de "Best Overall Company". Los Stevie Awards fueron creados para reconocer los logros y las contribuciones positivas de los negocios alrededor del mundo.

En el 2010 *ActionCOACH* fue situada en el lugar 17 dentro de las 50 mejores Franquicias en los "Franchisee Satisfaction Awards". Participaron 250 compañías representadas por aproximadamente 45,000 franquicias de todo el mundo.

ActionCOACH fue ganadora del "Premio a la Mejor Franquicia del Año" en Irlanda, el cual es otorgado a la compañía que demuestre un desarrollo y crecimiento excepcional en sus servicios dentro de la industria de las franquicias. Recibir este reconocimiento es el mayor logro que una empresa puede obtener en Irlanda, y más si sólo tiene 3 años de introducción en el país.

En el 2006, *ActionCOACH* fue premiada como la "UK Franchise Provider of the Year" por la revista *Business Britain*. Fue la primera edición de estos premios y el ganador fue seleccionado con base en varios criterios, como reputación, recuperación de la inversión, potencial de crecimiento y apoyo por parte de la franquicia.

ActionCOACH ganó el "Australian Business Award for Enterprise". Este premio forma parte de un programa independiente que reconoce el éxito, innovación y ética de todas las empresas. Éste cuenta con el apoyo de organizaciones que han sobresalido por sus innovadores procesos de negocios.

La compañía se fundó en 1993, en Brisbane, Australia, por el empresario Brad Sugars, quien desarrolló una serie de seminarios y talleres para ayudar a los dueños de pequeñas y medianas empresas a hacer crecer sus negocios. Desde entonces, ha sido una de las franquicias con mayor crecimiento en el mundo, contando actualmente con más de mil *coaches* en los 5 continentes y en más de 40 países.

Brad Sugars se graduó como Contador Público de la QUT en Australia y decidió desde los 15 años construir y desarrollar sus propias empresas. Mientras lo hacía, dirigió seminarios sobre negocios, ventas y marketing para miles de empresarios en diversos países. Es autor de libros, videos y programas de entrenamiento sobre negocios, así como creador de un juego de mesa "LEVERAGE" para el mejor entendimiento de los conceptos sobre negocios.

Brad Sugars es un empresario reconocido por su habilidad para transformar en tiempo récord negocios comunes en empresas exitosas. Es conocido como el Príncipe de las Utilidades debido a su extraordinario talento para generar riqueza, tiene como verdadera vocación el enseñar, por lo que continúa realizando seminarios alrededor del mundo.

La empresa decidió iniciar el sistema de franquicias en 1997, tras concluir que la mejor manera de expandir sus servicios de manera internacional era tener *coaches* locales distribuidos en todo el mundo. Una vez cerca de los clientes, los *coaches* tienen la posibilidad de relacionarse con ellos como compañeros dueños de negocios y cuentan con el soporte de franquicias maestras en diferentes países y territorios.

La compañía es miembro de diversas asociaciones internacionales de franquicias. En México tiene alianza con la *Asociación Mexicana de Coaches de Negocio AC*.

La franquicia se otorga a franquiciatarios maestros en ciertos territorios los cuales a su vez la ofrecen a *coaches* en sus regiones; para los franquiciatarios, se ofrece una oportunidad de negocio rentable. El Ingeniero Alejandro de Gyvés se integró al equipo de *ActionCOACH* en el 2000, fue quien trajo la franquicia a México y es denominado Franquiciatario Maestro, él es quien concede las franquicias para el territorio de México y América Latina. Actualmente cuenta con franquiciatarios en el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Quintana Roo, Veracruz, Puebla, Coahuila, Chihuahua, Aguascalientes y Guanajuato, con aproximadamente sesenta y cinco *coaches* en todo el territorio.

A finales de 2008 decidió expandir la firma en toda Lationamérica, la franquicia tiene presencia en diversos países como en Chile, Brasil, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Colombia, Perú, República Dominicana, Panamá, El Salvador, Uruguay y Venezuela.

Actualmente, está al frente de la dirección general de la firma en Iberoamérica.

ActionCOACH cuenta con un sistema probado y una metodología diseñada para multiplicar las utilidades de cualquier negocio, sin importar la industria o el giro en que se mueva, pues todos los negocios están fundados sobre los mismos pilares, a lo que se le

denomina el “chasis del negocio”, y es en éstos donde se trabaja durante todo el proceso del *coaching*.

Los programas han generado resultados medibles en todo el mundo en que actúa la franquicia. El sistema proporciona más de 300 estrategias probadas para generar ganancias, es un sistema efectivo para incrementar las utilidades en el negocio y liberar de tiempo al dueño.

A través de un sistema de *coaching* orientado a resultados, *ActionCOACH* se estructura para dar asistencia a corto y largo plazo, con la opción de brindar *coaching* individual o grupal a los dueños de PYMES.

Tiene base en sistema de ventas, mercadotecnia y administración de negocios creados por Brad Sugars. *ActionCOACH* es una franquicia que proporciona un sistema de crecimiento⁸⁵ que permite aumentar las utilidades de un negocio y apalancarlo, para que el dueño tenga mayores ganancias y mayor manejo de su tiempo.

Normalmente, cuando una persona emprende un negocio PYME, como ya se mencionó, sabe muy bien la operación del mismo, es especialista en lo que hace, pero no tiene conocimiento de cómo se maneja un negocio en áreas como finanzas, administración, recursos humanos, mercadotecnia y otras áreas que permiten el crecimiento y la salud a un negocio, o el empobrecimiento y su muerte.

El *coaching* de *ActionCOACH* permite a los dueños de negocio conocer los aspectos básicos de las áreas clave en su negocio, le brinda una metodología que le ayudará a incrementar la productividad y le aumenta la eficacia en cada una de ellas. Toda la labor realizada en la PYME se mide, pues la promesa principal de la marca es un incremento en sus utilidades y solo se puede constatar la efectividad del *coaching* con el incremento en los indicadores financieros de la compañía.

La metodología no es diseñada exclusivamente para un tipo de industria, no hay distinción entre los giros de negocio porque se trabaja con la misma estructura, la cual se aplica en

⁸⁵ Bradley J. Sugars, “El coach de negocios”, Mc Graw Hill, 2007, p. 5.

cualquier tipo de negocio. Su metodología se centra en las áreas cruciales que detonarán en mayor crecimiento y desarrollo de la PYME.

El *coach* necesita conocer todo acerca del negocio con el que trabajará: sus metas, retos, ventas, mercadotecnia, finanzas. Así captará de manera exacta el diagnóstico del negocio y el diseño de un plan de acción.

El *coach* dedica un mínimo de cinco horas al mes al plan de acción establecido, en una colaboración en equipo entre el *coach* y el dueño del negocio. La cantidad de tiempo que se invertirá en las sesiones, los tipos de programas así como la forma y fondo de cada sesión son establecidos por la Franquicia la cual otorga todas las herramientas y sistema ya probado al franquiciatario.

Cuentan principalmente con dos tipos de programas de *coaching*:

- a) Entrenamiento grupal, el cual consiste en dar todo el programa a un grupo de dueños de empresa PYME en una sesión cada semana o cada quince días y entre cada sesión habrá una llamada por parte del *coach* para dar seguimiento a las tareas y avances.

- b) Entrenamiento individual, este entrenamiento es personalizado donde los principales actores son el *coach* y el dueño de la PYME. Este programa tiene una duración mínima de 12 meses, durante los cuales, el *coach* acompaña al dueño de negocio hasta alcanzar las metas establecidas, mantienen reuniones semanales o quincenales, sean presenciales o por teléfono. El entrenamiento forzosamente es continuo. En cada sesión, se establecen las áreas a desarrollar y se deja tarea a realizar por el dueño. Se espera que, entre una sesión y otra, el dueño trabaje arduamente, implementando los cambios discutidos en la sesión previa con el *coach* para obtener avances tangibles en la siguiente reunión.

En ActionCOACH, el *coach*, a diferencia de un consultor, no hace el trabajo por el dueño, sino que le enseña a hacerlo y lo acompaña hasta la concesión de los resultados. He aquí la importancia de las sesiones continuas.

También, el *coach* de negocios, junto con el dueño, delinean las metas de la empresa. El *coach* mantiene el proceso de crecimiento bien enfocado, brinda un punto de vista real y objetivo sobre el avance, además de mostrar las principales áreas donde deberá aplicar la consecución de objetivos.

Se requiere un esfuerzo intenso del dueño del negocio y de su equipo para poder lograr las metas planteadas. Se espera que al principio se trabaje arduo, y el avance en la metodología disminuirá el esfuerzo requerido cada vez.

El *coaching* de negocios mantiene al dueño enfocado en las metas y en el proceso que ayudará a conseguirlas. También mantiene despierto su compromiso en las tareas a realizar y le guía con las estrategias que requiere el negocio.

En esta franquicia, el objetivo de un *coach* de negocios hacia su cliente es que entienda la definición de su negocio, que lo experimente y lo lleve a la práctica.⁸⁶ La mayoría de los dueños de PYMES tienen autoempleo; en cambio, la definición que ActionCOACH nos ofrece de un negocio es “tener una empresa comercial rentable que funcione sin el dueño del negocio”, es decir aunque el dueño de negocio no esté la empresa debe ser capaz de seguir operando y funcionando de tal forma que siga dando utilidades.

La metodología que ActionCOACH desarrolló se basa en seis pasos para conseguir el objetivo del *coaching*:

1. Dominio: El objetivo en este punto es eliminar el caos y lograr estabilidad, se cubren cuatro áreas fundamentales: objetivos, dinero, tiempo y servicio al cliente.

⁸⁶ *Idem.*

2. Nicho: Encontrar un segmento del mercado y posicionarse de una manera única, así lograr un flujo de efectivo constante. Se lucha para no competir por precio y sí aumentar las utilidades de manera exponencial.
3. Apalancamiento: La meta es lograr más con menos, depender menos de la gente y más de los sistemas, establecer los sistemas que el negocio necesita para que opere con eficiencia y con los indicadores que requiere para el adecuado monitoreo y control.
4. Equipo: En este periodo, se trabajará con el personal, motivarlo y apasionarlo en la labor que desempeñan, para generar excelentes resultados.
5. Sinergia: En esta etapa se realizan los cambios oportunos, se corrigen posibles fallas y se logra que todas las áreas trabajen coordinadamente. De esta manera, se alcanzan mayores resultados.
6. Resultados: Con el aumento del tiempo libre para el dueño del negocio y mayor flujo de efectivo generado en el negocio, se guía en el proceso de adaptabilidad.⁸⁷

3.2 Caso práctico

Las experiencias obtenidas en el campo laboral me impulsaron al camino del emprendimiento. Con la experiencia adquirida en el despacho de *coaching* de negocios donde laboré, decidí regresar a la empresa familiar, la cual cuenta con un rubro en capacitación.

Desarrollo Gerencial SC es una empresa dedicada a la asesoría y capacitación para personas e instituciones. Fue constituida legalmente el 6 de abril de 1999.

El objeto de la sociedad es:

⁸⁷ Metodología adoptada por la firma de negocios *ActionCOACH*.

1. Asesorar y capacitar personas, sociedades y asociaciones, tanto privadas como públicas, en todos los ramos, por medio de eventos o atención personalizada, sea por sus miembros o por personas o entidades contratadas.
2. Subcontratar servicios de asesoría, asistencia técnica y concesiones a terceros para que la sociedad realice mejor sus objetivos.
3. Brindar asistencia técnica a quienes soliciten sus servicios.
4. Realizar estudios, análisis e investigaciones que refuercen los temas de intereses necesarios y convenientes para los sectores productivos o públicos.
5. Elaborar el material de investigaciones, desarrollo, planeación, comercialización, impresos y gráficos en todos los medios de edición.
6. Ofrecer la infraestructura y equipos necesarios para los eventos en que participe la sociedad, sea mediante la venta, compra, renta o subarrendamiento necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
7. Contratar y ofrecer los servicios del personal cualificado para el desarrollo de los eventos en que participe la sociedad.
8. Promover la vinculación y el acercamiento entre organizaciones públicas o privadas que buscan impulsar sus planes, productividad y negocios.

Sus actividades principales se han desarrollado en la atención a instituciones educativas, gubernamentales y pequeñas empresas.

