

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



LA UTILIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :
DULCE MARIA HERNANDEZ VILLASEÑOR
JOSE NARCISO CHAVEZ HERNANDEZ



ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. SERGIO JORGE HERNANDEZ Y RODRIGUEZ

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

47874



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION

DISCONTINUA

SECRET

SECRET



Para:

*Miguel Angel Hernández Ortega
y María Villaseñor López*

Gracias por su cariño. Los amo.

Dulce

INDICE

INTRODUCCIÓN	/
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	1
A) Introducción a la Administración.	
B) Introducción a la Planeación.	
1. Definición de Planeación.	
2. Importancia de la Planeación.	
3. Principios de la Planeación.	
4. Tipos de Planeación.	
5. Propósitos de la Planeación.	
6. Proceso de la Planeación.	
7. Elementos de la Planeación.	
8. Ventajas y desventajas de la Planeación.	
9. Características de un plan eficaz.	
SEGUNDA PARTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
A) Antecedentes de la Planeación Estratégica.	
B) Conceptos Básicos.	
1. Concepto de Estrategia.	
2. Concepto de Planeación Estratégica.	
3. Objetivos de la Planeación Estratégica.	
4. Importancia de la Planeación Estratégica.	
5. Premisas de la Planeación Estratégica.	
6. Pasos esenciales de la Planeación Estratégica.	
7. Componentes principales de la P. Estratégica.	
8. Factores limitantes de la Planeación Estratégica.	
9. Diferencia entre Planeación Estratégica y Táctica.	
TERCERA PARTE: ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES	23
A) Antecedentes.	
B) Fundamentos.	
C) Qué es un Programa Emprendedor.	
D) Productos de un Programa emprendedor.	
CUARTA PARTE: PROGRAMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS	30
A) INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM).	
1. Historia del Programa Emprendedor.	
2. Misión.	
3. Visión.	
4. Estrategias.	
5. PROITESM.	
6. Filosofía.	
7. Perfil de las empresas a promover.	
8. Misión de PROITESM.	
9. Objetivos.	
10. Centro de Asesoría del Programa Emprendedor.	
11. Incubadora de Empresas (De innovación y Técnicas Administrativas) IETEC.	

B) UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (UAM).	37
1. Módulo de Gestión y Control de las Organizaciones.	
• Introducción.	
• Objetivos Generales.	
• Objetivo de Transformación y Problema Eje.	
• Áreas que integran el Módulo.	
• Unidades del Marco Teórico - Práctico.	
• Unidades del Lenguaje Matemático – Computacional.	
C) UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	42
1. Formalización del Taller " Creación de Empresas Juveniles ".	
2. Antecedentes.	
3. Objetivos Generales.	
4. Misión.	
5. Visión de las Empresas.	
6. Visión para con otras Universidades.	
7. Visión de los alumnos de la UNAM.	
8. Visión de las autoridades de la UNAM.	
9. Taller de Creación de Empresas.	
10. Misión.	
11. Objetivos.	
12. Operación del Taller.	
13. Cursos y Expoferias.	
14. Filosofía del Programa Emprendedor.	
15. Estructura del Taller y sus Integrantes.	
16. Estudio FODA para la Planeación Estratégica del Programa Emprendedor de la UNAM.	
D) UNIVERSIDAD DEL PEDREGAL	53
1. Misión.	
2. Objetivos.	
3. Filosofía.	
4. Estructura.	
5. Definición del Emprendedor.	
6. Perfil del Emprendedor.	
7. Condición.	
8. Duración.	
9. Giros.	
10. Número de participantes.	
11. Apoyos internos al programa.	
E) UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR	56
1. Antecedentes.	
2. Objetivo.	
3. Filosofía.	
4. Estructura.	
5. Eventos.	
QUINTA PARTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN PROGRAMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO	58
1. Insumos.	
2. Grupos Interesados.	
3. Análisis de los Programas Emprendedores existentes.	
4. Estudio de la Situación Actual del Programa Emprendedor.	
5. Propósitos, objetivos, intención estratégica.	

6. Orientación del Programa.
7. Misión y visión.
8. Requisitos mínimos para elaborar una misión.
9. Proyecto de misión de un Programa Emprendedor.
10. Requisitos mínimos para elaborar una visión.
11. Visión Integradora.
12. Ética y valores de un Programa Emprendedor.
13. Valores Institucionales.
14. Valores de un Programa Emprendedor.
15. Virtudes.
16. Análisis FODA del Medio Ambiente
17. Elaboración de posibles estrategias.
18. Evaluación y elección de estrategias.
19. Planes de Contingencia.
20. Instrumentación
21. Dirección y control.
22. Producto del Proceso de Planeación Estratégica.

SEXTA PARTE: EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

.71

1. El Emprendedor
2. Características del Emprendedor.
3. *Qué se necesita para ser un Emprendedor.*
4. Equipo de Emprendedores.
5. Los Emprendedores en los años 90's.
6. Espíritu Emprendedor.
7. Por qué la gente acepta el reto del Espíritu Emprendedor.
8. Cómo promover el Espíritu Emprendedor.
9. Crecimiento del Espíritu Emprendedor en todo el mundo.
10. El Espíritu Emprendedor dentro de las grandes empresas.
11. Ventajas y desventajas del espíritu intro-emprendedor.
12. Aplicaciones a empresas no lucrativas.
13. Ventajas de las pequeñas empresas.
14. Causas del fracaso de pequeñas empresas.

SÉPTIMA PARTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

84

1. Delimitación de nuestra investigación.
2. Análisis de la información.
3. Interpretación de la información.
4. Recomendaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

II

ANEXO

III

BIBLIOGRAFIA

IV

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las universidades en México han establecido cada vez con mayor fuerza programas que tienen como finalidad desarrollar las habilidades empresariales y/o de negocios en los alumnos inscritos en ellos, brindándoles la oportunidad de crear y trabajar en empresas donde los estudiantes aplican sus conocimientos académicos de manera práctica, además de presentar productos o servicios, frecuentemente innovadores que en el futuro podrían ser comercializados dentro de un contexto real. Estos programas, así como los alumnos que los cursan son llamados *Emprendedores*.

Cada año surgen de estos programas decenas de empresas que, comienzan a trabajar sin una planificación adecuada que desata una serie de problemas, que muchas veces se pueden evitar, con una correcta planeación que comienza, desde luego, con los mismos programas emprendedores y después con los nuevos empresarios; esto es con la finalidad de que los proyectos emprendedores refuercen su camino hacia las metas deseadas y logren alcanzarlas.

El objeto del presente trabajo es realizar un análisis de los Programas Emprendedores de algunas de las Universidades más importantes en nuestro país, teniendo como principal tema de estudio el grado de planeación (sobre todo, Planeación Estratégica) con el que cuentan dichos programas y por ende, las mismas empresas universitarias.

Nuestro principal interés, es brindar una opinión crítica constructiva acerca del estado actual de los Programas Emprendedores en cuanto a su conocimiento y aplicación de la Planeación Estratégica, así como ofrecer información que les pueda ser útil y servir de guía para mejorar o implementar esta herramienta administrativa en estos Programas.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

a) Introducción a la Administración.

1. Antecedentes.

El hombre ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Los principios de Administración tienen carácter universal, razón por la cual podemos decir que existe una ciencia administrativa para cualquier país del mundo. Pero sabemos que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Por lo anterior, basándonos en el libro *Introducción a la Administración* de Sergio Hernández y Rodríguez, haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida de México:

La historia del México precolombino es tan antigua y tan amplia que sería imposible resumirla en pocas líneas, sin embargo empezaremos por decir que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años. Desde hace 7000 hubo ya grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando animales como el perro y el guajolote.

Los aztecas tenían como unidad social de producción el *calpulli* (*cal / calli*, casa; y *pulli*, aumentativo; en la casa grande). Constituido por una gran familia consanguínea, era el clan familiar. Estos clanes se unían en barrios regidos por un *calpótec* (autoridad civil y militar), quien se auxiliaba de recaudadores de impuestos denominados *tlacoah*, quienes se capacitaban en los *telpuchcalli*.

El Estado Azteca tenía un sistema de impuestos desarrollado, ya que cobraba gabelas en especie: productos agrícolas (granos principalmente), mantas, productos de barro. Contaba con almacenes de depósito y en casos de miseria extrema se distribuían los productos entre la población.

El *calpulli* estaba regido por un consejo, (*huehuetequé*), formado por los ancianos, que delegaban en una autoridad ejecutiva, *teachcauh* (pariente mayor); este tenía como funciones principales la distribución del trabajo (agrícola o manufacturero en los *calpullis*, alfareros o productores de un bien de consumo general), administración del producto (resguardo y venta de los productos), distribución del trabajo comunal (*tequio*), atención a los miembros caídos en desgracia y organización de las fiestas religiosas. El *calpulli* era una unidad que buscaba la autosuficiencia alimenticia, aunque producía diversos alimentos, instrumentos como utensilios y vestidos, sólo comerciaba sus excedentes.

El lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos eran los *tianguis*. En la gran Tenochtitlán contaban con uno fijo y otro que se establecía cada cinco días, cambiando de población en cada oportunidad. Tlaltelolco era el principal; Tacuba, Texcoco y Tianguistengo eran también importantes plazas.

Los comerciantes, conocidos como *pochteca*, en la jerarquía social eran poderosos, reconocidos y asesores del emperador (*huey tlatoani*). Por ello eran considerados "promotores de la cultura", ya que la enriquecían con nuevos productos.

Por otra parte, los *pochteca* generalmente eran parientes o tenían un origen común. Ellos eran los encargados de organizar los *tianguis*, fijar los precios de las distintas mercancías, cuidar el orden y evitar abusos. Celebraban contratos y hacían préstamos. Tenían gran cuidado de no despertar envidias, escondiendo sus caudales porque la ostentación era castigada.

Los *pochteca* conocían todo el territorio, tenían sus espías y presionaban al emperador para que los apoyara militarmente cuando no les pagaban. En sus viajes de negocio, se hacían acompañar por *tamemes*, cargadores que llevaban a lomo la mercancía, en ocasiones hasta lo que hoy es El Salvador y Nicaragua.

Las *Calmecac* eran instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y una férrea voluntad.

Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal y como ejercer el mando, ya que los educandos habrían de convertirse en conductores del pueblo. También recibían capacitación física y moral. Se les enseñaba oratoria, urbanidad, lectura, escritura jeroglífica, así como medios de conteo. Por ello se les considera como antecedentes de las escuelas de contaduría, geografía económica, astronomía, botánica y zoología. Aunque los conocimientos eran empíricos les permitían formarse una idea general del medio que los rodeaba y del papel que representaban como pueblo.

Al pasar de los años, durante la época colonial, los españoles tuvieron sistemas eficaces de administración, imitando a las organizaciones de su país, lo que generó graves complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y culturas americanas en muchas ocasiones eran antagónicas con las peninsulares. En la Nueva España se delegó el poder en un virrey y en 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias; se estableció el sistema de encomiendas, el cual catequizaba y cristianizaba a las poblaciones.

Los encomenderos vieron la conquista como una empresa, ya que muchos de ellos se endeudaron en Europa y obtuvieron patrocinio de terceros, por tanto, tuvieron que firmar convenios por regalías y derechos. La misma Corona les reconocía el Real Quinto (5%) de todo lo que conquistaran.

La estructura en la Colonia llevó su administración a una división del territorio con el nombre de Corregimientos, estos a cargo de un Corregidor. A su vez, los corregimientos se subdividían en Mayorazgos, a cargo de un Mayor, los Mayorazgos se componían de Alcaldías, gobernadas por doce regidores, las grandes, y seis las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos en un Síndico, quién realizaba las labores ejecutivas del Ayuntamiento.

Los Mayores fueron sustituidos por Gobernadores de Provincia, posteriormente, al final de la época fueron reemplazados por Intendentes. Muchos ayuntamientos fueron suplidos por delegados, quienes dependían a su vez del poder central absoluto.

Llegado el siglo XIX, el gobierno tuvo una inestabilidad administrativa, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas competían para imponer su proyecto nacional.

Uno de los principales impulsores de la actividad industrial en México fue Lucas Alamán, creó las primeras industrias textiles además del Banco de Avío. Fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura, por lo que se le reconoció como un gran administrador público y privado.

Al surgir la nueva Constitución en 1910 a consecuencia de una lucha armada, se da origen al sindicalismo, además de establecer las nuevas estructuras de relaciones laborales. Factores importantes contribuyeron a formar lo que se ha dado en todo el mundo a llamar la Revolución Industrial. Entre dichos factores impulsores destacan la expropiación petrolera, los exiliados españoles y la Segunda Guerra Mundial. Debido a estas circunstancias hubo en México una suspensión de importaciones, lo cual originó el surgimiento de numerosas empresas para abastecer el mercado interno.

Alrededor del mundo se han presentado diversos enfoques, los cuales han sobresalido por evolucionar el pensamiento administrativo, de tal forma que con el paso del tiempo, se han complementado y/o mejorado, hasta llegar a teorías como la de Calidad Total y la Mejora Continua, muy de moda en nuestros días.

2. Definición de Administración.

James A. F. Stoner define el concepto de **Administración** como: *el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.*

Para nosotros la Administración es "un ciclo en el que se integran los recursos de una organización o sistema, interrelacionando herramientas, procedimientos y estrategias en una secuencia lógica con el fin de alcanzar los objetivos propuestos".

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la Administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los directivos, sea cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

b) Introducción a la Planeación.

1. Planeación.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la Administración en términos de cuatro funciones básicas de los directivos de una empresa: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

La **Planeación**, se define como: *el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.* En otras palabras, es el proceso que se sigue para determinar cómo la organización puede llegar a donde pretende llegar. Y en términos más formales, la **planeación** comprende, según Nickels y los hermanos McHugh: *la previsión de las tendencias futuras y la determinación de las mejores estrategias y tácticas para lograr las metas y objetivos de la organización.*

Planear es programar, estudiar y determinar el momento de actuar; lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con el que las organizaciones reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

Lleva a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa, al establecimiento de normas de actuación para el control, hace que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan. Da como resultado una mejor preparación para acontecimientos inesperados, y proporciona a los ejecutivos participantes un sentido más vivo de cuales son sus responsabilidades.

El Maestro Carlos Arroyo Muñoz dice que la planeación es "el proceso mediante el cual se seleccionan y relacionan hechos, se formulan suposiciones respecto al futuro y se visualizan las acciones que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

"La planeación trata de optimizar el mañana con las tendencias de hoy"

Peter Drucker

2. Importancia de la planeación.

La Planeación es la función administrativa básica y la primera que debe ser ejecutada, precede a las funciones de organización, dirección y control, las que se encuentran interrelacionadas y se fundamentan en los resultados de la planeación. Tan sólo después de que los directivos y administradores hayan desarrollado sus planes podrán determinar la forma en la que desean estructurar su organización, distribuir a su personal y establecer controles organizacionales. (Ver figura no. 1)

Planificar implica que los administradores piensen con anticipación en sus metas y acciones (¿qué hay que hacer?), basando sus actos en algún método, plan o lógica.



Figura 1

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes sirven de guía en varios aspectos:

1. La organización puede obtener y comprometer los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
2. Los miembros de la organización tienen la oportunidad de desempeñar actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.

3. El avance hacia los objetivos ha de ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Una planeación adecuada siempre debe realizarse, aun cuando se piense que:

1. No hay tiempo para la planeación.
2. No se necesita.
3. El éxito es aparente aún sin planeación.

La práctica ha demostrado que:

1. Sin planeación las actividades consumen demasiado tiempo.
2. Muchas veces no se logra el resultado deseado.
3. La planeación no es una pérdida de tiempo sino que al final representa un ahorro considerable del mismo.

3. Principios de la Planeación.

Koontz clasifica diez principios básicos que se aplican para realizar una buena planeación, los cuatro primeros se refieren a su propósito y naturaleza; los dos siguientes se refieren a la estructura de los planes y los últimos cuatro al proceso de la planeación. Estos son:

- I. *Principio de contribución al objetivo.*
Un buen plan siempre ayuda a cumplir con los objetivos previstos en la empresa.
- II. *Principio de objetivos.*
Los objetivos establecidos en los planes deben ser claros, alcanzables y verificables.
- III. *Principio de primacía de la planeación.*
La planeación es la primer función en el desarrollo de un proceso administrativo.
- IV. *Principio de eficiencia de los planes.*
Los planes se miden de acuerdo a propósito y objetivo buscado en comparación con el costo para formularlo y operarlo.

- V. *Principio de premisas de planeación.*
La planeación es más coordinada cuando los encargados de realizarla comprenden y aplican correctamente los principios de planeación.
- VI. *Principio de la estructura de estrategias y políticas.*
La estructura de los planes de la empresa será más sólida si se utilizan políticas y estrategias en el diseño de estos.
- VII. *Principio del factor limitante.*
Los individuos que participen en el desarrollo de un plan deben identificar y analizar las alternativas que existen, de acuerdo con las limitantes que vayan surgiendo.
- VIII. *Principio de compromiso.*
La planeación lógica debe prever los compromisos implicados para tomar una decisión adecuada.
- IX. *Principio de flexibilidad.*
Los planes deben ser flexibles, previendo posibles cambios o contingencias.
- X. *Principio del cambio de ruta.*
Los planes deben ser revisados periódicamente para saber si están cumpliendo los objetivos o es necesario cambiar el curso de acción.

4. Tipos de planeación.

Por su duración, la planeación se clasifica de la siguiente manera:

1. A largo plazo (Planeación Estratégica).
2. A mediano plazo (Planeación Táctica).
3. A corto plazo (Planeación Operativa).

Por su alcance, la planeación puede ser:

1. Institucional.
2. De dirección.
3. De gerencia.

4. De departamento.
5. De puesto.
6. Personal.

Por su área de oportunidad, se clasifica en:

1. Financiera.
2. Administrativa.
3. De producción.
4. De mercadotecnia y ventas.
5. De recursos humanos.

5 . Propósitos de la planeación.

A lo largo de los años los teóricos de la Administración han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación, pero existen cuatro que deben de considerarse de manera especial, dada la importancia que representan:

Propósito fundamental. La planeación facilita el logro de los objetivos de la empresa.

Propósito protector. La planeación minimiza el riesgo, reduce las incertidumbres que rodean a las condiciones de los negocios aclarando las consecuencias de una acción administrativa.

Propósito afirmativo. La planeación eleva el nivel de éxito organizacional.

Propósito de coordinación. La ausencia de planeación se ve generalmente acompañada de una ausencia de coordinación y, por lo tanto, generalmente contribuye a la ineficiencia organizacional.

6. Proceso de la Planeación.

El proceso de la planeación abarca una serie de pasos que se mencionan a continuación:

- A) Diagnóstico: ¿Cuál es la situación actual?
- B) Pronóstico: ¿A dónde se dirige?
- C) Objetivos: ¿A dónde debería dirigirse?
- D) Estrategia: ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?
- E) Táctica: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién, y cuándo?
- F) Control: ¿Qué medidas deberán vigilarse que indique que se está teniendo éxito?

Algunos de los pasos mencionados anteriormente, se distinguen por jerarquías de menor a mayor complejidad e importancia dentro de los tipos de planes que deben realizarse en dicho proceso. (Ver figura no. 2)

Fig. 2
La Jerarquía de los Planes



7. Elementos de la planeación.

- ♦ Objetivo: Es necesario que se determine el fin que se han de tener las actividades organizacionales.
- ♦ Cursos alternativos de acción: Establecer varias posibilidades que permitan enfrentar los cambios futuros para alcanzar el objetivo planteado.
- ♦ Elección: Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa tomando la decisión más conveniente.
- ♦ Futuro: Se prevén, se anticipan los hechos inciertos y se preparan para las contingencias.

8. Ventajas y desventajas de la planeación.

Dentro de las muchas ventajas que se pueden mencionar si se realiza una adecuada planeación se encuentran las siguientes:

- Ayuda a los administradores a orientarse y proyectar el futuro de la empresa. Las personas que sólo se preocupan por el presente y descuidan el futuro, están destinadas a un fracaso seguro.
- La coordinación de decisiones es una ventaja importante que brinda la planeación. Ayuda a los administradores a sumar esfuerzos y coordinar sus decisiones sobre un mismo fin.
- La planeación pone a la vista de todos los objetivos organizacionales, y como éstos son el punto de partida, todos se ven continuamente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de conseguir.

Por el lado de las desventajas, tenemos que si la planeación no es bien ejecutada, la organización tendrá algunos problemas:

- Un programa de planeación exagerado puede absorber demasiado tiempo a los administradores.
- Los directivos deben tener un equilibrio adecuado entre el tiempo que dedican a la planeación y el tiempo que pasan en sus demás funciones: organización, influencia y control.
- Un proceso mal planeado no nos llevará al logro de las metas deseadas.

Otras limitaciones son:

- La inexactitud de la información y de los hechos respecto al futuro.
- Las barreras psicológicas, cuando la gente se interesa más por el presente que por el futuro. El presente tiene más certidumbre; el futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.
- Se piensa que la planeación es inoperante y que es preferible actuar conforme se presentan las circunstancias.

A la larga, quienes actúan con poca o ninguna planeación, emplean más tiempo y esfuerzo que aquellos que planean las actividades futuras.

9. Características de un plan eficaz.

- Pertenece a la estrategia general del negocio.
- Define con claridad los resultados finales deseados.
- Está documentado.
- Es preparado por el equipo responsable de su implantación.
- Establece fechas para el cumplimiento de actividades.
- Establece criterios para medir el éxito del proyecto.
- Contempla diversas etapas para evaluar su aplicación.
- Identifica las dificultades que puedan presentarse y sus medidas preventivas.
- Identifica oportunidades a presentarse en su desarrollo.
- Se orienta a los objetivos.
- Se basa en realidades.
- Identifica presupuestos.
- Involucra a los empleados.
- Identifica las alternativas (estrategias).
- Establece calendarios con actividades.
- Asigna recursos.
- Prevé revisiones.

SEGUNDA PARTE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a) Antecedentes de la Planeación Estratégica.

Los primeros antecedentes de la Planeación Estratégica formal en empresas comerciales, se presentan a mediados de 1950, cuando muchas *firmas estadounidenses se enfrentaron a situaciones adversas que no podían ser solucionadas de una manera inmediata con las técnicas administrativas existentes, ya que no se contaba con algún antecedente que sirviera como experiencia previa.* Esto ocasionó que muchas empresas se vieran envueltas en problemas que no se imaginaban; existían técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero y aún la tan popular planeación a largo plazo; las cuales eran inadecuadas para atacar dichos problemas. Para poder contrarrestar esto, las empresas guiaron sus esfuerzos hacia el desarrollo de nuevas técnicas administrativas con el fin de contar con los elementos necesarios para afrontar los riesgos futuros, esto llegó a ser conocido como planeación estratégica.

En esta época, la calidad de la estrategia dependía de las cualidades y conocimientos con los que contaba el director y algunos jefes de los altos niveles; acerca de la competencia, sus costos, productividad ya que si no se pensaba rebasar los límites de crecimiento existentes, no era necesario contar con una planeación estratégica estructurada.

En la década de los 60's, la planeación estratégica seguía conociéndose como planeación a largo plazo, pero en este periodo, los procesos de presupuestación eran extendidos a un periodo de uno a cinco años, y su proyección era a largo plazo. En este momento la planeación hacía referencia a la expansión y crecimiento que se presentaban a través de medios tales como: diversificación, fusión y expansión interna; a finales de este periodo la planeación evolucionó como respuesta a la estrecha interacción entre las actividades del negocio y las fuerzas del medio ambiente.

En los años 70's, los directivos encargados de la planeación trataron de entender los fenómenos que eran básicos y que originaban los cambios en el mercado, debido a esto fue formulando un sistema para la asignación de recursos que era más creativo y dinámico.

En esta década se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación, ya que se contaba con elementos tales como estrategias explícitas de la compañía y división en unidades estratégicas empresariales que ayudaban en la formulación de dichos planes.

Al final de este periodo los planificadores de negocios disfrutaron de un mundo relativamente estable, que era sacudido en ocasiones con periodos de recesión, la planeación a largo plazo para esas pocas compañías que tenían que marcar su rumbo por más de cinco años se basaba en experiencias pasadas, saliendo así del concepto de planeación. En respuesta a las incertidumbres y dudas que se vivieron a lo largo de estos años, la dirección, la planeación estratégica, los escenarios optativos y distintos métodos adicionales, son puestos en acción a principios de los 80's. En los últimos años la planeación estratégica apoya con más fuerza la disciplina administrativa, y así es como son aplicadas nuevas técnicas, más sofisticadas y apropiadas, enriqueciendo las ya existentes.

La evolución de los sistemas de planeación en México ha tenido un desarrollo diferente en relación al resto del mundo, debido a que los empresarios mexicanos no se habían preocupado mucho por la adopción de estos sistemas. Las empresas eran relativamente chicas y no presentaban muchos problemas, los dueños se guiaban por su experiencia y no se apoyaban en las técnicas administrativas.

En los años 70's hubo grandes cambios, se presentarían oportunidades de crecimiento en las empresas mexicanas, por tal motivo surge la necesidad de que los empresarios se apoyen en técnicas administrativas formales para tomar sus decisiones, por lo que, basándose en el éxito obtenido en los países industrializados, los ejecutivos adoptan los sistemas de implantación de planeación estratégica a sus empresas, aceptando que la planeación estratégica era la manera más segura de crecer, entendiendo que una mala planeación implica perder tiempo y dinero.

A pesar de lo anterior, existen razones que explican el fracaso inicial de la planeación estratégica en México, una de ellas fue no tomar en serio la planeación, ya que no se entendía el sentido filosófico de la misma, se pensaba que esta técnica daría resultados inmediatos, pero en sí la filosofía apoya al ejecutivo en la determinación del logro de objetivos a largo plazo.

Otra razón, era que los ejecutivos tomaban decisiones muy superficiales debido a que los sistemas eran muy rígidos y sofisticados, por lo que no se podían aceptar los cambios con rapidez ya que su aplicación requería de herramientas complejas.

En los años 80's la planeación estratégica en México vuelve a ser muy importante para las empresas pequeñas y medianas, así surge el apoyo necesario por parte de empresarios que la vuelven parte integral de la información para la toma de decisiones correcta.

b) Conceptos Básicos.

1. Concepto de Estrategia.

El administrador requiere ser un buen estratega. Un punto importante del éxito es el Planeamiento Estratégico.

ESTRATEGIA: Se deriva del griego *strategos*, *stratos*, *agein*, que significan general, ejército y dirigir.

Una estrategia es:

- Un plan de conducción general.
- Un plan para la conducción hábil de un gran campo o sector de operaciones, hacia el logro de una meta o resultados específicos.
- Una exposición de planes para lograr el objetivo general con el uso hábil de los recursos para vencer obstáculos y alcanzar objetivos.
- Es proveer a la dirección de todos los planes tácticos, programas y proyectos que se llevarán a cabo en todos los niveles inferiores con el propósito de lograr el objetivo.
- El Planeamiento Estratégico debe ser realizado desde el nivel superior para que la administración sea efectiva y tenga éxito.
- Es el cómo se va a lograr efectiva y rápidamente un propósito manifestado y hacerlo avanzar sin errores.

En otras palabras ESTRATEGIA es, la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirla.

2. Concepto de Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados; debe ser única para cada empresa.

El plan de una empresa debe contener estrategias de: investigación y desarrollo, producción, organización, mercadotecnia y finanzas.

Hay que definir:

- ¿Qué es lo que somos en términos de servicio? Y ¿Qué razón de ser se tiene en el medio ambiente?
- Después se establecerán las metas ¿Qué nos dicen, a dónde vamos?
- Las estrategias ¿Nos indican la dirección de nuestros esfuerzos?
- Un plan general escrito; nos recordará y será el mapa que seguiremos.

En el libro *Introducción a los Negocios* de Nicks, McHugh y McHugh, se define el concepto de Planeación Estratégica como: *"el proceso para determinar las principales metas de la organización, así como las políticas y estrategias destinadas a obtener y utilizar recursos para lograr esas metas"*, es decir, es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

La efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la empresa tiene del entorno en que se desenvuelve y compete, y de la forma en que va a enfrentar exitosamente su mercado.

La Planeación Estratégica apoya a la alta dirección para generar la proyección de la empresa a través de un plan estratégico que define los principios, fines y medios para actuar y asegurar un buen papel en el futuro.

El carácter estratégico de la planeación no trata de prever un camino sobre el que se habrá de transitar, sino que busca anticipar el rumbo, y si es posible, cambiar el destino de la organización.

Stoner, Freeman y Gilbert nos dicen en su libro que sería erróneo pensar que todo el avance a quedado establecido en el diseño de escenarios y que la Planeación Estratégica está limitada a un mero planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van mucho más lejos; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener la claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia.

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es un plan verdaderamente sino un catálogo de buenos deseos. Por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa es pasar de la Planeación a la Administración Estratégica.

El conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos.

3. Objetivos de la Planeación Estratégica.

1. Proporcionar a la empresa una metodología práctica que le permita alcanzar su misión y objetivos.
2. Orientar los esfuerzos de la empresa hacia el logro de sus objetivos de negocio y hacia la consolidación de su nivel de competitividad.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad, congruentes con los objetivos y misión del negocio.
4. Formular las estrategias y políticas (de mercado, productos, finanzas y colaboradores) que le permita a la organización alcanzar los objetivos propuestos.
5. Desarrollar los planes de mejora al nivel de evolución de la organización.
6. Asegurar, mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los correspondientes objetivos.

4. Requisitos de la Planeación Estratégica.

- Toda la organización debe ser tomada en cuenta en la presentación del plan.
- La planeación debe verse como un proceso continuo, no como un ejercicio anual.
- Debe generar acciones precisas.
- La estrategia, con los recursos actuales o con los que se puedan obtener, debe de llevar a la empresa de su posición actual a la deseada.
- El plan debe indicar la conveniencia de continuar en el mismo negocio.

- Debe ser consultado de forma permanente, es decir, ser la base de las operaciones cotidianas.
- Debe ser suficientemente flexible para que pueda ser modificado de ser necesario, en caso de cambios drásticos.
- Debe ser el sustento de cualquier proceso de calidad y mejora continua que tenga la empresa.

5. Premisas de la Planeación Estratégica.

- A) La participación de la alta dirección, gerentes de área y mandos intermedios, es indispensable en el desarrollo de la planeación de estrategias.
- B) La orientación de todo el personal al logro de resultados, involucrándolos en dichas estrategias, con el propósito de dar crecimiento y desarrollo a la organización.

6. Pasos Esenciales de la Planeación Estratégica.

1. Organización del proceso de planeación.
2. Diagnóstico situacional actual.
3. Establecimiento de objetivos metas.
4. Desarrollo de estrategias.
5. Evaluación y decisión.
6. Implantación.

La figura. 3 ilustra de manera sencilla los pasos antes mencionados.

Los planes deben ser sencillos y evaluar el costo de planeación con los resultados, pero se debe procurar que sean sistemáticos y formales.

7. Componentes principales de la Planeación Estratégica.

- **VISIÓN:** Imagen mental viva que representa un estado futuro deseable y con un alto grado de certeza.
- **SITUACIÓN ACTUAL:** Equivale a determinar las posibilidades reales de éxito.
- **ANÁLISIS DEL ENTORNO:** Factores que influyen directamente en el desarrollo de la empresa.