Me dieron la oportunidad y se me contrató para abrir un departamento de *Coaching* para dueños de negocio como gerente del departamento de *Coaching*. Ya había una experiencia previa, pues el Director General había escrito un libro sobre *coaching* educativo⁸⁸ publicado por la editorial Trillas, así que vieron una oportunidad de crecimiento.

Iniciamos con un equipo de investigación para desarrollar una metodología propia, se desarrollaron formatos y demás instrumentos acordes a una realidad mexicana, la

⁸⁸ Manuel Tovar González "Coaching en la escuela", Trillas, México, 2012.

mayoría de los sistemas que existen si no es que todos, son extranjeros, al momento de intentar aplicarlos a la realidad del país es necesario adecuarlos.

Se presentará a continuación el trabajo realizado con un empresario PYME mexicano propietario de una empresa de idiomas al cual se le aplicó la metodología de *coaching* para dueños de PYME, yo fui la encargada de aplicar la metodología en dicha empresa.

Noé Esquivel tiene una empresa que imparte cursos de inglés de negocios para ejecutivos en México; él comentaba que su empresa no le daba los resultados financieros que esperaba y comenzamos a aplicar el *coaching* para dueños de PYME con él.

1. Radiografía de la empresa

Historia básica de la empresa.

La empresa se dedica a impartir clases de inglés de negocios para ejecutivos y empresas de México. Se fundó en el año 2006.

Hay diversos motivos por los cuales se inicia una empresa, un gran sector de personas que inician su propia PYME muy frecuentemente salieron de una empresa donde laboraban y no encontraron dónde colocarse. Abrir su propio negocio más que un gusto se convierte en una necesidad. Noé no era la excepción: el dueño ejerció como directivo en una empresa de idiomas, la cual tuvo problemas y vendieron la compañía. La nueva administración decidió eliminar a los altos y antiguos mandos. Al encontrarse desempleado, Noé decidió fundar su propia compañía de inglés, añadiéndole un nuevo concepto: la empresa se especializa en inglés de negocios e impartiría las clases en las oficinas donde laboraban los alumnos para que no tuvieran que desplazarse.

El mercado principal de la empresa más que dar clases individuales buscaba contratos con las empresas para capacitar a sus ejecutivos en inglés de negocios. Principalmente buscaban empresas trasnacionales.

Contaban con dos métodos de enseñanza, uno fue desarrollado por la propia empresa, elaboraron sus propios apoyos didácticos; el segundo era una serie llamada *Market Leader* la cual es especializada en tópicos de negocios con casos de estudio.

La fuerza de la compañía era la calidad de los profesores y cursos que manejaban porque se buscaban profesores que tuvieran una excelente pronunciación, que manejaran tanto la gramática como tecnicismos en inglés para negocios y que hubieran tenido experiencia de negocios. Las clases se daban a altos ejecutivos de grandes corporativos, se requerían muy buenos profesores. El problema en este rubro consistía en la dificultad de encontrar profesores con ese nivel.

Situación de Arranque

El personal con el que operaba la empresa era el dueño que fungía como Director General aunque también ejercía labores de promoción, de ventas, de servicio al cliente e impartía clases; la Directora Académica que de igual forma que el Director General también impartía clases, vendía y atendía a los clientes; un apoyo administrativo y cuatro profesores.

Eran pocos profesores y se requería ampliar la plantilla, pero habían tenido obstáculos en encontrar profesores del nivel y preparación que requerían.

Contaban con seis empresas como clientes en las que se les impartía clases a sus ejecutivos y con algunos alumnos de manera independiente; de esas seis empresas, tres eran las que reportaban el mayor ingreso a la compañía.

Había que incrementar el número de empresas a las cuales se les diera clases.

No había una prospección constante de clientes y la productividad era baja puesto que cada miembro tenía múltiples funciones que atender y no se enfocaban en nada concreto sino en sacar los pendientes diarios.

La empresa estaba en una situación financiera muy delicada; había problemas para pagar la nómina mes con mes; reportaban pérdidas de meses y años pasados; para cubrir los déficits, pidieron diversos préstamos; y vivían en inestabilidad y descontrol financiero.

El dueño mostraba una gran inconformidad con el avance y un bajo nivel de satisfacción con el negocio. Expresó que a todos se les pagaba más y que había menos ingresos, sumado a que él no había cobrado en el último año y medio. Estaba saturado en la agenda, lo cual le provocaba mayor desgaste sin resultados.

La mayor aspiración del líder era contar con una empresa que le permitiera tener independencia económica, poder contar con mayor tiempo libre para estar con su familia y tener una empresa próspera.

Requerían más profesores, tener mayores ventas, un control financiero más preciso y orden en la administración.

La prioridad era el tema financiero, porque ni siquiera contaban con información financiera precisa, no había un control de gastos y no se sabía con exactitud los gastos ni los ingresos y mucho menos había un presupuesto. Y en segundo lugar requerían incrementar los ingresos.

La administración era controlada en parte por el apoyo administrativo, el Director General manejaba las cuentas de banco y pagos con el contador.

Prácticamente la única estrategia de mercadotecnia que habían utilizado era una red de *Networking* en la que el Director era miembro, de ahí buscaba tener mayores alumnos y recomendaciones de empresas.

Dueño y Director General

El Director es una persona comprometida y muy sociable, tiene doble nacionalidad mexicana y estadounidense aunque la mayor parte de su vida vivió en México, cuenta con

un excelente nivel de inglés y de una gran capacidad pedagógica para poder enseñar la lengua. Es fácil que se compenetre con sus alumnos lo que le generó ser reconocido como un excelente profesor de inglés y lo que le llevó a tener recomendaciones por parte de sus alumnos, es por eso que su empresa comenzó a crecer.

Una debilidad es el desorden en su trabajo y, como la gran mayoría de los empresarios PYME, no cuenta con formación en negocios; es muy bueno en lo que hace pero no sabe cómo manejar las áreas clave de su negocio, esto lo ha llevado a un mal manejo del negocio, lo que se ve reflejado principalmente en la adquisición de diversas deudas y un estancamiento en el crecimiento.

Muchos de los problemas eran ocasionados porque el dueño tenía una agenda sobresaturada con elementos operativos y no estratégicos ni de dirección en la empresa.

Era necesario liberarse de tiempo y empezar a trabajar en las distintas áreas de su empresa para ir poniendo solución a cada área.

2. Nudos estratégicos

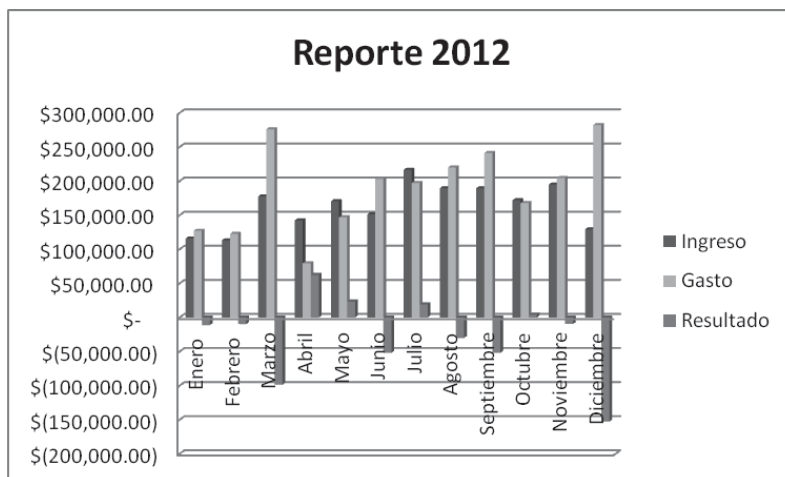
Como parte de la metodología se trabajaría junto con el dueño en las finanzas de la empresa, el dueño se percató de que no contaba con la información financiera de la empresa, así su primer tarea fue hacer una recopilación de información para saber el estado financiero real de la compañía.

Recabada la información más básica, de forma simple, las finanzas se encontraban de la siguiente manera:

Reporte 2012.

2012	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingreso	\$ 115,984.00	\$ 113,251.50	\$ 177,624.00	\$ 142,346.00	\$ 170,514.50	\$ 151,352.79	\$ 216,536.84	\$ 189,738.80	\$ 189,559.45	\$ 172,077.80	\$ 195,127.48	\$ 129,395.40	\$ 1,963,508.56
Gasto	\$ 127,199.69	\$ 122,759.72	\$ 276,203.91	\$ 79,666.06	\$ 146,986.90	\$ 203,303.77	\$ 197,175.91	\$ 219,904.57	\$ 241,256.12	\$ 167,838.14	\$ 204,568.21	\$ 282,062.84	\$ 2,268,925.84
Resultado	-\$ 11,215.69	-\$ 9,508.22	-\$ 98,579.91	\$ 62,679.94	\$ 23,527.60	-\$ 51,950.98	\$ 19,360.93	-\$ 30,165.77	-\$ 51,696.67	\$ 4,239.66	-\$ 9,440.73	-\$ 152,667.44	-\$ 305,417.28

Fuente: Elaborada por la autora con datos proporcionados por la empresa.



Fuente: Elaborada por la autora con datos proporcionados por la empresa.

Se observan los resultados del cierre anual con una pérdida de \$ 305,417.28.

Los gastos no eran constantes; en el mes de marzo creció hasta \$276,203.91 pesos y en el mes de abril cayó hasta \$79,666.06. El recabar la información fue una labor bastante ardua porque había un contador externo, pero internamente no había nadie que recabara los ingresos y gastos por mes, ni quién controlara los gastos y deudas de la empresa,

simplemente conforme se requería pagar sacaban la cantidad de la cuenta maestra y se hacía el pago. Tuvieron que ir a estados de cuenta bancarios y de tarjetas de crédito para recopilar la mayor información posible.

El único que manejaba las cuentas, el dinero y realizaba los pagos era el dueño y éste no llevaba un control, mezclaba sus gastos personales con gastos de la empresa, lo que dificultaba tener claridad en el estado real de la compañía.

Las pérdidas fueron absorbidas por diversos préstamos bancarios y, aunque se reportaban pérdidas, la empresa continuaba con algunas entradas, las cuales permitían el funcionamiento.

Al recabar la información se dio cuenta que había errores en los pagos de profesores en contra posición con la entrada de dinero por las clases, el pago de los profesores y cobro a los clientes se controlaba con formatos llamados "*grade sheets*" en donde los profesores escribían información sobre cada alumno, las horas impartidas así como los avances de los estudiantes, esta información llegaba a mano de la Directora Académica, ella pasaba el reporte final a la asistente de dirección, ella informaba el total a pagar a cada profesor y el dueño hacía los pagos correspondientes, al comparar el pago a profesores con el pago que debía hacer la empresa había diferencias, nadie corroboraba esa información.

Para tener un mayor control en las finanzas de la empresa se decidió hacer un pequeño departamento que se encargara de esa función, había que cortar las fugas y tener control con el dinero; con los propios recursos de la empresa, sin gastar más, se designó a la asistente administrativa para que controlara esa área. Se hizo un análisis de las deudas y se hizo un presupuesto y control de gastos aunado a que ella sería la encargada de recabar la información mes con mes, comparar los pagos a los profesores con los ingresos de los clientes, estaría a cargo de las cuentas por cobrar y de los pagos de la empresa.

Como parte del ahorro se cambiaron a otras oficinas, se hizo un inventario de papelería y del material didáctico con el que contaban, se cambiaron de proveedores para reducir gastos y se estableció que se compraría con una orden de compra habiendo previamente cotizado con un mínimo de tres proveedores para elegir la mejor opción de compra.

Servicio al cliente

En servicios al cliente había muchos retos a cubrir: recientemente habían perdieron dos clientes importantes, uno de los mayores retos a solucionar.

Acordaron que tanto el dueño como la directora académica visitarían a los clientes de forma periódica, así como atenderles en las fechas de sus aniversarios junto con la administración y mercadotecnia, mandando postales y regalos a los clientes.

Diseñarían una encuesta de calidad que se les entregaría de forma periódica, y les reconocerían los logros obtenidos a través de diplomas al finalizar cada curso.

Aprovechamiento del tiempo

Como se mencionó, en un inicio el dueño tenía una agenda muy saturada y con actividades operativas, se requería liberarlo de tiempo para que empezará a trabajar para su negocio en la parte estratégica y de dirección.