- MISIÓN: Es la razón más clara por la cual se trabaja.
- OBJETIVOS: Metas específicas que se desean lograr.
- ESTRATEGIAS: Planes o programas para alcanzar los objetivos.
- PLAN TÁCTICO: Es el empleo más efectivo de los recursos para el logro de los objetivos específicos.
- PLAN DE CONTINGENCIA: Plan de emergencia en caso de imprevistos.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

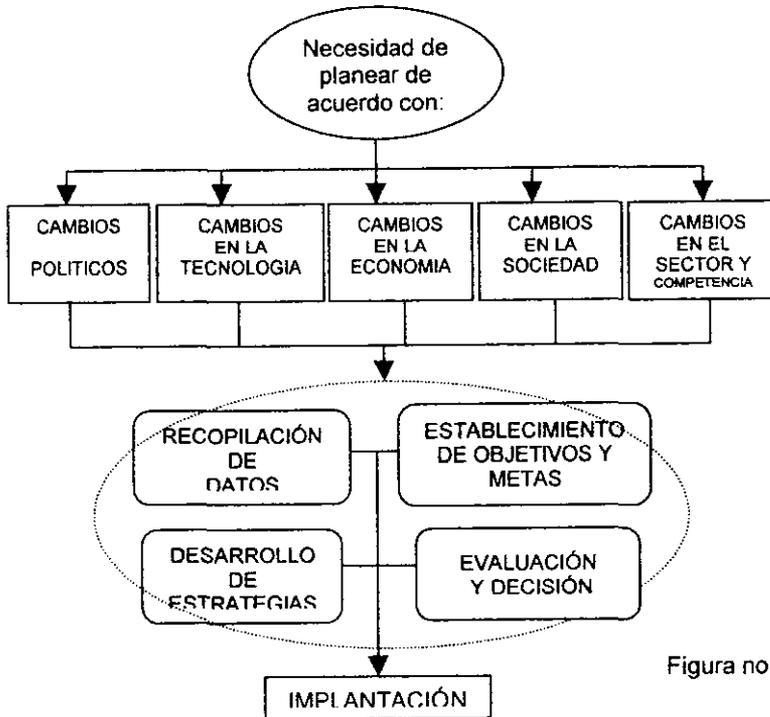


Figura no. 3

El Proceso de Planeación debe realizarse desde el nivel directivo hasta los niveles bajos, logrando la formación de pilares que sirven de sostén en las decisiones estratégicas a lo largo y ancho de las empresas.

8. Factores limitantes de la Planeación Estratégica.

Los factores en donde se marcan más las deficiencias de la Planeación Estratégica se atribuyen a una:

1. Inadecuada preparación de los administradores en cuanto a Planeación Estratégica se refiere.
2. Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
3. Excesiva vaguedad de las metas de la organización.
4. Imprecisa identificación de las unidades de negocios.
5. Ineficaz realización de las revisiones de los planes estratégicos de las unidades de negocio.
6. Insuficiente vinculación entre planeación estratégica y control.

La Planeación Estratégica debe estar a cargo de los administradores de línea, y en particular de quienes ocupan los niveles más altos de la organización. Estos administradores deben apoyarse en el equipo de planificadores, para guiar las decisiones de largo plazo.

Los planes estratégicos generalmente no se complementan con planes de acción específicos, lo que supondría la contribución de los administradores de línea de los diferentes departamentos funcionales para planear con la mira puesta en las personas que habrán de llevar a cabo el plan.

Otro factor importante es que la Planeación Estratégica no se integra al proceso administrativo total como debería ser: la estructura organizacional, el sistema de evaluación, premios y motivaciones y los controles empleados para la medición del desempeño con base en los objetivos. La administración eficaz requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

9. Diferenciación entre Planeación Estratégica, Táctica y Operativa.

La **planeación estratégica**, dice Russell L. Ackoff, tiene una perspectiva más amplia del comportamiento de la empresa en el tiempo, es la **visión** de la empresa. Es mayor a cinco años. Regularmente las empresas cuando cuentan con planeación estratégica tienen metas quinquenales que cada año revisan. Además, cuentan con planes de **contingencia** o emergencia para problemas que pudieran presentarse, por lo que se realizan análisis de **escenarios** posibles.

La **planeación táctica** elabora proyectos de mediano plazo, de uno a cinco años; como planes de crecimiento o de penetración de nuevos productos que implican un cambio estratégico que requiere sensibilización y capacitación de mandos medios.

La **planeación operativa** es de corto plazo o ciclos cortos, se refiere a los procesos continuos y repetitivos, conocidos como operaciones. También incluye los presupuestos, procedimientos y programas periódicos de producción, mantenimiento, comercialización. Ver figura no. 4, tomada del libro "Management" de Kathryn M. Bartol y David C. Martin

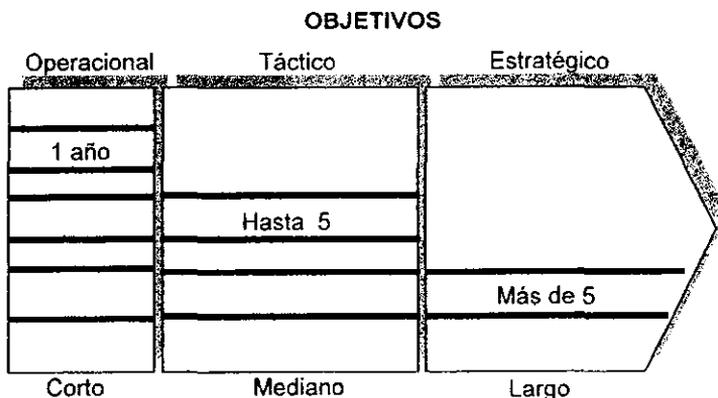
ESTRATEGIA ES DIFERENTE A TÁCTICA

Un Planeamiento Táctico se usa para ganar una batalla, el Estratégico se usa para ganar la guerra en su totalidad.

El Plan Estratégico es de gran alcance para asegurar la victoria, el Plan Táctico nos dice exactamente a quién mover, hacia donde moverse y qué hacer en cada punto.

El Plan Táctico debe integrarse dentro del Plan Estratégico para que éste pueda ser ejecutado, debe realizarse con metas precisas y factibles. El Planeamiento Estratégico crea el Planeamiento Táctico.

No se logrará el objetivo a menos que se haya elaborado y usado una estrategia para lograrlo. Y basado en esa estrategia, se elaboran los movimientos tácticos que tienen que realizarse para llevar a la práctica la estrategia.



PLANES
Figura no 4.

Es importante conocer el organigrama, las líneas de mando, programas y establecer políticas con base en las metas, el ejecutivo que conozca estas herramientas claramente en la secuencia: Propósito / Planeamiento Estratégico / Planeamiento Táctico; será exitoso.

TERCERA PARTE

ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES

a) Antecedentes.

Desarrollo Empresarial Mexicano. Sistema DESEM.

El Sistema de Desarrollo Empresarial Mexicano, es el principal y más antiguo antecedente de los actuales programas emprendedores en el país. Surgió como una filial de *Junior Achievement International*, organización mundial líder en desarrollo de cultura empresarial.

Esta organización de servicios educativos empresariales, se creó en Estados Unidos en 1919, por Horace A. Moses para difundir de manera práctica el conocimiento de la economía, bajo el principio de "aprender haciendo".

En México se fundó en 1975, con el objeto de crear una cultura empresarial entre los estudiantes mexicanos, se adquirió como una franquicia e inicio como un subcomité de educación del consejo de la *American Chamber*. Tiempo después y debido al éxito obtenido, se desligó de ésta, para trabajar independientemente. Con base a este programa se han creado otros en distintas instituciones, mismos que DESEM ha asesorado, para que desarrollen sus propios programas.

Además de la labor con jóvenes de nivel bachillerato y licenciatura, DESEM también busca crear una cultura empresarial desde temprana edad, por lo que organiza programas para niños de primaria llamados "Fundamentos Empresariales" y se desarrollan otros programas desde preescolar hasta sexto año de primaria, donde se pretende enseñar a los niños la importancia de su situación como individuos, como consumidores y como trabajadores dentro de su comunidad y la economía.

El objetivo de DESEM es llevar al mayor número de personas la oportunidad de conocer y entender de forma práctica el sistema de comunidad de mercado, desarrollando en ellos el "Espíritu Emprendedor". El Programa Jóvenes Emprendedores, está dirigido a estudiantes de nivel bachillerato y licenciatura con el objetivo de formar empresarios jóvenes.

Cuando se implantó en México, el país vivía una aguda crisis económica, política y social, situación no propicia para su desarrollo y había una gran ausencia de espíritu empresarial. Las escuelas fueron conociendo y desarrollando éste programa, por lo que muchos empresarios y educadores entendieron que era algo necesario.

En sus inicios, tuvo el apoyo de General Motors y de las empresas afiliadas a la American Chamber. Las escuelas que participaron inicialmente fueron preparatorias, bachilleres, escuelas del IPN y también algunas preparatorias particulares.

Las instituciones donde se llevan a cabo los Programas Emprendedores manejan dos opciones de ingreso: opcional u obligatoria como una asignatura más, sin embargo el programa está diseñado para que de forma natural y espontánea, los estudiantes ingresen y se desarrollen.

Actualmente DESEM, tiene una participación con el Programa Jóvenes Emprendedores en varios estados de la República y el Distrito Federal.

DESEM es conocido solamente en ciertos sectores y comunidades educativas como las universidades. En algunas preparatorias particulares, en ocasiones no se conoce debido a que las escuelas que lo tienen no realizan la difusión necesaria para que el estudiante lo conozca y se interese en él. Con los programas para niños, DESEM quiere llegar a más personas, incorporándolo a escuelas primarias y por la vinculación con empresas y patrocinadores.

En DESEM, colaboran un gran número de voluntarios, como los consejeros a nivel nacional y la Cámara de Jóvenes Emprendedores que está integrada por empresarios de diversos sectores, con sede en la oficina de la Cd. de México organizando diversas actividades. La capacitación al personal y a los voluntarios se les da sólo en algunos casos y dependiendo de la actividad a realizar.

Periódicamente se realiza una actividad llamada "Desayuna con el Consejo", donde asisten empresarios miembros del Consejo de DESEM intercambiando experiencias e inquietudes. Se llevan a cabo ciclos de conferencias, ferias empresariales, anualmente se realiza el foro empresa - escuela en las instalaciones de una empresa, con la participación de los funcionarios de la misma, y también cada año se lleva a cabo el Foro Internacional de Emprendedores.

Además de estas actividades directas, se efectúan intercambios con escuelas y diversas instituciones. La Cámara realiza otras funciones desarrollando distintos eventos para los participantes del programa, como excursiones, pláticas, cursos de ventas, etc.

Una de las características requeridas en el estudiante que ingresa al programa, es que sea voluntario, con deseos de iniciar una empresa, no importa de qué carrera o nivel socioeconómico sea.

Cuando un estudiante cursa el programa, cambia su forma de enfrentarse a la vida en forma general, su actitud, su forma de ser, se vuelve más seguro de sí mismo, se siente comprometido a hacer bien las cosas. Además visualiza también sus sueños y la posibilidad de crear su propia empresa concretar proyectos, patentar ideas, etc.

Una parte importante de DESEM, es que no es una escuela, por lo que el alumno asume otra actitud ante la diferencia de un sistema escolarizado. Todas las relaciones o vinculaciones que se puedan realizar son vía empresa-empresa. Al ser una empresa que involucra a varias escuelas, al alumno se le permite competir y comparar su nivel con las demás instituciones, incluso a nivel nacional e internacional. En DESEM se nombran coordinadores para cada escuela, los que tienen relación con el asesor y con el coordinador del sistema, su función es dar el seguimiento respectivo a las actividades y los avances que van logrando las empresas.

Algunas escuelas manejan el programa sólo para las carreras de Administración o Contaduría, pero en DESEM, se tiene abierto para todas las carreras, el objetivo es llegar al mayor número de personas posibles.

Para servir a los interesados en continuar con su empresa, DESEM realiza una alianza con un Instituto de Formación Emprendedora, que se dedica a la creación de empresas formales para que los oriente o capacite sobre todo en cuestiones fiscales, de registro y de patentes.

Durante el desarrollo del programa, diversas empresas dan su apoyo con consejeros, consultores, conferencistas para capacitación, prestando instalaciones para las ferias, etc.

DESEM, contempla la implantación de una serie de varios programas educativos del Junior Achievement International.

Tomando en cuenta que muchas instituciones ya tienen su programa emprendedor, DESEM pretende penetrar con otros proyectos, como el simulador por computadora y la creación del Club de Emprendedores, para que todas las instituciones que manejan este tipo de programas, puedan tener los beneficios que ofrece DESEM sin necesidad de que estén en el mismo.

b) Fundamentos.

Las instituciones educativas, han cumplido en la formación lógica basada en teorías y principios científicos y como dice Alfred North Whitehead: "No es una paradoja expresar que en nuestros estudios más teóricos podemos estar muy cerca a nuestras aplicaciones prácticas".

La creación de centros de generación de empresas de universitarios en el seno de las instituciones educativas no pretende que la formación teórica le ceda paso a la aplicación práctica, pero si un programa de desarrollo de empresa busca complementar y enriquecer el desarrollo integral del universitario, a través de centros que permitan la gestación y administración de **empresas**.

El término **empresa** generalmente está limitado a una mera concepción mercantil, lo que no siempre es correcto, sobre todo si se cuenta con el conocimiento suficiente y una visión amplia de lo que un Programa Emprendedor representa. El diccionario Larousse dice sobre el término empresa lo siguiente:

"Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Intento ó designio de hacer una cosa. Obra ó designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas".

1. Objetivos de la Educación Superior.

Apuntes diseñados por el Maestro Sergio Hernández y Rodríguez nos dicen que un Programa Emprendedor Universitario, con alumnos de instituciones educativas, requiere insertarse dentro de los objetivos y razón de ser de las universidades y/o de las instituciones de enseñanza donde se pretende que opere si es que se desea permanecer en el tiempo y el espacio.

No olvidemos que los objetivos de un centro de enseñanza superior son regularmente:

- 1.- La formación de profesionistas competentes.
- 2.- La investigación
- 3.- La difusión de la cultura.

Estos tres objetivos o razones de existencia de un centro de enseñanza tienen relación con la implantación de un centro de desarrollo de empresas (programa emprendedor).

Formación de Profesionistas:

La formación integral de profesionistas implica conectarlos con la realidad, a través de prácticas y situaciones comunes que los involucre en todas las ramas del conocimiento y las profesiones, preparándolos de manera efectiva para resolver problemas futuros.

Investigación:

La investigación debe de generar tecnología y por tanto debe ser transferida a organizaciones e instituciones que la apliquen, la difundan y rescaten la intervención de su desarrollo, por tanto es necesario tener y brindar tanto a los investigadores de las instituciones y a sus alumnos la oportunidad de traducir sus teorías en proposiciones sujetas a verificación racional en la práctica, experimentando en la realidad, con el fin de que no se conviertan en un marco etéreo.

Difusión de la Cultura:

La cultura, el desarrollo tecnológico y la investigación deben de difundirse sobre todo cuando se ha desarrollado una manera fácil de hacer las cosas por un investigador o un alumno con intuición creativa para que se beneficie el campesino, el obrero, el comerciante, el empleado público, y la sociedad en general. Por tanto un Programa Emprendedor busca también capacitar al investigador y al alumno para que generen empresas con estructuras y procesos económico-administrativos que puedan repetirse por hombres que no han tenido la oportunidad de asistir a un centro de enseñanza superior.

2. Trabajo en Equipo.

Un programa emprendedor enseña a trabajar en equipo con estructuras humanas relativamente complejas, ya que en la práctica el egoísmo y el individualismo son limitantes reales del éxito del hombre y de sus empresas. Por lo tanto es parte de la enseñanza y de la difusión de la cultura. El trabajo en equipo se logra cuando se definen las tareas que corresponden a cada una de las partes y se expresan en manuales de operación que pueden ser elementos de capacitación de las grandes poblaciones o bien de empresarios que pueden pagar el costo del desarrollo tecnológico y administrativo generando así una fuente de ingresos alterna a las instituciones educativas.

c) Qué es un Programa Emprendedor.

Un Programa Emprendedor es un *centro promotor* coordinado por una de las secciones de una institución educativa: universidad, tecnológico, preparatoria particular o incorporada, etc., con las siguientes actividades:

1. Desarrollo de una cultura emprendedora.
2. Aplicación de conocimientos en un organismo social (empresas universitarias) con fines de desarrollo y crecimiento de la misma.
3. Crear opciones de empleo.
4. Vincular empresas universitarias.
5. Desarrollar imagen.
6. Generar una fuente alterna de ingresos.
7. Centro de investigación de viabilidad económica de aplicación de tecnología.
8. Centro de investigación para el desarrollo de profesionistas.

d) Productos de un Programa Emprendedor.

Un programa emprendedor genera productos como los siguientes:

- Desarrollo de microempresas en un ciclo escolar.
- Exposiciones de microempresas creadas por los alumnos.
- Desarrollo de microempresas viables durante un periodo no mayor de un año.
- Conferencias sobre cultura emprendedora.

- Operación de empresas universitarias, por una administración universitaria central.
- Transferencia de tecnología de producción, administración y comercialización:
 - Desarrollada por alumnos.
 - Desarrollada por maestros.
 - Desarrollada por la Universidad.
- Creación y desarrollo de estudios profesionales de negocios nacionales e internacionales.

CUARTA PARTE

PROGRAMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

Independientemente de la labor desarrollada por DESEM, diversas instituciones educativas han establecido nuevos programas emprendedores. Aunque la mayoría de los centros educativos, sobre todo de nivel medio-superior y superior ya cuentan con el suyo o lo están integrando, para fines de esta tesis se analizaron los programas emprendedores de las siguientes universidades:

A) INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM).

1. Historia del Programa Emprendedor.

En la década de los 40's, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), inició operaciones ofreciendo carreras profesionales en las áreas de Administración e Ingeniería. El propósito era formar a los especialistas, que las empresas de México requerían.

Pasaron los años y para la década de los 60's se vio en la necesidad de añadir a la formación de sus estudiantes un complemento en las áreas administrativas, ya que muchos de los egresados del ITESM pasaban a ocupar puestos directivos en las empresas u organizaciones donde se desempeñaban una vez egresados.

El la década de los 80's, el ITESM decidió brindar a sus egresados otra serie de habilidades, actitudes, valores y otras características que los distinguieran, entre ellas ser emprendedor. Esto requería de una formación especial, un proceso que permitiera desarrollar profesionistas con actitud emprendedora, capaces de actuar para generar nuevos rumbos, nuevas ideas, creadores de una nueva sociedad, actores y no espectadores de la vida, "agentes de cambio".

Así, el Programa Emprendedor nace para ser un sello distintivo al egresado del sistema ITESM, siendo parte de su misión fundamental la que se cita a continuación:

"Formar profesionistas y posgraduados con niveles de excelencia en el campo de su especialidad, propiciando en sus estudiantes el desarrollo del espíritu emprendedor e innovador, la vocación de líderes comprometidos con el desarrollo de sus comunidades, el respeto a la dignidad humana, así como el aprecio por los valores culturales, históricos y sociales de su comunidad", sic.

Como idea primaria y buscando formar estudiantes no sólo como profesionistas, sino también como emprendedores, el ITESM, en el año de 1978, estableció un proyecto denominado Programa Empresario, con un equipo de trabajo formado por varios catedráticos del Instituto y empresarios de la localidad. Este comité tenía como finalidad principal crear una empresa que sirviera de aula y laboratorio a los estudiantes, por lo que se decidió elaborar un programa académico que guiara su participación.

Varias alternativas de negocio, propuestas por los miembros del comité, fueron estudiadas, escogiéndose aquella que mejor cumplía con los lineamientos de selección establecidos: el negocio debería construirse como pequeña empresa, que desarrollara integralmente todas sus áreas relevantes como producción, mercadotecnia, tecnología, finanzas, recursos humanos y legal-laboral asegurando con esto que el alumno participante adquiriera una experiencia global en todas las áreas básicas de la empresa.

El programa académico fue diseñado por el comité del Programa Empresario (nombre inicial del programa emprendedor), asignando su establecimiento y control a la División de Administración y Ciencias Sociales del Campus Monterrey.

Se gestó y aprobó el proyecto de la empresa, y a finales de 1978 se procedió al diseño de los edificios, a la selección de la maquinaria y a la suscripción de acciones que podían adquirir empresarios dispuestos a aportar su experiencia y entusiasmo para apoyar la parte académica del programa.

2. Misión.

Formar estudiantes innovadores y emprendedores, a través de un proceso que implica motivar, entrenar y ofrecer los apoyos necesarios, que faciliten obtener una experiencia práctica, a través de la creación de una empresa, así como promover la cultura emprendedora, hacia la comunidad nacional e internacional.

3. Visión.

Ser un programa emprendedor líder, a nivel nacional e internacional, en la formación de personas innovadoras y emprendedoras en un proceso de motivación, entrenamiento y apoyo de los participantes, que favorezca el establecimiento de una cultura emprendedora en la comunidad.

4. Estrategias.

1. Sistemas de información de alta tecnología.
2. Paquetes educativos, presenciales y virtuales.
3. Profesores y asesores altamente capacitados.
4. Programas de investigación y creación de nuevos modelos y paquetes educativos, apoyos, etc.
5. Centro de apoyo a los emprendedores.
6. Sistema de financiamiento y adquisición de recursos para el programa.

5. PROITESM

Se constituyó el 17 de julio de 1990 con el objeto de financiar con capital de riesgo en forma exclusiva el desarrollo de proyectos viables que se originen en el Programa Emprendedor de Sistema ITESM.

Se invierte en empresas en marcha o de nueva creación, cuya operación directa esté a cargo de alumnos o ex-alumnos del ITESM y que proporcionen a la SINCA un retorno justo de inversión.

6. Filosofía.

La filosofía de PROITESM es apoyar al emprendedor para que sus ideas se conviertan en realidad; por esto ofrece condiciones de asociación que van encaminadas a que su proyecto se lleve a cabo.

No se apoyan proyectos relacionados a inmobiliario y al comercio puro.

Las ventajas de PROITESM en la empresa promovida son:

- A) No se solicita aval.
- B) No se solicitan fondos de garantía.
- C) No es necesario pagar en caso de pérdida.
- D) Se busca un rendimiento sobre la inversión después de un plazo de dos a cinco años.

7. Perfil de las empresas a promover.

- Empresas pequeñas y medianas.
- Potencial de crecimiento.
- Administración básica profesional.
- Orientación básica hacia la calidad.
- Efecto positivo hacia la comunidad.
- Además que cumpla con el formato establecido.

8. Misión de PROITESM.

Apoyar alumnos y ex-alumnos en su inicio y posteriormente a la *comunidad en general*, ofreciéndoles apoyo en el desarrollo de sistemas de franquicias.

9. Objetivos.

- Realizar contratos con franquiciantes y franquiciatarios que apoyen al centro compartiendo sus conocimientos y experiencias.
- Lograr mantener un mayor contacto con la asociación de franquicias y otros grupos relacionados con esta área para promover sus servicios en *la comunidad en general*.
- Apoyar a través de asesorías, conferencias, cursos, etc., a los alumnos del instituto y a aquellos interesados en conocer el sistema de franquicias.

10. Centro de Asesoría del Programa Emprendedor.

Objetivo:

El Centro de Asesoría busca otorgar un servicio opcional, conveniente, inmediato y profesional para el nuevo microempresario, o en su defecto, a empresas ya consolidadas y en constante transformación. El centro de asesoría, trata de entablar un diálogo personal y directo con el microempresario, en el que se satisfagan los cuestionamientos planteados por el alumno o ex-a-tec-emprendedor. El Centro de Asesoría otorgará un servicio profesional y de calidad respondiendo así a las necesidades del nuevo empresario, como parte de un apoyo extra-académico y sin costo alguno.

Este Centro facilita los apoyos institucionales y financieros a alumnos y profesores, cuyos proyectos sean innovadores, para que lo desarrollen y posteriormente puedan crear empresas competitivas que contribuyan al desarrollo económico y social de la región.

Servicios:

El Centro de Asesoría proporciona apoyo institucional en:

- Constitución de empresas (analiza y recomienda el mejor tipo de sociedad mercantil para las respectivas conveniencias).
- Brinda asesoría en lo que respecta a la tramitación de instrumentos de registro. (Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Registro Público de la Propiedad y del Comercio, Notarías Públicas, Profeco, etc.).
- Orienta y conscientiza al nuevo empresario de la importancia del manejo legal de sus recursos humanos (asesoría respecto de contratos laborales, seguridad social, problemas laborales con trabajadores, etc.).
- Asesora respecto de la protección de la propiedad industrial e intelectual del nuevo empresario ante las dependencias correspondientes (derechos de autor, marcas, patentes, registro de diseños gráficos e industriales, obras literarias y artísticas, programas computacionales).
- Apoya al microempresario a través de la canalización del emprendedor hacia los organismos de apoyo más adecuados para sus necesidades, tanto a nivel Campus Monterrey, como a nivel nacional.

Asimismo, con organismos sindicalizados para el mejor desempeño laboral de la empresa (Nafin, CANACO, CAINTRA, Bancomext, ADMIC, PROITESM).

- Asesorar a empresas que requieran trámites específicos de permisos y licencias, salubridad y ambientales, alimentos, etc, que deseen llevar convenios con estos.
- Asesorar en cuanto a franquicias y algunos casos especiales.

Así, el Centro de Asesoría informa y apoya al nuevo empresario en cuanto a los trámites de constitución, implantación y evolución de la microempresa, brindando asesoría en las distintas áreas entre las que se encuentran los aspectos legales y de propiedad industrial.

Participantes:

- Alumnos de licenciatura, de posgrado y profesores de planta y media planta, individualmente o en equipo.
- Hay un comité de revisión y en su caso, aprobación del proyecto.
- Asesores seleccionados por el (los) beneficiario (s) del fondo.

Requisitos de los Proyectos:

- Deben ser de un área tecnológica.
- Mostrar originalidad.
- Pueden desarrollarse de producto o de proceso.
- Deben tener potencial de mercado.
- Se debe definir el nivel de terminación.
- Se requieren planos constructivos.
- Deben presentarse modelos.
- Diseñar prototipo.
- Diseñar producto.

11. Incubadora de Empresas (De Innovación Tecnológica y Administrativa) IETEC

Creada para apoyar la generación de empresas competitivas, la incubadora de empresas de innovación tecnológica y administrativa del ITESM, surge como una iniciativa para estimular el espíritu empresarial y el desarrollo de productos de innovación tecnológica amigables con el medio ambiente.

Ofrece todo un ambiente con condiciones favorables para la gestación, el crecimiento y la consolidación de nuevas compañías, apoyando iniciativas que fuera de este "ambiente controlado" serían difíciles de madurar.

El objetivo del concepto de incubación, es justamente posibilitar, desde cualquier ángulo, la creación de empresas con base tecnológica, acelerando el proceso de escalamiento de los proyectos a nivel industrial y comercial, a través de acciones que van desde una orientación empresarial estratégica y asesoría tecnológica, hasta la facilitación de trámites administrativos que normalmente obstaculizan la concentración de esfuerzos en aspectos más relevantes del nuevo negocio.

Al ingresar al programa no se busca que el alumno tenga un determinado perfil. Se parte de la base de que el estudiante que ingresa al ITESM tiene la capacidad de iniciar una empresa. Al terminar sus estudios puede o no abrirla, pero sí adquirir a lo largo de su carrera esos valores que le ayuden en determinado momento a llevarlo a cabo, por el enfoque que se les da, donde el emprendedor puede hacer lo que se proponga. El emprendedor puede ser interno o externo, el que abre su propia empresa o aquel que dentro de una organización genera cambios.

Aunque se maneja un modelo de características del emprendedor que es el ACTIVAR (Audacia, Confianza, Tenacidad, Iniciativa, Voluntad, Apasionamiento y Responsabilidad), cualquier ser humano puede tenerlas. Todos los seres humanos son valiosos en distintas áreas y en distintos sentidos, habilidades, etc., y lo importante de manejar estas características es buscar que cada quien descubra las propias, que se descubra como emprendedor. No importa cual sea el tipo de perfil que se maneje, siempre y cuando el alumno se de cuenta de que puede hacer las cosas.

En cuanto al docente, por lo general son personas que han trabajado en áreas específicas, tienen capacitación, participan en un programa de calidad educativa, donde se busca que cada profesor este actualizado en su respectiva área.

B) UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (Gestión y Control de las Organizaciones).

El Módulo de Gestión y Control de las Organizaciones, se inició en 1984 con el nombre de Taller de Simulación Empresarial, surgió como una propuesta de trabajo de un grupo de profesores que estaban viendo la posible integración de un programa de tipo práctico, donde el alumno tuviera la oportunidad de crear una empresa.

El objetivo del módulo es crear en los alumnos la noción de lo que es un emprendedor y se enfoca a la teoría y práctica dentro del mismo, logrando tener la experiencia de una empresa y ser ellos los administradores de la misma.

Entre las adversidades iniciales se menciona que únicamente la aplicaba la Coordinación de Administración, y no se tenía apoyo por parte de la Universidad. Otra, es que una de las finalidades de esta institución, es dar un aspecto social a la formación del administrador y de alguna forma este programa lo contradice, ya que se trata de desarrollar al administrador, pero para la Administración Privada. En cuanto a los beneficios, encontramos que los alumnos pueden participar en algo práctico antes de entrar a lo que es el desarrollo de su experiencia profesional, se puede llevar a cabo la formación de una empresa con todos sus requisitos y existe iteracción con otras universidades.

Este programa se encuentra como parte curricular de carácter obligatorio, y es exclusivo para la licenciatura en Administración en el séptimo trimestre, y debido a la estructura que se lleva en base a módulos, no la pueden llevar los alumnos de otras carreras.

Al iniciar su carrera, todos los alumnos entran a un tronco común interdivisional y a partir del cuarto trimestre se separan, dirigiéndose entonces a su respectiva carrera.

Para un mejor desarrollo del alumno dentro del módulo, se programaron en trimestres anteriores, las materias de Contabilidad y Administración, que son requisitos para el mismo y a partir del séptimo trimestre, los alumnos empiezan a ver en un módulo las materias de producción, recursos humanos, mercadotecnia, de modo que van conociendo la práctica antes que la teoría, aunque en el taller se ve sólo lo básico.

En el módulo de Gestión y Control de las Organizaciones se estudia la integración de equipos, definición de objetivos, misión de la empresa y durante este tiempo se realiza lo que es la gestión de la empresa; al terminar, los alumnos tienen definido el proyecto que van a desarrollar.

El alumno puede darse cuenta como se maneja una empresa en todas sus áreas, ya que no se lleva a cabo como una prueba de laboratorio, sino que tienen que trabajar en su empresa.

El impacto dentro de la misma universidad, es que los alumnos de otras carreras se han interesado también en cursar el módulo y lo demuestran cuando se realiza la feria empresarial.

Fuera de la universidad se ha participado en exposiciones de otras instituciones con programas similares.

En la organización del Programa trabajan tres personas, dos de ellas encargadas de ver todo lo referente al aspecto académico y seguimiento de cada una de las empresas en cada turno.

Para el alumno no se tiene definido un perfil adecuado, ya que es un programa curricular y necesariamente todos los alumnos (Administradores) tienen que cursarlo, por lo que si se habla de características básicas, lo óptimo sería que los alumnos fueran muy entusiastas, perseverantes y constantes.

El docente de este programa debe ser un motivador y entusiasta, que tenga clara idea sobre lo que es la creación de una empresa, que busque involucrar al alumno. El profesor es el mismo asesor del módulo, por lo tanto debe estar especializado y conocer la integración de todas las áreas funcionales.

El seguimiento para las empresas es prácticamente nulo, ya que se da sólo cuando los alumnos se acercan al programa y deciden continuar con el proyecto.