Él no era el único que estaba sobresaturado de trabajo, así que se decidió eliminar a un proveedor, quien manejaba las redes sociales de la empresa, y contratar a un asistente que llevara tanto las redes sociales como la parte de ventas y apoyo administrativo.

La persona que se desempeñaba como apoyo administrativo se le promovió a Coordinadora Administrativa, se decidió que se hiciera cargo del área financiera y también se haría cargo del área de Mercadotecnia y ventas apoyada por la nueva asistente. Ella asumiría responsabilidades que antes recaían totalmente en el Director General.

Al equipo Administrativo de la empresa comprendido por el dueño que fungía como el Director General, la Directora Académica, la Coordinadora Administrativa y la nueva asistente contratada se les enseñó un sistema de administración del tiempo diseñado por Desarrollo Gerencial, el cual les permitiría un mejor aprovechamiento de su tiempo y concentrarse en las actividades que tendrían un mayor impacto en su productividad en vez de estar ocupados en actividades improductivas.

Visión, Misión y Valores.

Se revisaron la visión y la misión de la empresa: no se tenían plasmadas y quedaron de la siguiente forma:

La visión es ser el líder en la impartición de cursos de inglés de negocios en México. Nosotros generaremos el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes y alumnos a través de la mejora constante de todos los servicios y procesos de la empresa, sustentados en la calidad, innovación, integridad y trabajo en equipo.

La misión es atender las necesidades del idioma inglés de sus clientes en los sectores profesional y empresarial de la sociedad, proporcionándoles los servicios de calidad sobresaliente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sustentable y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

Los valores que determinaron serían el pilar de la compañía fueron honestidad, integridad, adaptabilidad, innovación, lealtad, apoyo, compromiso, servicio, calidad, profesionalismo, innovación, prestigio.

Estos valores servirían como guía, inspiración, motivación, cohesión e imagen.

3. Motor central

Competencia

Era importante que conocieran a su competencia y se compararan, entonces se dieron a la tarea de hacer un pequeño estudio de mercado que se muestra a continuación.

Estudio de Mercado						
Análisis de la competencia Inglés para empresas						
	Berlitz		The Anglo		Empresa de Idiomas	
Num. de personas	1 persona	2 personas	1 persona	Grupal	No importa el número de personas	
Tiempo de Clases	2 veces por semana de 90 minutos (3 horas por semana)				2 veces por semana de 90 minutos (3 horas por semana)	
Horas por nivel	33 horas	36 horas	30 horas		24 horas	
Costo por nivel	\$ 30,096.00	\$ 16,416.00	\$ 14,500.00	\$ 18,000.00	\$ 10,320.00	\$ 12,360.00
Costo por mes	\$ 10,032.00	\$ 10,944.00	\$ 7,250.00	\$ 9,000.00	\$ 5,160.00	\$ 6,180.00
Costo por hora	\$ 912.00	\$ 452.00	\$ 483.00	\$ 600.00	\$ 430.00	\$ 515.00
Notas	Se recomiendan 90 minutos pero se ajusta	Por persona	Se hacen las clases a la medida		Método propio	Método de MARKET LEADER
Costo por mes	El costo por mes es si se hace 3 horas a la semana pero puede variar.		El costo por mes es si se hace en dos meses porque es 2.5 con las 3 horas a la semana		Es indistinto la cantidad de personas	

Sus dos principales puntos de referencia fueron *Berlitz* y *The Anglo*, los costos eran por encima de la Empresa de idiomas y la calidad del servicio no era muy diferente, ganaban ventaja en el reconocimiento que ambas instituciones tienen y en la estructura interna que tenían. Una decisión generada del estudio fue incrementar sus costos lo cual

impactaría positivamente financieramente y se buscó que el aumento no fuera gravoso para los clientes; el método interno quedó en \$445 la hora y Market Leader en \$530.

También fueron conscientes que para crecer requerían trabajar en la estructura interna de la compañía, en tener certificaciones y publicitarse. Esto solo sería posible si se saneaban las finanzas, y se incrementaran los ingresos para poder tener utilidades para invertir en la propia empresa.

Incremento de Ventas

Una de las tareas principales de la asistente fue promover a la empresa por medio de las redes sociales *Facebook*, *LinkedIn* (del Director General) y *Twitter*. Además de acompañar al Director General a las reuniones de la red de *networking* para conseguirle citas y que pudieran recomendarles a prospectos.

No había una base de los clientes así que se trabajó en construirla, armó la base de los clientes actuales y de los que habían tomado alguna vez clases con ellos o se habían mostrado interesados en clases de inglés; posteriormente se dedicó a darle seguimiento a los clientes que habían dejado de tomar clases o no les habían dado continuidad siendo prospectos.

Se pensó en un modo de facilitar el pago y se estableció el método de pago Pay Pal el cual se hace a través de internet.

Se tomó como una estrategia de ventas continua pedirles a los propios alumnos referidos, los profesores por la cercanía con el alumnado serían los que solicitarían dicha información y la asistente les llamaría y concretaría una cita.

No había una presentación, cada vez que alguien se interesaba le escribían una contestación y le explicaban de los servicios que daba la empresa, decidieron hacer una presentación estándar de los servicios en *Power Point*.

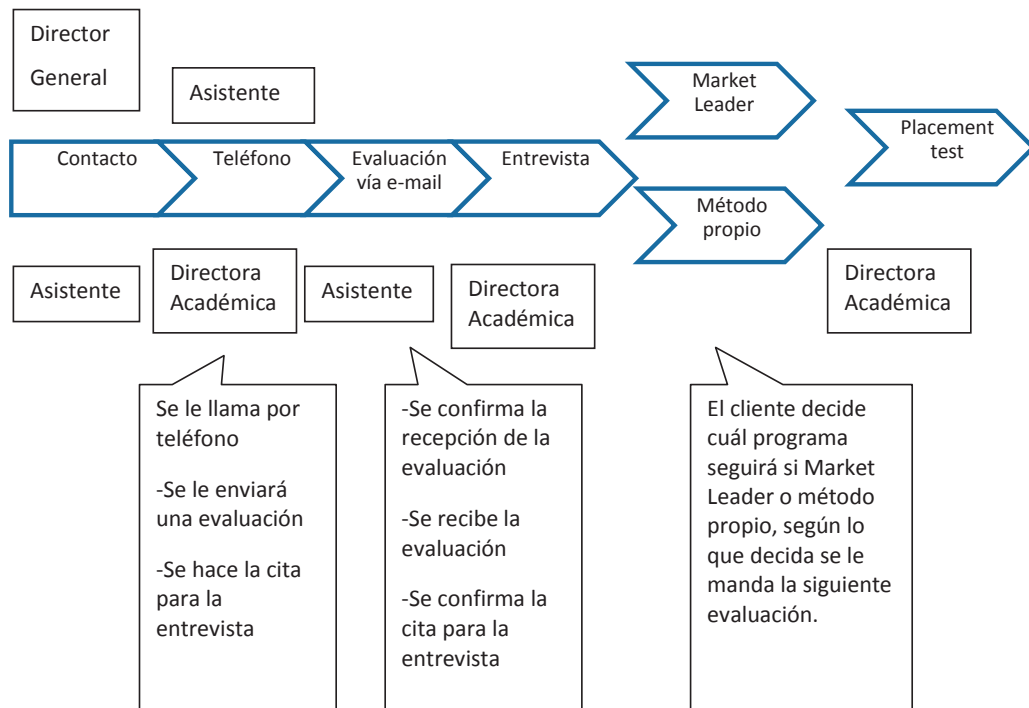
El Director le proporcionó su agenda de contactos y la asistente empezó a hacer llamadas para conseguirle citas al Director y poder pedir referencias para incrementar clientes.

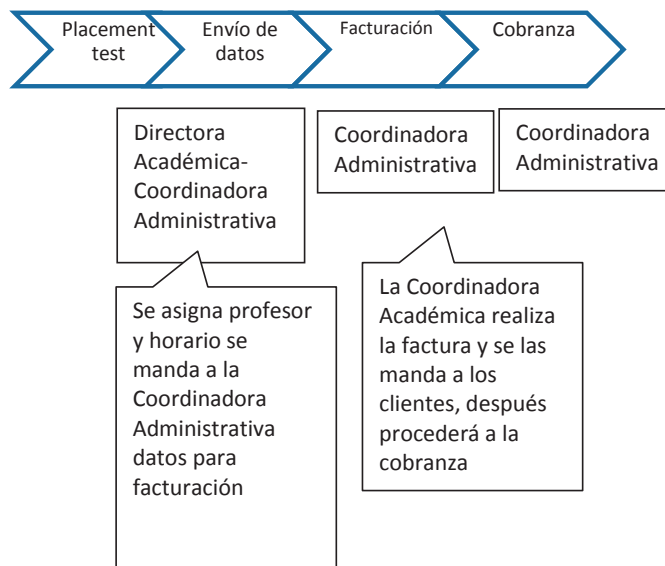
En el grupo que asistía de *networking* se promovió y se creó un grupo para darles clases.

Se diseñaron nuevos servicios como un club de conversación y seminarios especializados en temas de negocios.

Había pérdida de prospectos por descontrol administrativo. Para remediar esta situación hicieron un procedimiento de ventas estableciendo responsables en cada paso del proceso, el esquema que realizaron se muestra a continuación.

Procedimiento de Ventas





4. Desarrollo interno

Era importante que cada quien conociera sus funciones y qué se esperaba de ellos, así que se elaboraron manuales de puesto, los cuales se muestran a continuación.

Asistente, ventas y apoyo administrativo.

Objetivo.- Que con las funciones y labores que realice se cierren ventas para la empresa y facilite la operación. Es responsable de todo el proceso de Venta, de determinar en todo momento la etapa del proceso de venta en la que se encuentra cualquier prospecto y darle continuidad hasta el cierre de venta.

Funciones:

ADMINISTRACIÓN: (50% del tiempo de trabajo)

- ✓ Realizar labores de apoyo administrativo como facturación y elaboración de controles para la contabilidad.

- ✓ Emitir recibos y facturas a clientes/ deudores.
- ✓ Realizar depósitos en bancos.
- ✓ Llevar el punto de venta a los alumnos que requieran pagar los servicios.
- ✓ Apoyo en trámites administrativos y burocráticos con otras instituciones.
- ✓ Cotizaciones (Mínimo con tres proveedores).
- ✓ Hacer las compras para insumos en la oficina. Asegurarse de que siempre haya lo necesario.
- ✓ Coordinar el pago de los proveedores con la encargada del área administrativa.
- ✓ Comprar regalos del día del profesor y de Navidad.
- ✓ Coordinar al personal de limpieza.
- ✓ Organización de la agenda del Director General así como sus asuntos personales.
- ✓ Organizar y darle seguimiento a los pendientes del Director General.
- ✓ Agendar, informar y llevar organizada las actividades relacionadas con citas o documentos propios de la dirección.
- ✓ Tener control del inventario de materiales y papelería.
- ✓ Coordinar la entrega de materiales a profesores.
- ✓ Pedir los materiales cuando hagan falta al proveedor.
- ✓ Asegurarse y entregar los libros a los alumnos cuando los requieran y ver el pago de los mismos con la coordinadora.
- ✓ Tomar notas durante las juntas y enviar una minuta a los presentes.
- ✓ Tener listos los diplomas de los alumnos al finalizar los niveles.
- ✓ Estar al pendiente de que el equipo Administrativo tengan tarjetas de presentación.

VENTAS: (49% del tiempo de trabajo)

- ✓ Llevar controles de llamadas entrantes.
- ✓ Llevar al día las bases de datos.
- ✓ Llevar un registro y seguimiento de los prospectos obtenidos por la red de *networking*.

- ✓ Llevar un registro y seguimiento de todos los interesados en servicios.
- ✓ Llevar un registro y seguimiento de prospectos.
- ✓ Coordinar las visitas del Director General y la Directora Académica a los prospectos, tener control, dar seguimiento para concretar la venta y hacer el reporte al fin de mes.
- ✓ Hacer llamada al prospecto para conseguir las posibles objeciones a fin de que la Directora Académica se prepare para el manejo de las mismas. (Coordinar el apoyo con la persona que visite al prospecto)
- ✓ Envío de evaluación a los prospectos, en seguida que la Directora Académica o el Director General hablen con el prospecto.
- ✓ Tener lista en todo momento la presentación de la empresa en *Power Point* y enviarlas a quién lo solicite.
- ✓ Llevar un control de las listas de asistentes a eventos y subirlos a la base de datos para darles seguimiento.
- ✓ Envío de postales de felicitación a clientes y personal administrativo.
- ✓ Apoyar en la logística de los eventos: Club de Conversación, Seminarios.
- ✓ Promocionar, contactar y concretar la asistencia a los Seminarios, Club de conversación, etc.
- ✓ Promocionar, contactar y concretar la venta de los servicios de la empresa.
- ✓ Proporcionar informes y hacer llegar información a las personas que nos contacten para cualquiera de nuestros servicios.
- ✓ Asistir en representación del Director General en la red de *networking*. Por lo menos una vez al mes.
- ✓ Reportar al Director General, con la información obtenida de la Coordinadora Administrativa, los ingresos generados por la red de *networking* para poder reportarlos.
- ✓ Ejecución de las redes sociales *Facebook* y *Twitter*.
- ✓ Llamadas semanales a nuevos prospectos. Determinar en equipo el número de éstas y sobre todo por la Coordinadora Administrativa.

- ✓ Generar informes y reportes de ventas: 1) Altas y bajas. Entrega mensual. 2) Reporte de llamadas semanales y seguimiento de prospectos. 3) Chasis del Negocio. Entrega mensual.
- ✓ Tener en almacén promocionales para cualquier ocasión que se requiera. Revisar el diseño con la Coordinadora Administrativa.

RECURSOS HUMANOS (1% del tiempo de trabajo)

- ✓ Obtener la documentación necesaria de los nuevos ingresos del personal administrativo y de profesores. Tenerlas en folders.

RESULTADOS PROGRAMADOS:

ADMINISTRACIÓN:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las facturas electrónicas tanto a clientes como al contador en el mes en que se realiza el pago. En cuanto se obtenga la información para que el departamento de cobranza proceda con el envío de las mismas y con su revisión. • Mantener el control consecutivo de facturación y recibos al día. • Generar un reporte de inventarios y artículos promocionales. • Mantener los materiales necesarios tanto de libros, como papelería, artículos promocionales y tarjetas de presentación siempre disponibles y en existencia. • Realizar pagos en bancos y llevar el punto de venta en cuanto el departamento administrativo lo solicite. • Las cotizaciones de cualquier gasto arriba de \$2,000 pesos se deberán cotizar con dos o tres diferentes proveedores. • Tener las propuestas de regalos tres meses antes y presentarlas al equipo. Tener los regalos como mínimo con 15 días de anticipación. • Avisar al Director General de sus citas por vía <i>Whats App</i> o llamada el día anterior, confirmar siempre que haya recibido la información. |
|---|

- Avisar de las direcciones a las citas que va a acudir con la información en Google Maps y posibles lugares de estacionamiento.
- Mantener comunicación con la Directora Académica y con los profesores para proveerles del material necesario en tiempo y forma. Así como tener los diplomas de los alumnos antes que finalice el ciclo.
- Enviar las minutas tomadas de las reuniones inmediatamente acabando la reunión o al día siguiente hábil.

VENTAS:

- Generar un reporte semanal de llamadas y seguimiento de prospectos.
- Monitorear constantemente los nuevos prospectos y las citas para concretar nuevos clientes del Director General y la Directora Académica, tener el reporte al día.
- Enviar la evaluación correspondiente inmediatamente después de la cita con el representante de la compañía y hacer la llamada para detectar objeciones, es necesario coordinarse con la Directora Académica.
- El Martes, con la información que el departamento administrativo dé, indicar a el Director General los ingresos generados por la red de *networking*, así como pedirle las fichas de referencias el mismo miércoles para que ese mismo día o al día siguiente se les llame a la referencia.
- Generar un reporte mensual de altas y bajas y del chasis del negocio.
- El envío de las postales de felicitación será guiado por el departamento de satisfacción al cliente.
- Las llamadas que realice para prospectar, ofrecer servicios específicos tendrá que ser guiado por el departamento de marketing a cargo de la Coordinadora Administrativa.
- Ser la imagen de la empresa y de su director en eventos públicos y visitar la red de *networking* una vez al mes.

RECURSOS HUMANOS:

- Obtener la información necesaria de cada persona que ingrese sea administrativo o profesor y mantener una carpeta con todos los documentos.
- Tener listos los contratos en orden y dar la inducción elaborada por el departamento administrativo.

Área de Trabajo: Oficina y a dónde requiera desplazarse.

Reporta a: Administración (La Coordinadora Administrativa).

Contacto con: Profesores, Alumnos, Personal administrativo, Proveedores, Directora Académica y Director General.

CONDICIONES DE TRABAJO	EMPRESA: Empresa de Idiomas
ZONA DE TRABAJO:	Colonia Roma
HORARIO:	9:00 AM a 18:00 hrs. Lunes a Viernes.
SUELDO:	\$4,000.00 + comisiones (por asistentes a evento, por venta de servicios y por citas agendadas)
FORMA DE PAGO:	Quincenal
PRESTACIONES:	

Coordinadora Administrativa

Objetivo: Obtener y administrar los recursos de la empresa, mantener una estabilidad económica, supervisar para facilitar la operación, concretar ventas con estrategias de mercadotecnia, generación de prospectos y conversión.

Funciones:

FINANZAS: (40% del tiempo del trabajo)

- ✓ Registrar las operaciones contables de la empresa. Control de los movimientos cuenta corriente con saldos.
- ✓ Supervisar la facturación.
- ✓ Enviar recibos y facturas a clientes/ deudores.
- ✓ Llevar consecutivo de cheques expedidos. Asegurarse que haya suficientes cheques. Además, de que los cheques se fotocopien.
- ✓ Mantener al día el stock de facturas electrónicas. Cuando sea necesario, ordenar más.
- ✓ Entregar al contador los papeles contables de facturación recibos, cheques y comprobantes.
- ✓ Orden y conservación de documentos legales
- ✓ Recibir extractos bancarios y otros documentos.
- ✓ Manejo de caja chica.
- ✓ Aprobar las cotizaciones y las compras antes que se realicen.
- ✓ Diversos pagos, proveedores, deudas, tarjetas, obligaciones fiscales. Realizar lo necesario para pagar dos días antes del vencimiento de cada compromiso.
- ✓ Pago de las tarjetas de crédito con dos días antes de la fecha límite.
- ✓ Elaboración de nómina administrativa y de profesores. Incluidos aguinaldos, bonos y prestaciones.
- ✓ Coordinación del pago de la nómina con el contador.
- ✓ Aviso a los profesores de su pago desglosado.
- ✓ Cobranza a los alumnos.
- ✓ Supervisión del punto de venta.
- ✓ Encargada de los pagos por medio de PayPal.
- ✓ Presentar los resultados de las operaciones a través de reportes: 1) Reporte interno una vez a la semana 2) Reporte del flujo de efectivo. Entrega mensual. 3) Reporte de Resultados. Entrega mensual.

- ✓ Elaborar el presupuesto financiero y vigilar que se cumpla.

MARKETING Y PUBLICIDAD: (40% del tiempo del trabajo)

- ✓ Elaboración del plan de Marketing para traer nuevos prospectos y que la tasa de conversión de prospectos a clientes sea cada vez más alta.
- ✓ Elaboración de la estrategia de publicidad y comunicación en redes sociales.
- ✓ Estar a cargo de la satisfacción al cliente en coordinación con todo el equipo.
- ✓ Aprobar los diseños que se hagan para las campañas.
- ✓ Supervisión a la persona que apoya en Marketing.
- ✓ Comunicarle al alumno cómo utilizar PayPal.
- ✓ Asegurarse que todos los alumnos nuevos conozcan la manera de manejar el sistema de pago Paypal y cada una de las formas de pago.

ADMINISTRACIÓN: (20% del tiempo del trabajo)

- ✓ Supervisión al asistente contratado.
- ✓ Responsable de la comunicación interna.
- ✓ Responsable de los activos fijos de la empresa. Diseñar la metodología que se empleará a fin de llevar un control del equipo asignado, la responsabilidad del mismo, así como el reglamento que regirá su uso.
- ✓ Elaboración de los Manuales, procedimientos y políticas de los distintos departamentos. Así como la política de compras y pagos.
- ✓ Elaborar un programa de inducción para nuevos ingresos.
- ✓ Ser enlace de comunicación administrativo entre las diversas áreas.
- ✓ Estar pendiente de las fechas de renovación de servicios (claves facturación electrónica, patentes, marcas, etc.)
- ✓ Elaboración de presupuesto en finanzas.

RESULTADOS PROGRAMADOS:

FINANZAS:

- Registrar al día las operaciones contables de la empresa.
- Al final del día reportar al Director General el saldo en la cuenta.
- Supervisar que la facturación se haya hecho de forma correcta y proceder a enviar las facturas electrónicas a los clientes los primeros días del mes en que se realiza el pago. Seguir con la cobranza.
- Realizar los pagos de tarjetas y obligaciones fiscales tres días antes de la fecha límite.
- Tener el material necesario para el departamento de finanzas, facturas electrónicas, cheques. Y tener en orden comprobantes de pagos, recibos, cheques y documentos legales.
- Entregar un reporte de lo recibido, especificando los gastos de la caja chica a fin de mes al Director General.
- Revisar las cotizaciones y compras inmediatamente después o al día siguiente hábil que se le entreguen para proceder a la decisión o compra.
- Elaboración de nómina, aguinaldos, bonos y prestaciones con tiempo suficiente para que salgan en tiempo y forma.
- Presentarse al nuevo alumno y explicarle los diferentes tipos y fechas de pago.
- Presentar un reporte interno semanal al Director General.
- Presentar un reporte mensual del flujo de efectivo y el reporte de resultados al equipo.

MARKETING Y PUBLICIDAD:

- Elaborar el plan de Marketing de 2014 y presentarlo al equipo.
- Elaborar la estrategia de publicidad y comunicación en redes sociales 2014 y presentarlo al equipo.

- Creación del departamento de satisfacción al cliente en 2014. Presentar propuesta al equipo.
- Supervisión y apoyo al asistente en Marketing para que juntos incrementen en 30% los ingresos en 2014.
- Entregar un reporte trimestral de los avances en el plan de Marketing.

ADMINISTRACIÓN:

- Supervisión y apoyo al asistente contratado en temas administrativos. El objetivo es que la facturación de 2014 la realice el asistente.
- Entregar una propuesta para comunicación interna.
- Diseñar la metodología que se empleará a fin de llevar un control del equipo asignado, la responsabilidad del mismo, así como el reglamento que regirá el uso del equipo asignado.
- Elaboración de los manuales, procedimientos, políticas de los distintos departamentos así como la política de compras y pagos en conjunto con el Director General y el equipo en 2014.
- Presentar el presupuesto mensual por áreas en 2014.

Área de Trabajo: Oficina y a dónde requiera desplazarse.

Supervisa a: Asistente.

Reporta a: Director General.

Contacto con: Dirección, proveedores, profesores, alumnos y directora académica.

CONDICIONES DE TRABAJO	EMPRESA: Empresa de idiomas
ZONA DE TRABAJO:	Colonia Roma
HORARIO:	9:00 AM a 18:00 hrs. Lunes a Viernes.
SUELDO:	\$8,000.00 + comisiones (por venta de servicios)
FORMA DE PAGO:	Quincenal
PRESTACIONES:	

Directora Académica

Objetivo.- Tener al mejor equipo capacitado para impartir las clases de inglés de la empresa, conseguir más clases y nuevas empresas así como colaborar en el cierre de venta y en la retención y satisfacción del cliente.

Funciones:

ACADÉMICO: (40% del tiempo de trabajo)

- ✓ Preparar material para seminarios, club de conversación y proyectos en los que se requiera.
- ✓ Entregar los diplomas en coordinación con el Director General.
- ✓ Supervisar que los diplomas se tengan a tiempo para entregarlos a los alumnos al final de cada nivel.
- ✓ Visitar periódicamente a los alumnos y a los encargados de recursos humanos para supervisar el nivel de satisfacción. Visitar cada tres meses a todas y cada una de las clases impartidas por la empresa para que los alumnos y empresas perciban otro nivel de calidad de nuestros servicios. Deberá diseñar reporte.
- ✓ Estar en constante comunicación con los clientes y los departamentos de recursos humanos para darles seguimiento y resolver cualquier problema que se presente de forma inmediata.
- ✓ Asignar y coordinar a los profesores con los nuevos interesados en clases.