1. Módulo Gestión y Control de las Organizaciones.

Introducción:

En este módulo, séptimo de los doce que integran el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración que ofrece la UAM- Xochimilco, se pretende dar a conocer al estudiante universitario una opción alternativa al ejercicio de la profesión: convertirse en empresario.

Esto significa además de desarrollar capacidades empresariales, la posibilidad de crear fuentes de empleo para terceras personas, participar en el proceso de desarrollo económico del país, etc., factores todos de una gran importancia e impacto para la economía mexicana.

Objetivos Generales:

Los objetivos generales que se han planteado para este módulo son:

1. Fomentar el potencial emprendedor en los alumnos.
2. Proporcionar el marco teórico conceptual que se requiere para la elaboración del plan de creación de empresa.
3. Elaborar un plan de creación de un proyecto de empresa que cada equipo seleccione, aplicando en su caso concreto los conceptos aprendidos.
4. Participar en la muestra empresarial universitaria.
5. Obtener los conocimientos básicos sobre costos y presupuestos.
6. Obtener los conocimientos estadísticos y matemáticos necesarios.

Objetivo de Transformación y Problema Eje:

El objeto de transformación en este módulo entendido "como un problema de la realidad", es la gestación de una nueva empresa.

El factor guía, que permite articular los aspectos teórico-prácticos del módulo, es la integración del Plan de Creación de Empresas.

Áreas que integran el Módulo:

Este módulo, como todos los del tronco de carrera del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración, está integrado por cuatro áreas:

- I. Marco teórico conceptual.
- II. Investigación modular.
- III. Marco teórico-práctico.
- IV. Lenguaje matemático computacional.

Unidades del Marco Teórico Conceptual:

1. Espíritu Emprendedor. Empresa. Plan de Creación de Empresas.
2. El Estudio de Mercado.
3. El Estudio Teórico.
4. El Estudio Organizacional.
5. El Estudio Financiero.

Investigación Modular:

En este módulo la investigación que se propone es la integración del plan de creación de empresa, una vez detectadas algunas necesidades de un grupo concreto de consumidores.

Unidades del Marco Teórico-Práctico:

En el lenguaje cotidiano este marco se conoce como taller y está integrado por las siguientes unidades:

1. La Formación Contable y la Toma de Decisiones.
2. Elementos del Costo.
3. Sistemas de Acumulación de Costos.
4. Presupuesto Financiero.

Unidades de Lenguaje Matemático Computacional:

Consta de las siguientes unidades:

1. Estimación de parámetros.
2. Prueba de hipótesis.
3. Pruebas de hipótesis: ji-cuadrada.
4. Análisis de varianza.
5. Análisis de regresión y de correlación.
6. Pronósticos.
7. Estadística no paramétrica.

Actualmente la Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco cuenta con un plan estructurado del Programa Emprendedor para los alumnos de la licenciatura en Administración, el que guía las actividades a desarrollar en la creación de una nueva empresa; además de tener un plan de asesorías que orientan al alumnado en la resolución de contingencias.

**C) UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN /
PROGRAMA EMPRENDEDORES**

Hacia el año de 1960, en Dr. Nabor Carrillo Flores, fungía como Rector de la Universidad y el C.P. Arturo Elizundia Charles como Director de la entonces Escuela Nacional de Comercio y es en el plan de estudios de este año donde se encuentra el primer antecedente sobre una asignatura relacionada con el movimiento de emprendedores. La asignatura se llamó "Promoción, Organización y Administración de Empresas", que consistía en desarrollar la metodología de proyectos de inversión, colocada en el quinto año de la licenciatura en Administración de Empresas. Para el siguiente año se modificó el nombre y sólo se denominó "Promoción de Empresas", estando vigente hasta 1969.

En el Plan de estudios de 1970, a base de módulos, no se contempló una asignatura específica al respecto, sino que se repartió en varias.

En 1975, el Dr. Guillermo Soberón Acevedo era el Rector de la Universidad y el C.P. Manuel Resa García, Director de la Facultad de Contaduría y Administración. En ese año, se estableció el plan de estudios de 1975 para las licenciaturas de Contaduría y Administración, que incluyó en el séptimo semestre, la asignatura "Empresas Pequeñas y Medianas", cuyo objetivo era que el alumno comprendiera la importancia de este tipo de empresas en México, así como sus características y problemática administrativa y *saber aplicar los conceptos, principios y técnicas fundamentales de la Administración a la solución de la misma*. Además estaba como optativa la asignatura de "Promoción de Empresas", en noveno semestre de la licenciatura en Administración teniendo como objetivo desarrollar las habilidades y visión empresarial del alumno.

En ambas asignaturas se llevaban prácticas que consistían en realizar un estudio de factibilidad, un estudio financiero y ver la posibilidad de establecer una microempresa, algunos proyectos se llevaron a cabo aunque no se les dio seguimiento.

En 1979, en la FCA aparecen algunas empresas de tipo académico, promovidas por profesores de las asignaturas de "Empresas Pequeñas y Medianas", "Promoción de Empresas", y principalmente de "Proceso Administrativo".

Estas prácticas tuvieron una duración aproximada de cuatro años. No fue muy bien visto académicamente, debido a que no tenían las suficientes bases para crear una empresa, ya que sólo creaban un producto y lo vendían en los pasillos, sin un concepto administrativo y sin una información fundamentada. Sólo se trataba de aplicar el proceso administrativo, además de que se desgastaba a los alumnos, incluso desvirtuando la asignatura, aunque hubo profesores muy entusiastas que organizaban ferias en las que exponían los productos que surgían, razón por la que ya se vislumbraba formalizar el programa, para darle más vigencia y canalizar mejor esas inquietudes.

En 1981 el Departamento Académico de Mercadotecnia de la FCA, inició el proyecto de lanzamiento del producto en la asignatura de "Mercadotecnia II", de la Licenciatura en Administración, con el objeto de que los alumnos desarrollaran la teoría, en una aplicación real sobre un producto. Este proyecto se desarrollaba en los distintos grupos del sexto semestre, con una participación aproximada de 600 alumnos, los cuales realizaban un prototipo, que exhibían en una exposición, manejando su estrategia de promoción pero sin llegar a la venta ya que no se producían para tal fin, además de someterse a un concurso entre todos los grupos.

En este proyecto se desarrollaban exclusivamente aspectos mercadológicos y se vio como una buena alternativa para poder desarrollar un proyecto más integral.

Para 1982 el Dr. Octavio Rivero Serrano era el Rector de la Universidad y en la FCA el C.P. Alfredo Adam Adam, Director. En este período se crearon micro empresas que surgieron como proyectos estudiantiles de la asignatura "Promoción de Empresas".

En 1985 se crea la asignatura de "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", para el décimo semestre de la Licenciatura de Administración, cuyo objetivo es que el alumno aplique los conceptos, principios y técnicas fundamentales de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión para la creación de empresas públicas y privadas, la que destaca principalmente la parte financiera.

En Noviembre de 1987 se publicó el primer número de la revista "Emprendedores", que es una publicación bimestral, editada por la FCA con el objeto de ser un vínculo de información y servicio para la pequeña y mediana empresa.

En 1988 empezó a cobrar fuerza el proyecto de formalizar el Programa el cual tenía como finalidad sembrar el espíritu emprendedor, para que los estudiantes tuvieran como objeto el desarrollar su propia empresa y vieran la manera de trabajar por su cuenta, e incluso si trabajaban en alguna empresa pública o privada, se evaluara la rentabilidad de los procesos. Entre los trabajos realizados durante este tiempo destaca la organización del Primer Seminario Nacional de Emprendedores.

En 1989 se inició en la FCA el Seminario de Titulación " Promoción y Gestión de Empresas ", como una opción de titulación en las Licenciaturas de Administración y Contaduría. Su objetivo esencial es la creación y operación de organizaciones productivas a partir de ideas innovadoras que puedan cristalizarse con la puesta en marcha de una empresa, viable y con proyección en el mercado para que pueda coadyuvar al desarrollo socioeconómico en México.

Este taller tiene como objetivo el contribuir a la formación integral de los alumnos, fomentando una cultura empresarial, una actitud emprendedora y habilidad en la promoción, gestión y desarrollo empresarial. Además, trabajar en equipos multidisciplinarios, para elaborar productos o servicios bajo la supervisión, asesoría y consultoría del programa, proporcionar una experiencia práctica identificando la importancia de su profesión y conscientizarlos sobre el compromiso que tienen como universitarios, apoyando su comunidad y a la sociedad en general de manera activa, responsable y comprometida.

1. Formalización del taller " Creación de Empresas Juveniles".

El Consejo Técnico de la FCA, aprobó en el mes de julio de 1992, el nuevo plan de estudios para 1993, donde se implanta el taller " Creación de Empresas Juveniles", en el 3er. Semestre como requisito para los alumnos de la Licenciatura de Administración y opcional para las otras licenciaturas.

2. Antecedentes.

El programa emprendedores nace por la necesidad de servir a la sociedad, que requiere de hombres y mujeres con iniciativa, creatividad y talento para la creación y promoción de ideas y acciones productivas, generadoras de beneficios a la sociedad con el desarrollo de bienes y servicios, haciendo frente a todo contingencia, afrontando riesgos con independencia de criterio, es decir, personas emprendedoras.

Esta dirigido a estudiantes de nivel Superior de las Licenciaturas de Administración, Contaduría e Informática de la Facultad de Contaduría y Administración y a otras Facultades de la UNAM.

3. Objetivos Generales.

1. Desarrollar y trabajar con equipos multidisciplinarios un Plan de Negocios como proyecto de empresa que les permita adquirir experiencia en la práctica, incrementar sus habilidades y conocimientos en las áreas de mercadotecnia, operaciones, finanzas y personal; así como identificar la importancia de su profesión en la misma.
2. Vincular al Programa Emprendedores UNAM con proyectos empresariales en ciencias sociales, humanidades, ciencias naturales y exactas; a través de la participación de los universitarios de las distintas escuelas, facultades, institutos de investigación y campus foráneos para la solución de los grandes problemas nacionales.
3. Promover el perfil de los egresados del Programa Emprendedores UNAM, como personas comprometidas a generar cambios positivos en las organizaciones, desarrollado su capacidad de liderazgo, responsabilidad, innovación, trabajo de equipo, así como generador de nuevas fuentes de empleo, bienes y servicios que ayuden al crecimiento y desarrollo de su comunidad.
4. Consolidar y promover el liderazgo del Programa Emprendedores UNAM capacitando a universidades e instituciones a nivel nacional e internacional para la implantación de un modelo que tenga un efecto multiplicador de sus beneficios, así como la utilización de las herramientas tecnológicas de vanguardia para la creación y promoción de empresas.
5. Coadyuvar a la formación integral del estudiante universitario, fomentando una cultura administrativa, su actitud emprendedora, su habilidad en la creación y desarrollo empresarial, conscientizándolo de su responsabilidad como agente de cambio de la sociedad.

4. Misión.

El Programa Emprendedores UNAM tiene como misión la formación de universitarios con espíritu emprendedor, creativos, responsables, líderes y honestos; que sean capaces de comprender la esencia de la creación de una empresa, la problemática del ámbito empresarial y el desarrollo de las mismas, a través de un programa que les permite vivir experiencias reales de una organización bajo un contexto académico.

5. Visión de las empresas.

I. Cuna de los nuevos ejecutivos de alto nivel.

El programa Emprendedores UNAM forma universitarios como futuros ejecutivos de alto nivel que con su impulso creador, desarrolla a las empresas, la proyectan a niveles competitivos, crean nuevos procesos tecnológicos y administrativos.

Son ejecutivos y universitarios con formación empresarial que conciben cambios positivos en la organización y que trabajan, los proponen a la dirección, los defienden, consiguen los recursos y no descasan hasta verlos hechos realidad.

II. Una opción para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Vemos un mercado laboral que desarrolle comunicación directa con el Programa Emprendedores UNAM, para perseguir a nuestros egresados por su imperante necesidad de crecer y desarrollarse.

Empresas dispuestas a recibir asesoría por parte del Programa Emprendedores UNAM, donde a través de un laboratorio empresarial, nuestros alumnos brinden consultas para elevar la productividad, mantener un mejoramiento continuo y aumentar la competitividad de las empresas a nivel local, nacional e internacional.

6. Visión para con otras universidades.

Modelo único de desarrollo empresarial.

Reconocimiento continuo del liderazgo del Programa Emprendedores UNAM, como un modelo de desarrollo profesional con un efecto multiplicador, digno de adoptarse por cualquier universidad nacional o extranjera.

Lograr un impacto positivo en la organización y comunidad de la institución que lo adopte, buscando la internacionalización del Programa Emprendedores UNAM, manteniendo una comunicación constante con estas instituciones, fomentando el desarrollo del programa y manteniendo una filosofía de mejoramiento continuo.

7. Visión de los alumnos de la UNAM.

Un sentido de pertenencia y orgullo a su casa de estudios, una satisfacción plena por la educación recibida por ser considerados como líderes y empresarios en sus propios campos de acción, caracterizados por una formación empresarial de alto nivel lograda en un marco interdisciplinario que les da la capacidad de trabajo en equipo y les ha inculcado respeto por otras maneras de pensar, así como una sana costumbre del esfuerzo mantenido en su formación académica y empresarial.

Alumnos que cumplan roles muy importantes en el país, ocupando puestos gerenciales y directivos o emprendiendo sus nuevos negocios, impulsados por valores humanos y universitarios.

8. Visión de las autoridades de la UNAM.

Crear un compromiso con la cultura emprendedora, que ayude a promoverla y fomentarla en todas las facultades, escuelas, institutos y campus foráneos de la UNAM, manteniendo una filosofía de mejoramiento continuo llevándola a nivel de Rectoría para propiciar en los alumnos una actividad que los impulsa a promover, buscar y crear un mejor desarrollo de México, como solución para alcanzar un mayor bienestar social y económico.

Estar convencidos de un Programa que propicia el hábito de trabajo en equipo, la honradez y el aprecio por los valores sociales y culturales de México, brindándonos la oportunidad de conocer, ejercitar y desarrollar habilidades de liderazgo, propiciando el respeto a la dignidad, a la sociedad y el sentido de compromiso con su comunidad y con su país, así como ofrecer la oportunidad de una nueva alternativa profesional: la inquietud a un inmediato, corto o mediano plazo, de iniciar una empresa propia.

9. Taller de Creación de Empresas

Nace como parte de las mejoras al Plan de Estudios de la Licenciatura de Administración en 1993, siendo opcional para las Licenciaturas en Contaduría e Informática, al igual que para Ingeniería, Diseño Industrial, Diseño Gráfico, Química, Arquitectura, entre otras.

10. Misión.

Despertar y promover el espíritu emprendedor en los alumnos universitarios, a través de la creación de empresas en beneficio de la sociedad.

11. Objetivos.

- Que los alumnos trabajen en equipos multidisciplinarios para elaborar y vender productos bajo la supervisión, asesoría y consultoría del Programa Emprendedores UNAM.
- Que los alumnos formen una empresa que les permita adquirir experiencia en la práctica para identificar la importancia de su profesión en la misma.
- Que participen en su empresa juvenil con el compromiso que se tiene como universitarios en el apoyo con su comunidad y con la sociedad de manera activa, responsable y comprometida.

12. Operación del taller.

La función del Taller de Creación de Empresas, se divide en dos fases principales:

1ª. Fase.

Se conforma de un curso teórico-práctico en el cual los empresarios (alumnos) elaboran un Plan de Negocios en base a un producto que ellos hayan creado, o bien, hayan mejorado uno ya existente.

El plan de negocios debe contener cuatro Estudios Básicos, que son:

1. Estudio de Mercado.
2. Estudio Técnico.
3. Estudio Administrativo.
4. Estudio Financiero.

Conjuntamente a la elaboración del Plan de Negocios se elabora el prototipo a comercializar, para que al final del Plan de Negocios, se tenga el producto definitivo con todas las características deseadas.

Una de las actividades más destacadas del Taller, son las Expo Ferias que organiza al final de cada fase de ciclo, en las cuales exponen sus productos las mejores empresas de esa fase.