- ✓ Evaluación de prospectos. Encargarse de determinar el nivel de los prospectos tanto para el programa propio como el de *Market Leader*.
- ✓ Asistir a las convenciones Mextesol con el objeto de conocer tendencias en la impartición de *Business English*, actualizarse, conocer a nuevos profesores, material académico de vanguardia.
- ✓ Presentar a los profesores en las empresas.
- ✓ Llevar a cabo encuestas en cada una de las actividades y seminarios en las que participe el personal docente de la empresa.
- ✓ Desarrollar material académico nuevo y actualizado a fin de elevar el nivel de calidad del personal docente a través del uso del mismo material. Detectar en qué áreas del servicio actual hace falta material didáctico (Grabaciones de *Listening Comprehension*), material para práctica adicional de los conceptos gramaticales, etc.
- ✓ Apoyo en conseguir recomendaciones de prospectos de sus alumnos.

ADMINISTRACIÓN: (25% del tiempo de trabajo)

- ✓ Asegurarse que los profesores tengan el material adecuado para las clases y sus responsabilidades administrativas.
- ✓ Asegurarse que los alumnos tengan el material indicado para el programa que escogieron, sea el propio o *Market Leader*.
- ✓ Compilar la información de los profesores para realizar la facturación.- (Necesario delegar esta actividad al asistente o la Coordinadora Administrativa y solo supervisarla).
- ✓ Compartir con Administración todos los *Grade Sheets*, escaneándolos. La información contenida le permite a esta área tomar decisiones para fines estadísticos.
- ✓ Mandar al departamento administrativo (la Coordinadora Administrativa) todos los datos necesarios para la primera factura.

- ✓ Representar a la empresa en la solución de conflictos académicos que se deriven por razones imputables a la compañía, velando primero por los intereses del cliente y luego por los de ésta. Ser la primera persona en atender estos casos, hablando directamente con el profesor y/o la empresa.
- ✓ Desarrollar y entregar copia en USB de todo el material de los seminarios a la empresa de manera consistente.
- ✓ Recibir los *Grade Sheets* y detectar tendencias positivas y negativas y actuar en consecuencia. Entregar un reporte al Director General.
- ✓ Actualización de manuales de procesos internos referente al Departamento Académico.
- ✓ Llevar una caja chica asignada para el departamento académico, apegándose al sistema de operación de la misma determinada por el departamento administrativo.

RECURSOS HUMANOS: (20% del tiempo de trabajo)

- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento para nuevos profesores.
- ✓ Agendar y aplicar evaluaciones a los candidatos que se reciban.
- ✓ Capacitación de los nuevos profesores.
- ✓ Capacitación continua de los profesores.
- ✓ Juntas periódicas con los profesores.
- ✓ Tener reuniones uno a uno con los profesores de forma periódica y mantener una comunicación estrecha y continua para saber sus inquietudes y requerimientos.
- ✓ Desarrollar y comunicarle a los profesores y promover la “Cultura Académica de la empresa”, entendiéndose por ésta, los principios/valores de calidad en el servicio, nivel de compromiso y apego a las disposiciones.
- ✓ Diseñar un sistema escalafón de “valor de los profesores” con el objeto de colocar a cada uno de ellos en el lugar que le corresponde en función de sus capacidades.

- ✓ Vigilar que los profesores estén apegándose al sistema de enseñanza de la empresa, que el profesor esté asistiendo a impartir su clase bien presentado, de manera puntual y que su asistencia sea la esperada por la empresa.
- ✓ Llevar una bitácora de todos los profesores (capacitación, presentaciones en junta de profesores, respuestas de alumnos de las encuestas, etc., con el objetivo de sugerir los aumentos a profesores. Deberá diseñar formato y compartirlo.
- ✓ Impartir la inducción a los nuevos profesores.

IMPARTIR CLASES Y SEMINARIOS (6 horas a la semana 15% del tiempo de trabajo)

- ✓ Impartición de clases a falta de profesores capacitados para el nivel de inglés que la Directora Académica maneja.
- ✓ Impartir Seminarios a falta de otro profesor.
- ✓ Impartir el Club de Conversación a falta de otro profesor.

RESULTADOS PROGRAMADOS:

ACADÉMICO:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para la preparación de material para seminarios y proyectos como el club de conversación. • Avisar con 20 días de anticipación al asistente de los alumnos que terminarán de cursar un nivel para que pueda tener los diplomas listos y dárselos a los alumnos al finalizar su curso. • Visitar cada tres meses a todas y cada una de las clases impartidas por la empresa para que los alumnos y empresas perciban otro nivel de calidad de nuestros servicios. • Conocer a cada nuevo alumno y empresa, evaluarlos y designar a sus profesores de forma inmediata. • Asistir en 2014 a las convenciones de Mextesol. |
|---|

- Presentar en enero a los profesores en las empresas.
- Desarrollar encuestas de calidad para presentarlas a los alumnos y empresas cada cuatro meses. Así como una encuesta al final de cada actividad como Seminarios y Club de Conversación.
- Evaluar en consenso con la Dirección General el material académico que existe en la actualidad, así como la necesidad de actualizarlo y desarrollar material que haga falta como grabaciones o *Listening Comprehension*.
- Conseguir referidos de sus alumnos cada tres meses.

ADMINISTRACIÓN:

- En las llamadas periódicas verificar que los profesores y alumnos tengan el material adecuado para sus clases, así como los *Grade Sheets*, pedírselo al asistente material con 10 días de anticipación.
- Avisar inmediatamente se sepa qué nivel cursará un nuevo alumno al asistente para que tenga listo su material.
- Compilar la información y enviarla al asistente para que pueda hacer todos los cálculos para la facturación y pago a profesores.
- Escanear los *Grade Sheets* a la Coordinadora Administrativa y al asistente.
- Reportar inmediatamente sobre cualquier conflicto detectado con cualquier alumno o empresa que considere relevante al Director General y al departamento de satisfacción al cliente.
- Desarrollar y entregar copia en USB de todo el material de los seminarios el primer trimestre de 2014.
- Entregar un reporte trimestral al Director General y al departamento de satisfacción al cliente sobre las tendencias positivas y negativas detectadas por los *Grade Sheets*.
- Tener en todo momento actualizado el manual de inducción y procedimiento interno del departamento académico.

RECURSOS HUMANOS:

- Buscar y conocer profesores capacitados que podrían trabajar con la compañía cuando se requirieran por no haber otro profesor interno que pudiera en los horarios o lugares que el cliente lo pidiera.
- Capacitar a los profesores de forma continua de tal forma que haya más profesores con el nivel que se espera.
- Tener una junta cada dos meses con los profesores.
- Después de las juntas, tener reuniones uno a uno con los profesores para mantener una comunicación estrecha, detectando necesidades y promoviendo los valores de la empresa.
- Diseñar el primer trimestre de 2014 un sistema escalafón de “valor de los profesores” con el objeto de colocar a cada uno de ellos en el lugar que le corresponde en función de sus capacidades.
- Llevar una bitácora de todos los profesores (capacitación, presentaciones en junta de profesores, respuestas de alumnos de las encuestas, etc., con el objetivo de sugerir los aumentos de profesores. Diseñar el formato el primer trimestre de 2014
- Impartir la inducción a cada uno de los nuevos profesores.

IMPARTICIÓN DE CLASES:

- Impartir el menor número de clases posibles.
- Dar prioridad en la capacitación a los profesores más avanzados y con más tiempo en la compañía para que den clases de más alto nivel.

Área de Trabajo: En las empresas en donde se impartan clases.

Reporta a: Director General

Supervisa: Profesores

Contacto con: Director General, clientes, profesores, asistente y departamento administrativo.

CONDICIONES DE TRABAJO	EMPRESA: Empresa de idiomas
ZONA DE TRABAJO:	Colonia Roma
HORARIO:	
SUELDO:	\$ 22,000
FORMA DE PAGO:	Quincenal
PRESTACIONES:	

Director General

Objetivo.- Asegurar que la empresa como unidad de negocio cumpla con su misión y objetivos estratégicos generando valor para la organización, definiendo las estrategias que proporcionen la consolidación de cada uno de los departamentos y las personas que laboran en la empresa, así como generar los más altos niveles de rentabilidad, calidad, eficiencia, productividad y posicionar a la organización en los más altos niveles competitivos del sector. Asegurarse en todo momento del crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Funciones:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: (60% del tiempo de trabajo)

- ✓ Promocionar, analizar e interpretar las tendencias y patrones derivados de los números manejados por cada una de las áreas y de la empresa a nivel general.

- ✓ Asegurarse de la rentabilidad y crecimiento de la empresa.
- ✓ Aumentar los ingresos y obtener ganancias.
- ✓ Cuidar los gastos. Que no descapitalicen a la empresa.
- ✓ Mantener enfocado al equipo en la Visión, Misión y Objetivos de la empresa.
- ✓ Establecer los indicadores de desempeño y metas de cada departamento.
- ✓ Asegurarse de que los empleados desempeñen sus labores acordes a los valores de la empresa.
- ✓ Minimizar riesgos de la empresa.
- ✓ Capacitar de forma constante al personal administrativo y a los profesores de forma técnica, en la filosofía, valores, cultura y procesos de la empresa.
- ✓ Supervisar que cada una de los departamentos tenga lo necesario para llegar al cumplimiento de sus metas, orientarlos y capacitarlos para ello.
- ✓ Poner en orden la situación legal de la empresa con contratos y prestaciones de ley.
- ✓ Incrementar el valor del cliente.
- ✓ Promover la cultura de la empresa.

VENTAS: (20% del tiempo de trabajo)

- ✓ Visitar periódicamente a los alumnos y a los encargados de recursos humanos para supervisar el nivel de satisfacción.
- ✓ Visitar a prospectos para cerrar la venta.
- ✓ Conseguir prospectos calificados para la compañía.
- ✓ Abrir nuevos mercados y áreas de oportunidad factibles de traer rendimientos a la empresa.
- ✓ Preparar material del curso de pronunciación en apoyo a ventas.
- ✓ Participación en la red de *networking* enfocado en resultados.
- ✓ Reportar los nuevos prospectos y las visitas a los prospectos en un *mail* al departamento administrativo y ventas.

ADMINISTRACIÓN: (10% del tiempo de trabajo)

- ✓ Hacer las transferencias para los pagos correspondientes. Depende del departamento de administración.
- ✓ Firmar los cheques que el departamento de administración le solicite.
- ✓ Hacer evaluaciones a prospectos, cuando se requiera.
- ✓ Apoyo a Departamento Administrativo en la elaboración de los manuales, procedimientos y políticas de los distintos departamentos. Así como la política de compras y pagos.
- ✓ Juntas periódicas con el contador.
- ✓ Revisión periódica de estados de cuenta, saldos y situación bancaria en general.
- ✓ Trámites legales en donde su presencia sea indispensable (contratos, IMPI, SHCP, etc.)
- ✓ Apoyo al Departamento Académico en desarrollar material académico nuevo y actualizado a fin de elevar el nivel de calidad del personal docente a través del uso del mismo material. Detectar en qué áreas del servicio actual hace falta material didáctico (Grabaciones de *Listening Comprehension*), material para práctica adicional de los conceptos gramaticales, etc.

IMPARTICIÓN DE CLASES: (10% del tiempo de trabajo)

- ✓ Impartición de clases a falta de profesores capacitados con el nivel correspondiente o por gusto personal.

RESULTADOS PROGRAMADOS:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

- Generar un plan anual 2014 con metas como organización e indicadores por departamento. Entregar en el primer trimestre del año.
- Tener una revisión trimestral por departamentos para revisar los avances acorde con el plan anual.

- Asegurarse que la empresa rebase siempre el punto de equilibrio y se encuentre generando utilidades.
- Conseguir que la empresa esté creciendo en utilidades de forma constante.
- Revisar los gastos por departamento de forma trimestral.
- Recibir y analizar los reportes generados por cada uno de los departamentos y trabajar en consecuencia para el cumplimiento del plan anual, de los objetivos, metas e indicadores.
- Detectar de forma oportuna los riesgos de la empresa y trabajar en consecuencia para minimizarlo.
- Estar en constante comunicación con todo el equipo para detectar los puntos en los que necesitan capacitación y asegurarse que la obtengan por el bien de la compañía.
- Planear una estrategia para 2014 con el objetivo de regular la situación legal de la empresa con contratos y prestaciones de ley.
- Asegurarse de incrementar el valor del cliente, asegurarse que la empresa continúa siendo altamente competitiva y en crecimiento tanto económicamente como en estructura y organización.

VENTAS:

- Designar la última semana del mes para visitar a alumnos y encargados de recursos humanos en coordinación con la Directora Académica para supervisar el nivel de satisfacción y aumentar la percepción de calidad en el servicio del cliente.
- Visitar cuando se requiera a los prospectos para cerrar la venta, en coordinación con el equipo de ventas. Reportar inmediatamente después de la reunión los acuerdos a los que se llegaron y solicitar al asistente la ayuda pertinente que se requiera para seguir con el proceso de venta.
- Conseguir prospectos calificados, personas o empresas que puedan y quieran pagar los servicios que se ofrecen.

- Abrir nuevos mercados que traigan rendimientos a la empresa, hacer un análisis económico y administrativo de la factibilidad del proyecto e irlo monitoreando con el equipo administrativo.
- Preparar el curso de pronunciación de la empresa para lanzarse y aprovecharse en 2014. Primer trimestre del año.
- Establecer metas en la red de *networking*, sobre cuántas referencias en cierto número de tiempo se quiere obtener que representen x número de ingresos y medirlo en el primer trimestre del año 2014.

ADMINISTRACIÓN:

- Designar dos días a la semana en horas específicas para agilizar el trabajo en conjunto con el departamento de finanzas y apoyo administrativo para hacer las transferencias, pagos y firmas de cheques correspondientes.
- Estar disponible para hacer evaluaciones a candidatos a nuevos alumnos cuando se le solicite apoyo por parte del departamento académico.
- Designar un tiempo específico para trabajar conjuntamente con el departamento administrativo y realizar el manual corporativo con los procedimientos y políticas de los distintos departamentos.
- Asegurarse que la empresa se mantenga estable económicamente y generando utilidades.
- Elaborar el material académico, junto con el departamento académico, que haga falta actualizar o desarrollar. Plan para 2014. Primer trimestre del año.

IMPARTICIÓN DE CLASES:

- Impartir el menor número de clases posibles.
- Apoyar en capacitar a los profesores más avanzados para que den clases de más alto nivel.

Área de Trabajo: Oficina y a dónde requiera desplazarse.

Reporta a: Consejo Administrativo

Supervisa a: Director Académico, Coordinadora Administrativa y al asistente.

Contacto con: Directora académica, clientes, profesores, asistente y departamento administrativo.

CONDICIONES DE TRABAJO	EMPRESA: Empresa de idiomas
ZONA DE TRABAJO:	Colonia Roma
HORARIO:	Sin horario fijo
SUELDO:	\$
FORMA DE PAGO:	Quincenal
PRESTACIONES:	

5. Equipo

Era necesario hacer la cohesión del grupo y capacitarlos, así como reclutar a más profesores. No fue tarea fácil, pues se requerían personas que, además de hablar inglés, manejaran el inglés ejecutivo y tuvieran experiencia en negocios.

Se inició el proceso de reclutamiento y como resultado de ello se contrató a cuatro nuevos profesores, es decir, se incrementó la plantilla en 50%.

Se acordó establecer metas comunes y realizar dinámicas de integración del equipo; para mejorar la comunicación con el personal administrativo se estableció que cada viernes tendrían una reunión para discutir los aspectos más importantes o problemáticos que requirieran solución. Como era poco personal que realizaba muchas tareas de distintas áreas cada uno y que se interconectaban en sí, fue muy importante estas reuniones para aclarar cualquier duda y llegar a acuerdos.

Se empezó un proceso de capacitación de los nuevos profesores y de actualización de los antiguos, se estableció una junta bimensual con los profesores y se les pidió apoyo para conseguir referidos de sus alumnos.

Uno de los profesores contratados comenzó a ser un problema para la empresa: no acataba órdenes y se mostraba hostil. Se optó por despedirlo y como aprendizaje se estableció un protocolo desde el momento de contratar a los profesores como la forma y la persona para despedirlos. Desde el momento de contratarlos se les solicitaría la documentación necesaria y el contacto en todo momento sería la Directora Académica, el problema no llegó a mayores y lograron contratar a un nuevo profesor para sustituirlo.

6. Expansión

Como la empresa iba tomando un mayor y mejor ritmo de trabajo cada vez y el dueño ya se encontraba más liberado de una agenda tan apretada, pudo hacer viajes de interés personal a Veracruz y empezó a abrir puertas al negocio en ese Estado. Todavía la empresa requeriría una mayor consolidación, pero el dueño ya tenía una visión de expansión y crecimiento, su meta sería abrir sucursales en otros Estados de la República.

Resultados

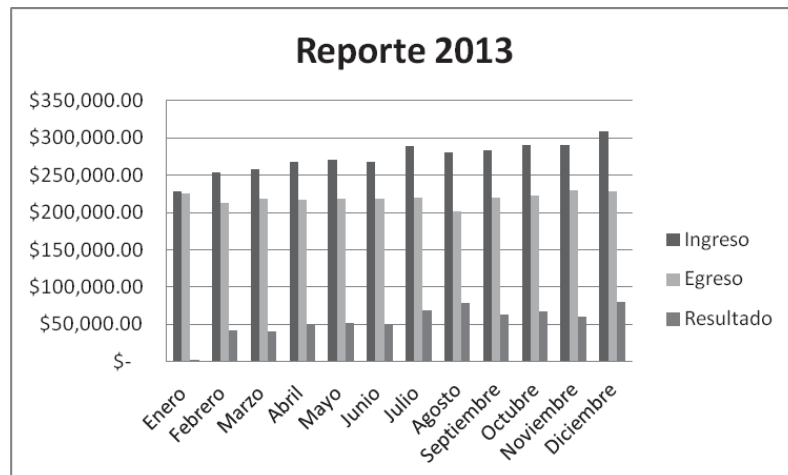
El objetivo principal del *coaching* de negocios para dueños de PYMES es incrementar las utilidades de la empresa y lograr que el negocio dé frutos económicos, aunque el dueño no esté presente constantemente en cada rincón de la empresa. Ambos objetivos se lograron durante el proceso del *coaching* en la empresa del caso expuesto.

Según el reporte de 2012, revelaba una pérdida anual de \$305,417.28.

Para finales de 2013, el reporte anual se mostraba de la siguiente manera:

2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingreso	\$227,918.71	\$254,025.05	\$258,215.48	\$268,213.00	\$270,215.48	\$268,213.15	\$288,783.67	\$280,593.38	\$282,800.79	\$289,745.80	\$290,158.00	\$309,100.00	\$3,287,982.51
Egreso	\$225,328.82	\$212,266.11	\$218,147.83	\$217,147.90	\$218,147.83	\$218,147.00	\$220,156.28	\$202,090.80	\$219,465.30	\$222,568.72	\$230,102.50	\$228,749.38	\$2,632,318.47
Resultado	\$ 2,589.89	\$ 41,758.94	\$ 40,067.65	\$ 51,065.10	\$ 52,067.65	\$ 50,066.15	\$ 68,627.39	\$ 78,502.58	\$ 63,335.49	\$ 67,177.08	\$ 60,055.50	\$ 80,350.62	\$ 655,664.04

Fuente: Elaborada por la autora con datos proporcionados por la empresa.



Fuente: Elaborada por la autora con datos proporcionados por la empresa.

Se observa que, durante todo el año, hubo un saldo positivo y, al final de 2013, se reportó una utilidad de \$655,664.04. ¿Qué sucedió?

El proceso de *coaching* aplicado favoreció la organización de la empresa, se trabajó con el dueño para que él junto con su equipo tomaran consciencia de la situación en la que se encontraban y generaran estrategias que les permitieran salir de esa situación lo más pronto posible y de la mejor forma.

Todo lo anterior se concreta en la siguiente propuesta:

3.3 Nueva propuesta

Desarrollo Gerencial consideró que se requiere adaptar a la propia cultura la aplicación de un modelo extranjero y más cuando no se comparten características similares.

Como parte de la labor realizada en Desarrollo Gerencial en el tema de *coaching* y como parte del equipo de investigación, se realizaron entrevistas a empresarios PYME mexicanos los cuales tienen 50 años de permanencia en el mercado. Con los resultados obtenidos, se implementó la propuesta sobre el *coaching* latinoamericano, la cual pasaremos a exponer.

Entorno específico

El Análisis de la investigación interna de Desarrollo Gerencial y las entrevistas que se llevaron a cabo, establecieron los siguientes criterios para un enfoque latinoamericano al *coaching*.

Estos criterios están tomados de un documento interno de Desarrollo Gerencial y que reflejan la propuesta de un *coaching* más adaptado a la realidad latinoamericana.

Establecer una PYME en Latinoamérica es colocar las raíces en una tierra de características peculiares. Desconocerlas o plantar una empresa sin considerarlas es un suicidio

premature. Es sin embargo una tierra muy fértil que da muchos frutos cuando se cultiva bien.

Latinoamérica es resultado del mestizaje, pero mantiene todavía sectores indígenas y europeos casi puros frente a una mayoría mestiza. Esta definición de personalidades, con sus fuerzas y debilidades propias, descompone la sociedad en segmentos con diferencias que se muestran en el desempeño de las personas, diferencias casi inexistentes en otros continentes.

En Estados Unidos y Europa, con algunas variantes, son países donde rige la legalidad y el orden, mientras Latinoamérica funciona con pasos caprichosos, expuestos a las variaciones en el criterio de quien ostenta la autoridad. El recurso a la ley es fácilmente contrarrestado por la apelación a los usos y costumbres, equivalente a apreciaciones subjetivas o inesperadas.

Por razones históricas y sociales, existen más oportunidades y espacios no cultivados que ofrecen posibilidades empresariales más numerosas y amplias que en otras zonas del mundo.

La mano de obra, sobre todo la mexicana, posee gran ingenio y adaptabilidad, sin la posición rígida de norteamericanos, europeos o asiáticos en horarios, disponibilidad ante emergencias u obstáculos imprevistos. Bien capacitados alcanzan cuotas de productividad superiores, aunque el estereotipo generalizado no lo tenga en cuenta.

Las personas dan mucha importancia al trato y a los estados emocionales, afectando directamente a su continuidad y eficiencia en la empresa. La motivación dirigida a sus valores y sentimientos da excelentes resultados.

El clima y las tradiciones influyen en la disposición al esfuerzo. Quizás tienen la misma capacidad para la producción que en otras zonas del mundo, pero necesita atención directa y especial para que consiga los mismos parámetros.

El espacio político es cambiante como en todo el mundo, pero con la particularidad de la fuerza de los contactos y la personalidad de las autoridades, determinando los apoyos gubernamentales y los proyectos en la inseguridad o en condicionamientos imprevisibles.

Los andamiajes materiales fallan más en la zona: teléfono, luz, policía, entrega de refacciones o celular no tienen garantía de eficacia y pueden fallar en cualquier momento. La eficacia personal está condicionada al medio, creando situaciones de retrasos o carencias que exigen acomodaciones y ajustes en programas o resultados. Querer metas muy detalladas en tiempo y forma desemboca comúnmente en estrés y desgastes inútiles.

Es un área geográfica con el financiamiento muy obstaculizado. Existen estructuras que frenan la obtención de capital. La costumbre del padrinazgo subordina la inversión al estado de ánimo del capitalista y el acceso de préstamos bancarios se complica más que en otros hemisferios.

Existe el nacionalismo como valor, pero no en su faceta empresarial: la orientación del esfuerzo laboral como servicio a la comunidad es muy débil, pues priman las motivaciones de crecimiento personal y algo el familiar. La predisposición a la colaboración está muy condicionada a las ventajas del participante, con poca proyección hacia el trabajo en equipo.