2ª. Fase.

En ésta, las empresas inician la producción y venta de sus productos y al final de un periodo de aproximadamente cinco meses se lleva a cabo el cierre de la empresa dentro del taller en donde se hace una evaluación por parte de éste, de acuerdo a los Estados Financieros que ellos presentan.

13. Cursos y expo ferias.

Curso Creatividad para el Desarrollo de Nuevos Productos y/o Servicios.

En él se brindan las bases para que los productos sobre los cuales los alumnos van a trabajar sean completamente innovadores o que mejoren los ya existentes.

La Fuerza de la Palabra.

Donde los alumnos aprenden principios de oratoria y técnicas de negociación, con el fin de que los alumnos aprendan a desenvolverse mejor en el ámbito empresarial, así como a ser mejores negociadores.

Durante el ciclo se llevan a cabo, además de los cursos, actividades formativas y recreativas para los empresarios como seminarios, conferencias, convenciones, películas y convivencias, con el fin de buscar una mayor integración en cuanto a su formación educativa, social y cultural.

En la Expo Feria de la Segunda Fase son invitadas empresas de otras Escuelas y Facultades que tengan Programa Emprendedores, al igual estas escuelas invitan a empresas de nuestro Programa Emprendedores.

Las Expo Ferias marcan el final de cada fase en donde los empresarios lanzan a un mercado real sus productos, conviven entre si en una competencia sana para llevarse uno de los tres primeros lugares, ya sea de mejor producto o servicio; o bien de mejor stand; para posteriormente competir por el primer lugar de la Mejor Empresa del ciclo.

14. Filosofía del Programa Emprendedor.

"El espíritu emprendedor, la actitud de servicio, la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la confianza, la creatividad y la alegría en el trabajo de equipo, hará que las esperanzas de hoy, se conviertan en una realidad el día de mañana".

15. Estructura del taller y sus integrantes.

Todas las personas que laboran en el Programa Emprendedores UNAM, trabajan de forma interactiva, pero para fines de estructura de la jerarquía queda de la siguiente forma:

Coordinador General (Director del Programa).

Es el Jefe de la División de Administración de la FCA, y se encarga de dirigir todas las actividades a realizar.

Coordinador Académico.

Puede ser Coordinador de cualquier área, y brinda apoyo al Coordinador General.

Consejeros.

Son los profesores encargados de impartir las clases correspondientes al Plan de Estudios y que proporcionen los conocimientos referentes a los temas marcados dentro de la asignatura.

Monitores Seniors.

Son los monitores que cuentan con mayor experiencia, ya que cumplieron con un ciclo anterior al que se encuentran y su función es ayudar a los monitores Junior.

Monitores Juniors.

Son alumnos de nivel licenciatura de 5º a 10º semestre y son el vínculo de información, orientación, apoyo y seguimiento entre el Taller, Consejeros, Asesores y Empresarios; así como otras Instituciones y Organismos Educativos, aparte de que brindan asesoría a los empresarios y le dan seguimiento a sus compromisos y necesidades. Son la parte más importante del programa.

Asesor.

Es una persona externa al programa y que por su experiencia en determinado giro, o actividad empresarial, está en condiciones, bajo previo acuerdo con la empresa juvenil, de proporcionar una orientación o guía para el funcionamiento integral de la misma.

Empresario o Emprendedor.

Es la persona más importante del Taller, y es un estudiante universitario de nivel licenciatura que realice actividades empresariales dentro de éste.

16. Estudio FODA para la Planeación Estratégica del Programa Emprendedor de la UNAM.

Fortalezas:

- Consolidación y experiencia del programa a lo largo de cinco años.
- Contamos con un Programa de Emprendedores documentado y estructurado.
- Una extensa población estudiantil de diversas ramas del conocimiento que permite la generación de un sin fin de proyectos empresariales en beneficio de la sociedad.
- Liderazgo consolidado del programa, 95% de nuestros estudiantes que compiten con alumnos de otras instituciones, ganan un primer, segundo y tercer lugar, dentro del área de desarrollo empresarial.
- Es un ejemplo a seguir para otras instituciones.
- Un nivel de estudios adecuado para mantener el entusiasmo de los alumnos al desarrollar un proyecto empresarial
- La Universidad cuenta con el más alto nivel tecnológico y científico en talleres y laboratorios.
- Vocación de servicio y compromiso de los integrantes del Programa Emprendedores hacia con la UNAM.

Debilidades:

- Un 90% de los proyectos empresariales no llegan a consolidarse.
- Sólo el 35% de los estudiantes tienen espíritu emprendedor.
- Un 20% de los alumnos del programa participan voluntariamente siendo estudiantes de otras facultades de la UNAM.
- Necesidad de trabajar de los alumnos por carencias económicas.
- Bajo nivel tecnológico de la FCA (Talleres y laboratorios por tratarse de carreras económico-administrativas y no científico-tecnológicas).

Amenazas:

- Competencia con otras instituciones de nivel superior que tienen un programa similar al nuestro.
- Cada vez más universidades adoptan un modelo de Emprendedores.
- Diferentes niveles académicos entre los alumnos de la FCA y otros alumnos de la UNAM.
- Otras facultades han creado programas de desarrollo empresarial a pesar de no ser la escuela de negocios de la UNAM.
- Falta de apoyo gubernamental para la creación de nuevas empresas (Leyes, reglamentos e instrumentos de financiamiento):

Oportunidades:

- Acercar el programa a nivel de Rectoría para todos los alumnos de la UNAM, consolidando los trabajos con otras facultades.
- Realizar planes de negocios para exportación y comercio exterior.
- Crear un sistema de empresas virtuales a través de la página de la FCA.
- Trabajar el sistema de transferencia del Programa Emprendedores con las universidades incorporadas a la UNAM.
- Creación de un Programa Emprendedores dentro de las organizaciones para el desarrollo de las habilidades gerenciales y directivas de nuestros alumnos (Programa Intrapreneur).
- Ayuda para la creación de programas similares en cualquier institución que necesite programas de autoempleo (fundaciones, asociaciones civiles y organismos o gubernamentales).

D) UNIVERSIDAD DEL PEDREGAL
Sistema de Formación Empresarial (SIFE)
“Emprendedores Universitarios de Pedregal”

1. Misión.

Fomentar y desarrollar la actitud emprendedora entre los estudiantes, profesores y comunidad universitaria y social, para lograr su crecimiento tanto profesional como humano por medio de una formación empresarial, con visión mundial siguiendo el decálogo de la formación social.

2. Objetivos.

- A) Promover la actitud emprendedora y empresarial.
- B) Promover que los estudiantes analicen sus ideas mediante la creación de sus propias empresas.
- C) Formar empleadores en lugar de empleados.
- D) Tener vinculación con otras instituciones que apoyen los programas de emprendedores.

3. Filosofía.

Esta terminada por los cuatro principios básicos:

- 1. Actitud mental positiva.
- 2. Espíritu de equipo.
- 3. Disposición de servicio.
- 4. Convicción de mejora continua.

4. Estructura.

Apoyos Académicos.

- P.E.P. en el primer año.
- Empresas Multidisciplinarias.
- Mapa curricular.
- Ciclo de conferencias.
- Eventos de fomento empresarial.

Niveles.

1. Jóvenes emprendedores.
2. Empresas juveniles.
3. Laboratorio empresarial (Simulador de negocios – cooperativa).
4. Creación de empresas.
5. Fomento empresarial (Servicio de comercio exterior).

Vinculación.

- SEDEUM
- Bancomext
- Radiópolis
- IMDOSOC
- DESEM
- ANFECA
- CONLA
- Estratega Plus

5. Definición del emprendedor.

Persona con iniciativa, creatividad y talento para la creación y promoción de ideas y acciones productivas, generadoras de beneficios a la sociedad con el desarrollo de bienes y servicios, haciendo frente a toda contingencia y afrontando riesgos.

6. Perfil emprendedor.

1. Jóvenes emprendedores.
2. Empresas juveniles.
3. Laboratorio empresarial.
4. Creación de empresa.
5. Fomento empresarial.

7. Condición.

Opcional para los niveles 1 y 3, es curricular para el plan de estudios de Licenciado en Administración para los niveles 2 y 4 .

8. Duración.

Un semestre para cada uno de los niveles del sistema de formación empresarial con opción a continuar.

9. Giros.

En todos los niveles se realizarán productos de transformación, es decir, hechos por los miembros de las empresas, también el giro de servicios de valor agregado y el de comercialización de productos y servicios de otras empresas universitarias.

1. Número de participantes.

En el nivel 1 y 2 será de 3 a 15 participantes, promoviendo equipos disciplinarios.

En el nivel 3 y 4 será abierto y real.

2. Apoyos internos al programa.

- Profesor consejero.
- Asesor empresario.
- Promotor empresarial (alumno).
- El Colegio Directivo, la Junta de Gobierno y la Comunidad Universitaria.
- Directores y Coordinador del SIFE.

E) UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR.

1. Antecedentes.

El Programa Emprendedor en la Universidad Simón Bolívar surgió en agosto de 1989, debido a la constante inquietud y preocupación por formar profesionales acordes con la realidad actual del país. Este Programa se inicia por iniciativa de la Licenciada Elizabeth Iturbide Escalona, quien ocupaba en esos años la Dirección del Programa.

2. Objetivo.

Formar a los futuros profesionistas con una mente empresarial, con retos que estimulen su creatividad, lo cual se logra mediante la conformación de empresas juveniles universitarias que van más allá de una simulación en virtud de que sus integrantes verdaderamente generan una empresa aportando su trabajo e invirtiendo capital, procurando mediante su plan de creación de empresa, minimizar riesgos y optimizar recursos.

3. Filosofía.

Lograr que los profesionistas egresados sean agentes de cambio en sus actividades futuras, habiendo desarrollado actitudes y aptitudes para enfrentar con éxito los retos y contribuir de esta manera al desarrollo de la realidad nacional.

4. Estructura.

El Programa Emprendedor en la Universidad Simón Bolívar no otorga ningún crédito, sólo extiende una constancia de reconocimiento por haberlo cursado, la duración es de 68 horas y la asistencia se controla mediante un registro, el número de participantes promedio es de 6 alumnos.

Los alumnos son los principales accionistas y pueden ofrecer sus acciones al público inversionista, así mismo, cumplen funciones directivas y operativas. Los profesores son los encargados de asesorar a las empresas y son los responsables de impartir los conocimientos en las áreas mencionadas.

El Programa cubre aspectos legales, fiscales y contables, y comprende la gestación de la idea-empresa y la administración. En la gestación de la idea-empresa se tocan temas como: planteamiento, alternativas y selección de la misma. Es importante mencionar que se hace hincapié en la diferencia entre reto y negocio. En el tema de la Administración, se analizan definiciones de proceso administrativo y su aplicación a las distintas áreas como son: planeación, organización y control.

5. Eventos.

Anualmente se realiza una expo inter-universitaria. Para tener derecho a participar en ella se exige que la empresa esté en operación, los que participan reciben una constancia individual en la que se señala el cargo desempeñado (experiencia laboral) y el número de horas de dedicación al Programa. Los egresados del Programa forman la "Sociedad de Empresarios USB".

Se considera de vital importancia la participación de las empresas dentro de las exposiciones de otras universidades, ya que, así se estimula el sentido de la competitividad del individuo.

QUINTA PARTE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN PROGRAMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

Como ya mencionamos, la Planeación Estratégica es el proceso de conducir una empresa (un programa emprendedor, en nuestro caso) de donde esta en el presente, hasta donde deberá estar en el futuro, tomando en cuenta el medio ambiente en donde se desenvuelve. Es una herramienta práctica para averiguar el futuro incierto, complejo y cambiante. Además la Planeación Estratégica es una actitud mental para dirigir una empresa, un reto, una hazaña.

En el esquema que se muestra (ver anexo I), presentamos el modelo de planeación estratégica de un programa emprendedor universitario con el que pretendemos ejemplificar de manera sencilla los pasos del proceso que pueden seguir las instituciones educativas interesadas en desarrollar un programa de este tipo. Dicho modelo se explica a continuación:

1. Insumos.

En esta parte se destacan los recursos necesarios que intervienen en la planeación y creación de un Programa Emprendedor.

2. Grupos interesados.

Son las personas u organismos que pretenden o pueden obtener un beneficio de los Programas Emprendedores y de las empresas surgidas de estos.

3. Análisis de los programas emprendedores existentes.

Este es el primer paso de nuestro proceso de planeación estratégica, consiste en analizar la "competencia", es decir, los programas emprendedores de otras universidades con el fin de conocer las posibilidades de creación de otros proyectos del mismo tipo, la demanda que tienen, el lugar que ocupan dentro del sector universitario, etc.

4. Estudio de la situación actual del programa emprendedor.

En esta parte, el programa emprendedor que pretende realizar una planeación estratégica, conoce su situación actual, en comparación con otros programas y se pregunta hasta dónde quiere llegar.

Determina los factores que lo caracterizarán y diferenciarán de otros.

5. Propósitos, objetivos, intención estratégica.

Son los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y la intención estratégica, es la determinación de *triunfar en un entorno competido*.

Los objetivos deben ser: específicos, factibles de alcanzar, medibles en tiempo, cuantificables, consistentes entre sí, congruentes con el negocio, flexibles en caso de contingencia, motivantes, comprometidos con la organización, orientados a resultados, relativos, no absolutos.

Un objetivo planteado correctamente contiene:

1. Un VERBO de acción.
2. Un ENUNCIADO que lo describe.
3. Una META que lo cuantifica.
4. Una FECHA para alcanzar la meta.

Las Políticas son directrices o lineamientos que se van a desarrollar para facilitar el cumplimiento tanto de objetivos de negocio como de objetivos específicos.

Los objetivos dicen la dirección concreta y la meta numérica que se desea alcanzar, una visión amplia, contempla escenarios y metas que permiten que los objetivos tengan flexibilidad dentro de la misma.

Podemos decir que una visión sin objetivos es sólo una buena idea, por lo tanto la visión debe ser la fuente de elaboración de los objetivos concretos. A la inversa, los objetivos (metas) sin visión, no tendrían sentido de las proporciones y el grado de flexibilidad posible frente a cada escenario.

6. Orientación del programa.

Las persona encargadas de realizar las estrategias a seguir en el programa emprendedor deben responsabilizarse por orientar y difundir la *visión, misión y valores* que regirán el proyecto, a todas las personas involucradas en el proceso con el objeto de unificar su ideología y patrón de actuación.

Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas: "¿Qué?" "¿Porqué?" "¿Cómo?".

1. La visión es el "qué", la imagen del futuro que procuramos crear.
2. La misión es el "porqué", la respuesta de una organización a la pregunta "¿Porqué existimos?". Las universidades tienen una disciplina como dominio personal de misión que trasciende la satisfacción de las necesidades de los alumnos desde el punto de vista de su preparación y de su éxito profesional. Procuran servirlos de manera singular, añadiendo una fuente de valores.
3. Los valores centrales responden a la pregunta "¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de la misma?". Los valores de una universidad pueden incluir integridad, apertura, honestidad, libertad, igualdad, respeto, mérito o acatamiento. Describen cómo la institución desea que sea la vida cotidiana *mientras se persigue la visión*.

Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta "¿En qué creemos?".

7. Misión y Visión.

La misión es una expresión conceptual de lo que es y hace *el ser*: persona, organización, institución, programa, etc., que destaca su identidad como un todo que provee productos: servicios, bienes, y resultados a un usuario bien definido (clientes, alumnos, empresas, instituciones, etc.). Por tanto, la misión es una declaración precisa del servicio que se presta, distingue y motiva *al ser*: material y espiritualmente. Es el punto de partida de la Planeación Estratégica. Es el saber qué se es y qué se hace para servir a la comunidad y generar un *modus vivendi* honesto y digno. (Fig. 5)

O'Brien dice: "Reconozcamos que la gente tiene un intensa necesidad de formar parte de una misión edificante. Si ella está ausente, muchos buscarán la realización sólo en intereses externos y no en su trabajo. Pero también descubrimos que formular una misión en palabras no era suficiente. La gente necesita visiones para que la misión se vuelva más concreta y tangible".