Este ambiente específico pide un enfoque propio para el desarrollo de una PYME. Quizás los elementos que construyen la organización de una empresa en Latinoamérica no difieran aparentemente a los de otras zonas del mundo. Es solo apariencia. Porque su color y su consistencia requieren un manejo especial. Este manejo se logra con un coaching adecuado que impulse la consolidación y el crecimiento de cualquier PYME que nace en esta tierra particular.

Los programas de coaching que se ofrecen en Latinoamérica responden a zonas del mundo con características diferentes y no atienden el latir propio de la empresa donde trabajan latinoamericanos. ¿Cuántas veces se ha propuesto el modelo empresarial japonés para impulsar a personas latinoamericanas que poseen una cultura, una mentalidad y unos

recursos tan opuestos a los asiáticos? ¿Cómo aplicar manuales de producción estadounidenses a personas por cuya sangre no corre el criterio de law and order? ¿Cómo resolver un permiso de operación según la reglamentación y la atención oficial de las instituciones europeas?

Meter al empresario latinoamericano en tallas extrajeras es hacerle sentir bien, pero difícilmente le facilitará movimientos ágiles y oportunos. No digamos si requiere un ajuste en la hechura, porque tiene la solución demasiado lejos. Además, la adaptación al medio es tan decisiva en la operación empresarial que enfocar el desarrollo de una PYME desde la óptica latinoamericana dará mejores resultados que importar estructuras con medidas extrañas a sus recursos disponibles. Las PYMES latinoamericanas necesitan un desempeño latinoamericano.

Rasgos propios

Los empresarios latinoamericanos poseen unos rasgos heredados de su comunidad y trabajan con empleados con características iguales. Su capacitación suele ser mayor y su fuerza emprendedora también. No obstante, estos rasgos básicos influyen en la dirección de la empresa y en el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos.

Los siguientes elementos deben tomarse en cuenta para el desarrollo de cualquier PYME en Latinoamérica. Se anota algún indicador del enfoque a plasmar en el trabajo empresarial.

Elasticidad. Tanto el director como el empleado están dispuestos al cambio y la adaptación. Esta disposición facilita la introducción de nuevos sistemas, de ajustes en los planes o en el paso a un nuevo tipo de operación, por lo que la dirección de la empresa tiene mayores posibilidades de atender a la demanda del mercado o la aparición de oportunidades. La posibilidad de la mejora y del crecimiento es grande.

Creatividad. Ante problemas en el funcionamiento de aparatos, ante situaciones imprevistas en el manual, ante obstáculos exteriores por retrasos ajenos, el latinoamericano encuentra soluciones que posibilitan soluciones inimaginables. Esta creatividad pide a la dirección de la empresa más diálogo, apertura y aceptación ante las ideas y propuestas de los empleados, así como conductos para aprovecharlas y canalizarlas.

Espontaneidad. La forma natural abierta facilita la exposición de dificultades y la propuesta de innovaciones, pero con una anotación: el latinoamericano se abre cuando confía en la persona que tiene delante, por lo que se debe tener en cuenta para una buena utilización de esta capacidad presente en los empleados.

Disponibilidad. La actitud de colaborar fuera de horario, de apoyar en un momento delicado y la solidaridad cuando se necesita permite a la PYME afrontar dificultades que se convertirían en conflictos laborales, huelgas o denuncias si sucedieran en otros lugares. No es un arma para el abuso de la dirección, sino un apoyo para saltar obstáculos. El coaching latinoamericano ofrece vías para sacar mayor rendimiento a esta capacidad del recurso humano.

Sumisión. El acatamiento de la autoridad sin mucha contestación facilita el trabajo de la dirección. Pero necesita equilibrarse con el respeto a las personas que trabajan en la PYME, pues atropellar los derechos de las persona destruye su lealtad, mientras que cuidarlos fortalece su entrega y respaldo. La actitud sumisa, por tanto, debe preservarse, no pisotearla.

Productividad. Como toda capacidad humana, depende de la capacitación. La sumisión, la elasticidad, la creatividad y la disponibilidad descritas ponen unas bases óptimas para el desarrollo de la producción en el latinoamericano, exigiendo atención y dedicación de la

dirección al progreso individual de cada empleado. El área de recursos humanos necesita apoyarse en esta opción para el crecimiento de la empresa.

Tolerancia. Hay gran inclinación del latinoamericano a soportar pesos. No es ocasión para cargar demasiado los hombros de los empleados, pero sí la oportunidad para superar etapas malas en el desarrollo de la empresa. Con la motivación y alicientes oportunos, el capital humano de la PYME puede salir a flote mejor que en otros lados.

Alegría. Con facilidad, la persona organiza momentos festivos y crea ambiente agradable, atmósfera imprescindible para la estabilidad emocional que fortalezca la fidelidad y entrega a la empresa. El coachig debe estimular este ambiente para equilibrarlo con la exigencia normal del trabajo.

Obstáculos señalados

Conformismo. Es frecuente encontrar quienes aceptan el resultado impreciso, la contabilidad aproximada o el inventario inexacto, porque no se aprecian las consecuencias que trae el trabajo mediocre. Esta deficiencia conduce al declive. Afecta en cualquier sector de la empresa y requiere motivación, valoración y medición en cada miembro de la PYME, a fin de abrir la mirada hacia el compromiso con resultados firmes y eficaces.

Irresponsabilidad. Es quizás el punto más débil del latinoamericano, tanto entre directivos como entre empleados. El gasto fácil del dinero obtenido, el aplazamiento innecesario de tareas importantes, el trabajo realizado a medias, la impuntualidad, el ausentismo laboral. Es notoria la tendencia de dejar el trabajo para el último momento. Más que castigos, el latinoamericano necesita motivación e incentivos, porque sus rasgos le invitan a superarse cuando tiene soportes válidos.

Tolerancia. La aceptación de males menores desliza hacia la aceptación de alguno mayor, sobre todo hacia las exigencias con uno mismo. La dirección de la PYME necesita un coach exigente que explote las muchas posibilidades de la empresa.

Desorden. Las sociedades menos exigidas aceptan bien el abandono de objetos o de horarios, mientras la vida en medio del frío o del ardiente desierto reclama previsión y orden para no ser destruidos. El latinoamericano encoge un hombro ante el acomodo o el sistema, quizás por el hábito de espontaneidad. El desorden repercute especialmente en el manejo de las finanzas. Desterrar esta costumbre es tan necesario como el cuidado del dinero.

Desconfianza. Quizás por la herencia ante la conquista o el abuso de los ladinos, la primera reacción en un ambiente distinto del propio es una actitud a la defensiva, ante personas o ante estructuras. Las frases educadas o las actitudes de servilismo pueden esconder un distanciamiento que conviene rebajar. El trabajo para crear trabajo de equipo y disposición a la colaboración debe superar el simple nivel de trabajo y alcanzar el de aportación fiel.

Horizonte de sugerencias

Las siguientes indicaciones sirven como soporte para la aplicación de la metodología.

1. Atender los puntos críticos de la empresa
2. Equilibrar operación productiva y desarrollo interno de la organización
3. Proyección con miras amplias para no conformarse con lo alcanzado dado que hay muchas oportunidades de negocio
4. Orden y responsabilidad en la dirección y en los empleados
5. Elasticidad ante las dificultades, dando prioridad a los objetivos críticos
6. Crear ambiente de confianza y colaboración
7. Cultivo sólido del trabajo en equipo

8. Trabajo programado y según prioridades
9. Capacitación basada en la motivación y el descubrimiento
10. Muchos canales de comunicación interna y detección de oportunidades
11. Desarrollo de la acción prioritaria de la empresa
12. Equilibrio entre producción, administración y ventas
13. Trabajo por objetivos con supervisión constante de pronósticos actualizados
14. Equilibrar la consecución de metas de progreso con las defensivas
15. Atención personalizada a los empleados
16. Cultivo de actividades motivadoras e integradoras con los empleados dirigidas a su compromiso y lealtad con la empresa
17. Medir la productividad con parámetros cuantificables
18. Promoción del orden y la responsabilidad desde la dirección hasta los empleados
19. El *coaching* con latinos requiere más atención presencial que a distancia
20. La elasticidad aconseja organizar el trabajo sin un esquema rígido, aunque con disciplina en los acuerdos tomados

El resultado fue una metodología que pretende contribuir al desarrollo de los empresarios PYME latinoamericanos.

Metodología

La siguiente metodología es la propuesta para el trabajo de *coaching* latinoamericano. Los apartados de cada número son los contenidos o aspectos que se trabajan con el empresario.

1. Radiografía de la empresa

- Conocer la historia básica de la empresa.
- Precisar la situación de ventas, administrativa y productiva actual.
- Conocer las aspiraciones cercanas.

- Precisar y distinguir los problemas prioritarios y urgentes.
- Saber los sentimientos del líder ante los objetivos personales y de la empresa.
- Conocer cuáles estrategias de administración, ventas y producción funcionan, y cuáles no.
- Definir el temperamento del líder, sus imprescindibles gerenciales y su dedicación.
- Conclusiones.
- Diagnosticar las raíces de los problemas.
 1. Determinar el punto crítico
 2. Fijar el papel más adecuado del líder durante el *coaching*.
 3. Planeación y programación.
 4. Arranque del *coaching*.

2. Nudos estratégicos

- Margen de utilidad.
- Punto de equilibrio.
- Calidad del producto.
- Entrega del producto.
- Equilibrar operación productiva y desarrollo interno de la organización.
- Aprovechamiento del tiempo en el desempeño del personal.
- Definir los puntos críticos de la empresa.
- Metas prioritarias de la empresa a mediano plazo.
- Desempeño del líder.
- Estrategias útiles

3. Motor central

- Conocer los competidores existentes.
- Crecimiento: desarrollo de la acción prioritaria para la empresa.
- Manejo del mercado.

- Promedio de ventas.
- Más clientes: índice de conversión.
- Clientes como fuente de nuevos contactos.
- Generación de prospectos.

4. Desarrollo interno

- Organigrama y puestos: Orden y responsabilidad en la dirección y en los empleados. Equilibrio entre producción, administración y ventas.
- Prioridades, objetivos y cronograma: Elasticidad ante las dificultades, dando prioridad a los objetivos críticos. Medir la productividad con parámetros cuantificables.
- Administración de recursos humanos: Trabajo programado y según prioridades. Capacitación basada en la motivación y el descubrimiento. Trabajo por objetivos con supervisión constante de pronósticos actualizados.
- Administración de recursos materiales.
- Auditoría.

5. Equipo

- Tecnología necesaria.
- Formación del equipo.
- Capacitación del equipo.
- Comunicación.
- Cultivo de actividades motivadoras e integradoras con los empleados dirigidas a su compromiso y lealtad con la empresa.
- Promoción del orden y la responsabilidad desde la dirección hasta los empleados.

6. Liderazgo

- Ejes de la dirección empresarial: Enfoque de la actividad de líder.
- Cultivo sólido del trabajo en equipo.
- Crear ambiente de confianza y colaboración.
- Muchos canales de comunicación interna y detección de oportunidades.
- Equilibrar la consecución de metas de progreso con las defensivas.
- Atención personalizada a los empleados.

7. Expansión

- Prever y solidificar el futuro.
- Organizar a las personas y las acciones según criterios de eficacia y sencillez.
- Capacitarse y capacitar a los colaboradores.
- Motivar y exigir resultados.
- Disciplina en el trabajo.

Conclusiones

En el presente trabajo se presenta al *coaching* de negocios para dueños PYME como una herramienta que contribuye a la solución del problema que representa el cierre de pequeñas y medianas empresa. El *coaching* le permite al empresario trabajar en los puntos críticos que definirán la permanencia o el cierre de su compañía en el mercado.

El *coaching* es una herramienta en constante evolución, reconocida, utilizada y aceptada mundialmente. Y aunque las metodologías y corrientes han sido importadas de países anglosajones, el adecuarlas a la realidad latina resulta de mucho provecho y dota a las PYMES de una fuerte ventaja competitiva.

En el presente trabajo se expuso la aplicación de la metodología en un caso práctico cuyos resultados son una muestra que el *coaching* de negocios para dueños de PYMES es una aportación que contribuye a darle soporte y apoyo al dueño de cualquier PYME que quiera mejorar la condición de su empresa.

Es de interés general que se asegure la existencia y permanencia de las PYMES, condición indispensable para retomar el proceso de desarrollo que eleve los niveles de bienestar de la población.