Averiguar el futuro es un arte y una técnica, con el fin de establecer una *visión motivadora y comprometedor*a que sirva de guía y alma para que en caso de turbulencias no se pierda el rumbo de lo que se desea o se busca. Se dice que la planeación estratégica es el arte y técnica que ayuda a que el futuro se comporte como la empresa desea.

De ahí que la visualización es el proceso de clarificar y detallar los escenarios político-económicos, administrativos, de un contexto social definido con el fin de preparar las estrategias de acción procedentes haciendo un análisis detallado de las fuerzas, debilidades y oportunidades que tiene la empresa para enfrentarse a ellos en forma exitosa. Entre más detalle tenga una visión, más fácilmente podrá traducir en realidad.

Peter M. Senge dice: "La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ideas rectoras de la empresa, su visión o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo".

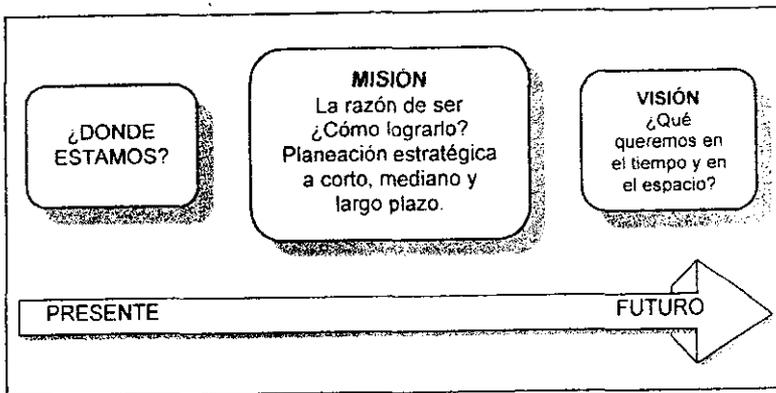


Fig. no. 5

1. Requisitos mínimos para elaborar una misión.

Picazo Manríquez y Fabián Martínez Villegas en su libro *Ingeniería de Servicio* dicen al respecto que los requisitos mínimos para formular una misión son:

1. Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
2. Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
3. Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
4. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.

5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal de la empresa) para que cumpla con su propósito comunicativo.

La misión se expresa en forma clara y como se dijo el usuario es el alma y eje de su concepción, operación y desarrollo por lo que un programa emprendedor en forma general pudiera tener el siguiente :

2. Proyecto de misión de un Programa Emprendedor.

Centro de formación de alumnos y desarrollo de maestros, con espíritu y capacidad empresarial y emprendedora, que les brinda el espacio, el apoyo tecnológico y administrativo para la gestación, desarrollo y operación de unidades productivas de bienes y servicios económicamente saludables y rentables. Al amparo de la imagen y nombre de la Institución que contrae la obligación de incrementarlas favorablemente.

Formar recursos humanos de las instituciones de educación media superior capaces de crear, operar y desarrollar programas emprendedores exitosos que motiven y permitan fomentar el pensamiento creativo de los universitarios ó alumnos y ex alumnos, que involucre al personal académico y de investigación de las instituciones, además, los programas emprendedores ya operados deberán ser económicamente saludables y con una opción de generación de ingresos extraordinarios para el desarrollo del mismo club y de las instituciones.

10. Requisitos mínimos para elaborar una visión.

1. Da razón de vida a la organización.
2. La buena visión es transmisora de la emoción del emprendedor y generadora de motivación a la acción.
3. Fortalece la imagen de los miembros.
4. Fortalece el sentido comunitario.
5. Debe ver lejos.
6. La buena visión orienta a la acción, al modelo de trabajar y a las políticas.
7. La visión tiene un compromiso ético.

8. La buena visión es amplia en espacio.
9. La visión es más amplia que el sistema.
10. La visión comprende metas de largo plazo.

Se dice que la visión es una tarea inacabable y que los líderes de un proyecto, una tarea, un programa, una empresa requieren generar, crear y recrear una visión, porque ésta, dice Peter M. Senge: "es el elemento central del líder". Por desgracia cita él mismo Senge, "la desgracia de los hombres es que la mayoría de las personas incluyendo ejecutivos de empresa, no ven más allá de tres meses".

La visión no es tan sólo un término de existencia, digamos por ejemplo: de 10 años y no se agota año con año. Siempre tiene mínimo 10 años de vigencia. Por el contrario las metas si tienen termino de existencia. Una visión estratégica implica cuando menos ver diez años adelante.

10. Visión integradora.

La visión integradora señala el camino y potencializa a las partes de un todo cuando es comprendida por todos en su totalidad, por ejemplo: "hay una visión integradora cuando todos los miembros de una organización ven la misma imagen lejana a través de una cortina de tela cuando la observan por los diversos orificios". No hay visión integradora en un programa emprendedor cuando las partes sólo ven lo suyo o diferente sobre lo que desea la institución. Cuando las partes ven diferente es como cuando se rompe una fotografía en pedazos y cada una de las partes tiene un fragmento de ella. Digamos que es la fotografía de una persona: uno ve una mano, otro una pierna o un pedazo de ella, otro un ojo, etc. Por tanto cada quien se dirige solo al pedazo que ve.

Un programa emprendedor desde su origen debe de generar una imagen integradora y debe ser difundida por la alta dirección, en el caso de las universidades por los rectores en diversas formas: en su discurso, en la presentación de documentos del programa emprendedor, inaugurando eventos, presidiendo ciertos actos importantes o por lo menos mandar un representante a dichos eventos.

11. Ética y valores del Programa de Emprendedores.

Ética: La palabra ética proviene del griego *ethos*, y en la antigüedad se refería a las prácticas y costumbres habituales.

Posteriormente se amplió su significado al estudio de la conducta entre individuos y busca calificar las conductas de los hombres y las profesiones; por tanto, indica un patrón deseable.

Existe así:

1. La ética comercial.
2. La ética corporativa.
3. La ética profesional.

Ética es decidir con base en principios de conducta conscientemente razonados. No somos libres de elegir lo que nos pasa, pero si somos libres de elegir la forma en que vamos a responder a eso que nos pasa.

Valores: Estos son necesarios para ayudar a la gente con las decisiones cotidianas. La misión es muy abstracta. Visión significa amplitud en espacio y tiempo. La gente necesita estrellas orientadoras para navegar y tomar decisiones día a día. Pero los valores centrales sólo ayudan si se pueden traducir en conductas concretas.

- La ética estudia también los valores humanos.
- El término valor significa *importante* en lo filosófico.
- Nace de la economía como elemento de precio de cambio: Así se habla de valor de uso y valor de cambio.
- En humanística significa importante, útil, objetivo, sustancia, significativo, creencia.
- Hoy en día las empresas, instituciones e incluso el hombre, deben expresar su misión: razón de ser y de servir.
- También deben expresar los valores en los que creen y sustentan sus acciones.

12. Valores institucionales.

Todas las organizaciones, cada una a su modo, se enfocan hacia valores, ya sea explícitamente (en los objetivos formulados y adoptados por los dirigentes y por los miembros) o implícitamente (en los objetivos subyacentes al medio cultural). Aún las organizaciones económicas que se dicen orientadas al lucro, son y deben ser, un tejido de valores humanos.

Toda institución es una persona moral, que al igual que las personas físicas, necesitan clarificar sus valores.

Valores son:

- ◆ La comunicación.
- ◆ El servicio.
- ◆ La honradez.
- ◆ El progreso.
- ◆ El respeto.
- ◆ La justicia.

Valores Institucionales más comunes:

- ◆ La cultura.
- ◆ El desarrollo personal.
- ◆ La amistad.
- ◆ La seguridad.
- ◆ La solidaridad.
- ◆ La ubicación social de las personas en puestos bien definidos.
- ◆ Las oportunidades parejas de progreso.

13. Valores de un Programa Emprendedor.

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.

Para definir un programa emprendedor y sus valores se deben tomar en cuenta dos puntos esenciales:

- Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.

- Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas.

Un Programa Emprendedor tiene como principal valor el de transición, es decir, permite una modificación de la empresa, tanto de valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que la integra.

14. Virtudes.

- La ética estudia a su vez las virtudes.
- Virtud significa: habilidad, facilidad.
- La virtud no es innata.
- Sólo si hay disposición para ella se adquiere.
- Se requiere ejercicio continuo serio y duradero además de disciplina.
- La técnica ayuda a su desarrollo pero también la limita.
- La actitud genera la aptitud.
- La virtud se pierde por la inactividad.
- El obrar contrario la amortigua y adormece.
- Lo opuesto a las virtudes es el vicio, que son las actuaciones inadecuadas del hombre.
- Los vicios destruyen el ser.

15. Análisis FODA del Medio Ambiente

Conocer el ambiente es saber qué opciones tiene la administración para lograr sus fines; es la base para saber qué caminos tomar dentro de un escenario conocido; es saber qué tendencias y fuerzas pueden afectar las operaciones. El éxito de la estrategia estará en función de la adaptación que tenga con su ambiente.

Debido a que las instituciones cuentan con diferentes recursos, un mismo ambiente puede presentar oportunidades para unas empresas y amenazas para otras del mismo giro. Al analizar dichos recursos la empresa se ubica dentro de su propia realidad en cuanto a las limitaciones que tiene y las armas con las que cuenta para competir.

El análisis del ambiente representa las fuerzas fuera de la institución que potencialmente afectan su desempeño. Éstas puede ser generales o específicas. El ambiente general que es el mismo para cualquier entidad, abarca todas las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y culturales que están fuera de la organización y que la pueden afectar. Por otro lado el ambiente interno de la organización, es único para cada empresa y se compone de las condiciones cuya relevancia influye directamente en el logro de los propósitos y está conformado por los proveedores, los clientes, los competidores, las dependencias gubernamentales y los grupos de presión pública.

La competitividad se mide a través de elementos externos e internos, siendo los primeros las amenazas que existe y pueden presentarse a mediano y largo plazo impidiendo el desarrollo de la estrategia, asimismo, las oportunidades que brinda y habrá en el mercado.

Con lo que respecta a los factores internos, **fuerzas y debilidades**, se autodiagnostica la empresa frente a sus competidores en tanto a las ventajas que tiene y hace un examen de consciencia de sus debilidades. Esta herramienta se conoce como FODA.

Sus elementos se explican a continuación:

Los **riesgos o amenazas (Threats) (T)** son contingencias que se pueden presentar y que pueden llegar hasta un control nulo sobre ellas y un alto impacto en el desarrollo y costo del proyecto.

Las **oportunidades (Opportunities) (O)** son los factores o circunstancias que podemos aprovechar y que favorecen el desarrollo de la empresa.

Las **debilidades (Weaknesses) (W)** son las carencias que se tienen o puntos que requieren más atención y que pudieran perjudicar al negocio.

Las **fuerzas (Strengths) (S)** son puntos o ventajas que se poseen y que pueden impulsar al negocio.

La empresa debe encontrar el punto donde se encuentre la máxima oportunidad y el mínimo riesgo para desarrollar sus planes estratégicos. Una vez que la empresa ha identificado este punto de máxima oportunidad debe hacer su planeación estratégica a largo plazo y fijar las políticas impulsoras que la llevarán al logro de los objetivos y metas.

Toda organización está limitada por los recursos y habilidades de que dispone, lo que debe ser reconocido por la dirección. Responde a preguntas como: ¿cuáles son las habilidades y capacidad que tienen los empleados?, ¿cuál es la posición de efectivo?, ¿qué éxito han tenido los productos o servicios nuevos e innovadores?. ¿cómo percibe el público la imagen de la institución y la calidad de los productos o servicios que ofrece?

Los factores externos a una institución y al programa emprendedor, en nuestro caso, deben analizarse de acuerdo al grado de riesgo que representan en un entorno que incluye factores como: sociedad, economía, competencia, avances tecnológicos, productos y servicios, etc.

Conociendo el análisis de los recursos, el programa evaluará las fortalezas y las debilidades que le permitan identificar a la competencia distintiva conceptualizada como las habilidades y recursos únicos que determinan las armas competitivas de la universidad.

Con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se debe reevaluar la misión y los objetivos para saber si se ajustan a la realidad o si necesitan alguna modificación. Si la institución no necesita cambios, la Dirección podría realizar la formulación de estrategias.

Un análisis de fuerzas y debilidades se lleva a cabo tomando como base los resultados de competencia, recopilando la experiencia de las personas involucradas en la empresa; en esta parte se realiza una evaluación detallada del ambiente interno de la empresa.

Esto permite orientar las estrategias de la empresa, un programa emprendedor en nuestro caso, para amortiguar el impacto de las debilidades de la organización e incluso transformarlas en fuerzas. De esta manera se deben mantener y acrecentar las fuerzas detectadas en la empresa.

El programa emprendedor debe ser evaluado en sus recursos, su imagen, la estructura y ambiente, con el fin de detectar las fortalezas así como puntos débiles en su desarrollo, logrando así mejorar su nivel ante otras instituciones. (Ver fig. 6.)

16. Elaboración de posibles estrategias.

Las estrategias se desarrollan de acuerdo al análisis de los factores internos y externos de una empresa.

En nuestro caso, un programa emprendedor debe estructurar una base de elementos que sustente las acciones a realizar tomando en cuenta distintos actores positivos y negativos existentes en este, los factores positivos son las fuerzas que deben utilizarse para contrarrestar a las negativas.

Se pueden seguir estrategias diferentes de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar, por ejemplo, centralizar o descentralizar el programa, crear nuevas opciones para cursarlo, realizar planes multidisciplinarios, etc.

17. Evaluación y elección de estrategias.

Al contar con diversas estrategias, se deben evaluar minuciosamente antes de elegir alguna de ellas, al decidir por alguna, se deben considerar los riesgos implicados, así como dejar pasar oportunidades redituables de alto riesgo que lejos de ser benéficas podrían resultar erróneas en determinada situación.

18. Planes de contingencia.

El riesgo siempre esta presente en cualquier tipo de planeación, nadie puede saber con plena certeza cuales serán los ambientes interno y externo en determinado tiempo, en consecuencia se deben elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles.



Fig. 6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR.

19. Instrumentación.

La instrumentación debe de tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de planeación estratégica, aunque no forme parte del mismo ya que, ésta implica la puesta en marcha de acciones predeterminadas que modifican la estructura del programa y requiere de la integración de personas y recursos sincronizados para obtener el éxito deseado, así como de planes más cortos que contribuyan al objetivo.

20. Dirección y control.

Estas funciones son necesarias para vigilar el correcto desempeño dentro de los planes establecidos y detectar posibles fallas o desviaciones que requieren de una corrección pronta.

21. Producto del Proceso de Planeación Estratégica.

El producto de un proceso de planeación estratégica aplicada a un programa emprendedor universitario es el grado de éxito que se obtenga en los mismos tras su ejecución.

SEXTA PARTE

EL ESPIRÍTU EMPRENDEDOR Y LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En todo el mundo la gente se formula las mismas preguntas. En la ex-Unión Soviética y Alemania, en gran parte de Sudamérica y Centroamérica, en muchos lugares de África y Egipto, la gente pregunta: ¿Cómo podemos establecer una economía de mercado?" La pregunta es distinta en Estados Unidos, pero la respuesta es la misma. La pregunta en Estados Unidos es: ¿Qué se puede hacer para aminorar el problema del desempleo en las principales ciudades? En cada caso, una parte de la respuesta es *promover a los emprendedores y el espíritu emprendedor.*

1. El Emprendedor.

No hay límite en cuanto a conocimientos para poder iniciar un proyecto. Para crear una empresa se debe tener bien definido lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y hasta dónde se quiere llegar.

Para lograrlo, se necesita ser "EMPRENDEDOR", pero, ¿quién es un emprendedor?