Es visible que falta apoyo efectivo a este sector, algo falla para tener PYMES más exitosas y convertidas en empresas medianas y grandes, que aporten impulso al crecimiento económico local, regional y global. La realidad en nuestro país, como uno más dentro del conjunto mundial, es que el gobierno ha desarrollado políticas para apoyar a este vasto sector, aunque los resultados obtenidos son limitados, puesto que la tasa de mortandad de las PYMES continúa con índices elevados.

La PYME nace y evoluciona con recursos de todo tipo, normalmente los recursos son limitados. Usualmente se maneja por el conocido método de prueba y error. Y, en algún momento inevitable, entra en crisis y debe reorganizarse, crecer o morir. En tanto empresa, constituye un ente conformado por individuos que se dan entre sí una forma de organización, a efecto de coordinar recursos y con el fin último de obtener una ganancia

monetaria. Por eso, en tanto empresa, enfrenta un objetivo lucrativo y el desafío de crecer. Su futuro es consolidarse, crecer y convertirse ocasionalmente en una gran empresa. O puede no sobrevivir a las distintas crisis que inevitablemente deberá enfrentar, quebrar y cerrar.⁸⁹

Las economías nacionales requieren que crezcan las PYMES por los grandes beneficios económicos que traen al mercado interno y porque sus condiciones de productividad, remuneraciones y seguridad laboral requieren mejorar. Es necesario que la solución al problema de mortandad y el requerimiento de desarrollo no se dé solo en el devenir gubernamental. Es preciso una colaboración en conjunto. El presente trabajo expuso una herramienta existente en el ámbito privado, la cual ya ha demostrado su eficacia en la ayuda al crecimiento y al desarrollo de las PYMES: el *coaching* de negocios.

Indudablemente, las PYMES son claves en el desarrollo económico de cualquier país y mayormente en una economía en vías de desarrollo. Modificar el presente y posibilitar un futuro mejor para las pequeñas y medianas empresas beneficia a toda la economía. Uno de los principales motivos de falta de adulez de muchas pequeñas y medianas empresas es la falta de calidad gerencial y de desarrollo profesional de los cuadros directivos de su estrato productivo.⁹⁰ El presente trabajo propone el *coaching* de negocios como herramienta de apoyo para el crecimiento de estas empresas, sector clave en el desarrollo nacional e internacional.

Para que la empresa crezca y se consolide, requiere indudablemente de conocimientos generales para conseguir el fin que se busca, así como los conocimientos específicos. Necesita aumentar de forma general un desarrollo empresarial y gerencial en cada PYME, donde el dueño se capacite y aprenda a delegar, coordinar, planificar y tomar el control y dirección de las áreas claves de la compañía. Entonces aparece indispensable la capacitación externa que rompa los moldes estrechos de quien es bueno en su especialidad, pero no ve las amenazas que debilitan su negocio.

⁸⁹Horacio A. Irigoyen, Francisco A. Puebla, *op. cit.*, p. 15.

⁹⁰*Ibidem.*, p. 146.

El *coaching* es una herramienta que brinda al dueño del negocio el acompañamiento, seguimiento, apoyo, conocimientos y herramientas básicas para sacar a flote su empresa y establecer las bases para su consolidación y crecimiento. La gran ventaja del *coaching*, como sistema de avance sobre la simple consultoría, es que no se circunscribe exclusivamente a conocimientos teóricos o al trabajo de un área, ni a la entrega de un producto terminado, sino que facilita que el dueño del negocio se enfoque en las áreas clave de su empresa, que descubra cuáles son los problemas y amenazas para su compañía, que genere las soluciones y aplique las estrategias para darle un giro al manejo y resultados de la compañía.

El *coach* trabaja de la mano con él, hasta que la empresa asimila los mecanismos que necesita y se ven los resultados, que en muchas ocasiones superan las expectativas iniciales.

Todo lo anterior nos permite reflexionar si convendría que el Estudiante de Relaciones Internacionales conociera al *coaching* como parte de su formación, el plan de estudios de la carrera de Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales va enfocado principalmente a la formación teórico-metodológica, consideramos que es necesario introducir materias con un sentido mayormente práctico para complementar así la formación del egresado en Relaciones Internacionales.

Como se ha expuesto, el *coaching* es una herramienta utilizado internacionalmente y se puede aplicar en diversos ámbitos, tanto en el ámbito empresarial como en la administración pública. El *coaching* es reconocido por dar soluciones eficaces a desafíos que se presentan en cualquier organización o institución, un ejemplo de ellos son los organismos internacionales que buscan reclutar profesionales que cuenten con conocimiento y desarrollo en *coaching*. Se propone agregar una materia que podría ser de índole optativa sobre *coaching*, la cual dotaría a los estudiantes de un alto grado de valor agregado sobre la competencia existente respecto a otras casas de estudio y definitivamente los ayudaría a posicionarse eficazmente con una mejor perspectiva inicial en el ámbito profesional porque si bien para la mayoría de los casos no contarían con la

experiencia en el campo laboral, sí contarían con una herramienta que es altamente valorada para el mercado laboral hoy en día, ya fuera que decidieran ingresar a la iniciativa privada, al ámbito gubernamental o a organismos internacionales.

Bibliografía

- Alonso, Miguel A., Ana María Calles y Pedro Gioya. “Coaching ejecutivo”, Síntesis, Madrid, 2010.
- Cantera, Javier. “Coaching. Mitos y realidades”, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2003.
- Centro de Noticias ONU, “CEPAL destaca papel de pequeñas empresas en relaciones entre América Latina y Unión Europea” [en línea], 28 de enero de 2013, Dirección URL:
<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=25548#.U7rrTNJdX9U>, [Consultado el 1 de junio de 2014].
- Comisión Europea, “The new SME definition”, Enterprise and Industry Publications, [en línea], p.3. Dirección URL:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf [Consultado el 20 de Noviembre de 2014].
- Coutu, Diane and Carol Kauffman, What can coaches do for you? *Harvard Business Review*. January 2009, Dirección URL: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you> [Consultado el 13 de noviembre de 2014].
- Culshaw Fabiana. “Hacia dónde va el coaching”, Reportaje DEBATES IESA, Volumen XV, Número 4, 2010.
- Diario Oficial de la Federación, “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, [en línea], 30 de junio de 2009, Dirección URL:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009 [Consultado el 8 de enero de 2014].
- Durazo Bringas, María Guadalupe, Bertha Guadalupe Ojeda García. “Factores que afectan el crecimiento de las MIPYMES en México”, *Global Conferencie on Business and Finance Proceedings*, Volumen 8 Numero 2, [en línea], 2013, Dirección URL:
<http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>, [Consultado el 3 de abril de 2014].
- Espinosa Villareal, Óscar. “El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa”, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, 152 pp.
- European Comission, Enterprise and Industry, What is an Sme?, [en línea], Dirección URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm, [Consultado el 20 de Noviembre de 2014].

- Flores Kelly, Jorge. "México necesita menos PYMES" *Forbes México*, [en línea], 20 Marzo 2013, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-necesita-menos-pymes/> [Consultado el 3 de abril de 2014].
- Fundación IDEA, "Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas" [en línea], p19, 2009, Dirección URL: http://www.fpnt.org.mx/boletin/Mayo_2010/Pdf/Manual_de_buenas_practicas_programas_PyME.pdf, [Consultado el 18 de enero de 2014].
- Gitman, Lawrence J. y Carl Mc Daniel. "El futuro de los negocios", México, 5ª ed. Thompson, 2007.
- González, Gerardo. "Coaching de Negocios: ¡El desarrollo personal no es personal!", Ideas para Pymes.com [en línea], 2 de septiembre del 2011, Dirección URL: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-coaching-de-negocios-desarrollo-habilidades-empresariales-coach-empresas-exito.html>, [Consultado el 8 de enero de 2014].
- Guizar Montúfar, Rafael. "Desarrollo Organizacional", 4ª edición. Mc Graw Hill, México, 2013.
- Heilbroner, Robert L. "Vida y doctrina de los grandes economistas", Ediciones Orbis, Barcelona, 1968.
- Hernández-Vela Salgado, Edmundo. "Diccionario de Política Internacional" Tomo 2 Editorial Porrúa, México. 2002 6ª. edición. 1295 pp.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, "Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos", Censos económicos 2009, [en línea], p11, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [Consultado el 15 de diciembre de 2013].
- Irigoyen, Horacio A., Francisco A. Puebla. "PYMES Su economía y Organización", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997, 160 pp.
- Lindner, Andreas. "SME Statistics: Towards More Systematic Statistical Measurement Of Sme Behaviour", *Department of Economic and Social Affairs Statistics Division United Nations: Expert Group Meeting on Industrial Statistics*, [en línea], New York, 19-23 September, 2005, p. 9. Dirección URL: <http://unstats.un.org/unsd/industry/meetings/eg2005/AC105-22.pdf>. [Consultado el 5 de julio de 2014].
- Marshall, Alfred. "Principios de Economía Política" Fundación ICO, Madrid, 1948, 973 pp.
- Martínez González, José Alberto. "Coaching y Liderazgo en Contribuciones a la Economía", [en línea], junio 2011, Dirección URL: <http://www.eumed.net/ce/2011a/> [Consultado el 10 de noviembre de 2013].

- Meghana Ayyagari, Thorsten Beck, and Asli Demirgüç-Kunt, World Bank, “Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database”, [en línea], 2003, p. 2 Dirección URL: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-3127> [Consultado el 10 de junio de 2014].
- Morales Nájjar, Isaías. “Las Pymes en México, entre la Creación fallida y la destrucción creadora”, Economía Informa núm 366, enero-febrero 2011, [en línea], p. 41, Dirección URL: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf> [Consultado el 4 de mayo de 2014].
- Moya, Liliana. “Un recorrido por las raíces filosóficas del coaching”, MATERIABIZ Escuela de Negocios, [en línea], 8 de julio de 2008, Dirección URL: <http://materiabiz.com/un-recorrido-por-las-raices-filosoficas-del-coaching/> [Consultado el 12 de noviembre de 2013].
- Nace, Ted. Gangs of America. “The rise of corporation power and the disabling of democracy”, San Francisco, Berret-Koheler Publishers, 2005 (2003, primera edición).
- Najar, Alberto. “Crece mortandad de empresas en México”, BBC Mundo México, [en línea], 3 de abril Dirección URL: http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/01/100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml, [Consultado el 6 de mayo de 2014].
- Official Journal of the European Union, Commission Recommendation of 6 May 2003, “Concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises”.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE, “Promouvoir les PME dans l’optique du développement”, en Promouvoir L’entreprenariat Et Les Pme Innovantes Dans Une Économie Mondiale : Vers Une Mondialisation Plus Responsable Et Mieux Partagée, [en línea], 2ème Conférence De L’ocde Des Ministres En Charge Des Petites Et Moyennes Entreprises (PME) Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004, Dirección URL: <file:///C:/Users/windows/Documents/Tesis/Franc%C3%A9s.pdf>, [Consultado el 2 de enero de 2014].
- Organización Internacional del Trabajo, “Formación en la gestión de la PYME e iniciativa empresarial”, Programa de Empresas Sostenibles, [en línea], Noviembre 2014, Dirección http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185350.pdf, [Consultado el 20 de noviembre de 2014].
- Proyecto de investigación convenio nafin-flacso, “Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES”, México, Nacional Financiera, 1999, 257 pp.

- Ravier, Leonardo. “Una perspectiva personal sobre los orígenes del coaching”, *Coaching Magazine*, 2010.
- Schumpeter, Joseph A. “Teoría del desenvolvimiento económico”, Fondo de Cultura Económica, México, 1967.
- Soy entrepreneur, “Empreser señala causa de mortandad de las empresas en México”, [en línea] 15 de julio de 2007, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/empreser-senala-causas-de-mortandad-de-las-empresas-en-mexico.html> [Consultado el 4 de abril de 2014].
- Sugars, Bradley J. “El coach de negocios”, Mc Graw Hill, México, 2007.
- Tovar, Rafael Manuel. “Coaching en la escuela”, Trillas, México, 2012.
- Whitmore, John. “Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas”, Paidós Empresa, Madrid, 2011.
- Zeus, Perry y Suzanne Skiffington. “Coaching práctico en el trabajo”, McGraw-Hill, Madrid, 2003.

Correo de contacto analisoots@hotmail.com