Un EMPRENDEDOR es una persona capaz de generar algo, ya sea una idea, un cambio, para satisfacer necesidades dentro o fuera de una empresa.

Alguien que emprende con paciencia, empeño, decisión y sacrificios, acciones congruentes y consistentes con el fin de crear, quizás donde antes no había un determinado concepto de mercado, una actividad legal, que aporte un beneficio a la sociedad. Se distingue de los demás por su capacidad creativa e innovadora, se enfrenta al reto y busca soluciones a problemas pasados y actuales, promoviendo el cambio.

El único requisito para triunfar como emprendedor es:

ESTAR DECIDIDO A TRIUNFAR, TENER VOLUNTAD DE HACER LAS COSAS Y DE VENCER A TODA COSTA LOS ABSTÁCULOS.

2. Características del emprendedor.

Un emprendedor:

- Conoce sus posibilidades y limitaciones.
- Es consciente y seguro de sí mismo y participa en el desarrollo social.
- Reflexiona sobre lo que pasa y vive a su alrededor.
- Analiza las causas y consecuencias de lo que hace, piensa y siente.
- Es dueño y responsable de su vida.
- Comprende que lo que es y será depende sólo de lo que haga y deje de hacer.
- Disfruta cada momento valorando lo que tiene y a las personas que están a su alrededor.
- Favorece el desarrollo de los demás, contribuyendo a su propio desarrollo.
- Es creativo en la concepción y desarrollo de ideas.
- Es leal a su Universidad (emprendedor universitario).

Los elementos clave o base que caracterizan a un emprendedor son: CREATIVIDAD, LIDERAZGO y SEGURIDAD.

La creatividad le permite ser flexible, cambiar con la experiencia, ser espontáneo y buscar nuevas experiencias. La seguridad emocional hace que controle y maneje adecuadamente la frustración, asuma las responsabilidades de sus actos, sea consciente de sus alcances y limitaciones y controle sus emociones.

Tiene objetivos y valores de autoexigencia personal (sabe lo que quiere y lucha por conseguirlo), es autónomo e independiente, ya que dirige su vida, tiene valores, objetivos y comportamientos propios y acordes a los de la sociedad, viviendo plenamente.

3. Qué se necesita para ser un emprendedor.

¿Tendremos éxito como emprendedores? Es posible que se aprendan las habilidades administrativas y de liderazgo necesarias para manejar una empresa. No obstante podría suceder que no se cuente con la personalidad que se requiere para correr riesgos, tomar la iniciativa, crear el enfoque de trabajo y agrupar a otros que nos reconozcan como líderes. Es muy difícil aprender o adquirir esos rasgos.

Entre los atributos emprendedores que el estudiante debe buscar en sí mismo se encuentran:

1. *Regirse por sí mismo.* Es preciso que el estudiante se sienta profundamente cómodo y logre una autodisciplina completa aún siendo su propio jefe. El estudiante será responsable de su propio éxito o posible fracaso.
2. *Nutrirse a sí mismo.* El estudiante debe creer en su idea aún cuando los demás no la acepten y ser capaz de reponer su entusiasmo.
3. *Orientado hacia la acción.* Las grandes ideas sobre negocios no son suficientes. Lo más importante es su deseo ardiente de realizar algo, de escribirlo con realismo y de transformarlo con realidad.
4. *Poseer una gran energía.* En un negocio propio, es necesario ser emocional, mental y físicamente capaz de trabajar mucho y muy duro.
5. *Tolerante ante la incertidumbre.* Los empresarios de éxito sólo corren riesgos calculados (si los pueden fomentar). Sin embargo, deben ser capaces de correr algunos riesgos. Hay que recordar que el espíritu emprendedor no es para la gente demasiado escrupulosa o inclinada hacia la seguridad.

Actualmente, el ser emprendedor, exige que el hombre se active, que actúe y que no espere a que los demás lo hagan por él. Se necesita tener más coraje, afrontar el riesgo, más pasión y más autoconfianza.

Todos tenemos algo de emprendedor, sólo que la mayoría está en estado pasivo, pero para desarrollarlo, los siguientes tipos son de gran utilidad:

- Hacer las cosas, no buscar excusas o razones para no hacerlas.
- Levantarse con más fuerza cada vez que se tropieza, no detenerse en explicar la caída.
- Ser digno, consciente y más responsable de sus actos.
- Ser más creador de un hogar, empresa, puesto o de un sistema de vida.
- Entender que el trabajo o el estudio no son una necesidad o un sacrificio, sino un privilegio y oportunidad más que te brinda la vida.
- Invertir todo el tiempo que sea necesario y más, en alcanzar tus sueños.

Un emprendedor será siempre una persona proactiva, que siempre está a favor de hacer las cosas y cambiar, demostrándolo con sus expresiones:

LENGUAJE REACTIVO (Busca absolverse de sus responsabilidades)	LENGUAJE PROACTIVO
No puedo hacer nada. Yo soy así. Me vuelvo loco. No lo permitirán. Tengo que hacer esto. No puedo. Debo. Sí...	Examinemos nuestras alternativas. Puedo optar por un enfoque distinto. Controlo mis sentimientos. Puedo elaborar una exposición eficaz. Elegiré una respuesta adecuada. Elijo. Prefiero. Pase lo que pase.

4. Equipo de emprendedores.

Un equipo de emprendedores es el que está integrado por personas experimentadas en diferentes áreas que se relacionan con los negocios; se unen para formar un grupo directivo con las habilidades necesarias para desarrollar, fabricar y comercializar un nuevo producto. Un equipo de emprendedores puede resultar mejor que un emprendedor individual porque aquél combina las habilidades creativas con las de producción y marketing desde un principio. El equipo asegura mayor cooperación y coordinación entre las funciones.

5. Los emprendedores en los años 90's.

Es posible adquirir, por medio del aprendizaje, un espíritu emprendedor.

Todos saben del rápido crecimiento de cursos empresariales en las escuelas de muchos países. Peter Drucker, un especialista en Administración, piensa que, *"en el futuro, quienes cuenten con la capacitación en escuelas de enseñanza superior en alguna experiencia empresarial, serán a la larga, mucho mejores empresarios"*. Drucker cree que esta capacitación académica y empresarial proporcionará a los nuevos emprendedores ciertas herramientas y habilidades. Cuanto mayor cantidad de herramientas se posea, mayor será la oportunidad de éxito.

- El nuevo emprendedor tiende a tener alguna licenciatura en negocios o una maestría en Administración de Empresas.
- *Más experiencia.* Los futuros emprendedores tienden a formarse en compañías importantes donde aprenden habilidades administrativas.
- *Más edad.* Los nuevos emprendedores serán más maduros puesto que iniciarán sus negocios a una edad más avanzada.

- Se dependerá más de los actos deliberados y de los juicios meditados que del instinto y los reflejos, tal como se hacía en el pasado.
- Se recurrirá más a la planeación, organización y control y se dependerá menos de las tomas de decisiones guiadas por la emoción y la propia intuición (esto es, reaccionar a las crisis conforme se van produciendo).
- Los nuevos emprendedores tendrán el mismo entusiasmo, motivación y capacidad de liderazgo, pero poseerán estudios y habilidades administrativas que les permitirán conducir su empresa por largo tiempo.

Por lo anterior, para ser un emprendedor de éxito se necesita una gran variedad de habilidades y talentos.

6. Espíritu Emprendedor.

El espíritu emprendedor es la disposición de ánimo para asumir el riesgo de iniciar y administrar un nuevo negocio. En una época, el espíritu emprendedor no estaba incluido entre los factores de producción. Los textos económicos tienden a concentrarse en la tierra, el trabajo y el capital.

Sin embargo, con el tiempo, quedó claro que un país con poca tierra y con otros recursos naturales escasos podría prosperar si contaba con emprendedores dispuestos; ya que ellos son los que asumen el riesgo de emprender negocios, y quienes incrementan la productividad de la tierra, del trabajo y del capital. Japón y Corea del Sur son ejemplos de países que han logrado resultados positivos con pocos recursos naturales pero con muchos emprendedores creativos que generan una prosperidad relativa.

El que realmente tiene Espíritu Emprendedor hace posible la aparición de algo, su acción y evidencia en el surgimiento de una empresa especial para él, y ayuda a gestar la acción creativa inicial de querer y poder hacer las cosas. Para desarrollar el Espíritu Emprendedor es necesario ser creativo. Todos somos creativos, lo que hace falta es valor, determinación y visión para desarrollar la creatividad que no es otra cosa que mirar hacia adelante sin dejar de preocuparse por el presente.

7. Por qué la gente acepta el reto del espíritu emprendedor.

Actualmente, más de doce millones de estadounidenses trabajan para sí mismos, cifra que duplica la registrada en 1970. ¿Por qué se ha producido en Estados Unidos una explosión de emprendedores en las dos últimas décadas?

Existen muchos motivos por los cuales la gente se arriesga a emprender un negocio entre ellos destacan:

- **La oportunidad.** Muchos inmigrantes no poseen las habilidades necesarias para trabajar en las complejas organizaciones de hoy. Lo que si tienen en iniciativa y motivación es el trabajar durante los horarios prolongados que exige el espíritu emprendedor. Para ellos, resulta demasiado atractiva la oportunidad de formar parte del sueño estadounidense. Están dispuestos a sacrificarse con tal de que sus hijos disfruten de la oportunidad de una nueva vida. Lo mismo se aplica a muchos ejecutivos que abandonan la seguridad de la vida dentro de una empresa para dirigir sus propios negocios.
- **La ganancia.** La ganancia es sólo uno de los motivos más importantes que llevan a convertirse en un emprendedor. Las empresas que han surgido de las mentes emprendedoras las vemos hoy en día como por ejemplo, en Microsoft Corporation, Wal Mart, Domino's Pizza, etc.
- **La Independencia.** Muchos emprendedores sencillamente no disfrutan cuando trabajan para otra persona. A muchos abogados, por ejemplo, no les gusta el estrés y las exigencias de los grandes despachos de abogados. Algunos encuentran más placer y satisfacción en emprender sus propios negocios.
- **El reto.** La revista *Venture* concluye que los emprendedores son toxicómanos emocionales que prosperan corriendo riesgos, opinión con la que no todos están de acuerdo. Nancy Flexman y Tomas Scanlan escribieron un libro titulado "*Cómo administrar su propio negocio*"; sostienen que los emprendedores corren riesgos moderados y calculados, no sólo apuestan. Sin embargo, los emprendedores buscan, en general, el logro más que el poder.

8. Cómo promover el Espíritu Emprendedor.

Los escritos de Ronald Coase, Premio Nobel de Economía en 1991, esbozan lo que el espíritu emprendedor y los sistemas de libre mercado necesitan para crecer. El más importante de estos factores es un sistema de propiedad transferible, contratos obligatorios y una moneda estable.

El Espíritu Emprendedor crece gracias a la propiedad privada.

El primer paso hacia el establecimiento de una economía de mercados (una economía empresarial) es permitir que la población goce de propiedad privada, en especial los agricultores y la gente de negocios.

En la actualidad muchos gobiernos admiten esa necesidad y están vendiendo las empresas y granjas gubernamentales a la iniciativa privada. La privatización es el término que se usa para describir la venta de negocios que son propiedad del gobierno a la iniciativa privada, por ejemplo, Polonia intenta vender sus empresas estatales; no obstante en 1991, alrededor del 80% de los negocios estaban todavía en manos del estado. El primer año que Polonia permitió que el espíritu emprendedor creciera, se iniciaron alrededor de dos millones de nuevos negocios pequeños y medianos.

A pesar de este progreso sería mejor no confiar en la desincorporación de las empresas públicas para construir una economía.

La mayoría de esas empresas de negocios son muy ineficientes, cuentan con equipo viejo y su base financiera es muy débil. Además, es muy difícil encontrar y capacitar personal que los administren. Es mucho mejor permitir que se formen nuevos negocios.

Por ejemplo, después de diez años de haber introducido Corea del Sur su economía de libre mercado, se observa que el 80% de su ingreso nacional provino de empresas nuevas.

Si a los emprendedores se les otorga libertad para operar, pueden hacer lo necesario para desarrollar una economía de mercado, incluyendo la construcción de la infraestructura necesaria, esto es, carreteras, vías férreas, escuelas, servicios generales como agua, gas, electricidad. Este proceso podría evolucionar con mayor rapidez si los países desarrollados ayudaran a los emprendedores proporcionándoles el capital necesario.

El Espíritu Emprendedor depende de contratos y una moneda estable.

Un emprendedor debe sentir que los contratos que firma tienen la posibilidad de ser ejecutados coactivamente por medio de un juzgado. De no ser así, los riesgos y costos de emprender un negocio son muy altos. En muchas partes del mundo no existe un sistema legal de esa naturaleza que proporcione alguna garantía, por lo cual el espíritu emprendedor avanza con dificultad. Por último, un país debe contar con una moneda negociable en los mercados mundiales. La ex-Unión Soviética no cuenta con una moneda con esa característica: ese es el factor principal que le impide crecer. Los estados Bálticos que lograron su independencia hace poco, ya emitieron sus monedas propias (Kroons, Latts y Lits), con la esperanza de que las mismas tengan un mayor poder de negociación que los rubros casi desprovistos de valor con los que antes trataban.

Cuando Polonia impulsó la productividad de su moneda en los mercados mundiales, el espíritu emprendedor floreció de inmediato y los productos extranjeros empezaron a fluir hacia el interior del país.

9. Crecimiento del Espíritu Emprendedor en todo el mundo.

Es posible conocer los beneficios del espíritu emprendedor al explorar lo que sucede en aquellas partes del mundo en que se impulsa el espíritu emprendedor. Por ejemplo, Canadá se ha convertido en el principal punto de destino de los empresarios que abandonan Hong Kong, pues esta ciudad pronto se incorporará a China Comunista. Alrededor de 110 mil inmigrantes se han trasladado a Canadá desde 1984. Traen consigo energía, experiencia empresarial, fuentes de capital asiático y poder de negociación.

Los empresarios de Corea del Sur han abierto negocios que propician el desarrollo económico en Honduras, Guatemala, Costa Rica y Panamá. En sólo dieciocho meses, 79 fabricantes coreanos se han trasladado a Centroamérica, donde han invertido alrededor de 82 millones de dólares en fábricas y equipo y están generando miles de nuevos empleos.

Los emprendedores también son portadores de esperanzas en el Medio Oriente, tan asolado por las guerras; un emprendedor egipcio envía al Líbano semillas de papa producidas por métodos bio-genéricos, las cuales duplicarán el rendimiento de la cosecha y permitirán al Líbano vender papas a Arabia Saudita.

El espíritu emprendedor es actualmente un elemento muy importante en el desarrollo económico mundial, tanto que hoy en día los economistas lo incluyen como uno de los factores de producción, con la tierra, el trabajo, el capital y la información. Mucho se piensa que un país puede sobresalir aún sin contar con suficiente tierra y recursos, siempre y cuando cuente con muchos emprendedores entusiastas.

El sistema económico de muchos países ha sido construido gracias a los emprendedores.

Es necesario que los nuevos emprendedores estén mejor preparados, cuenten con una mayor experiencia y sean más reflexivos. Se posee el mismo entusiasmo, motivación y capacidad de liderazgo que los emprendedores del pasado, pero se requiere tener un mejor juicio y mejores habilidades administrativas.

Una de las formas que garantizan períodos de liderazgo más prolongados entre los emprendedores es la *formación de Grupos de Emprendedores*, los que cuentan con experiencia en las muchas y muy variadas habilidades que se necesitan para iniciar y administrar una empresa, es decir, son equipos multidisciplinarios.

La mayoría de los países tercermundistas poseen tierras, personas dispuestas a trabajar por poco dinero y un acceso importante de inversiones debido al bajo costo de la mano de obra. Lo que falta en la mayoría de estos países es el Espíritu Emprendedor, que puede ser fomentado desde el inicio de la formación educativa.

10. El Espíritu Emprendedor dentro de las grandes empresas.

Con frecuencia, el espíritu emprendedor en las grandes organizaciones se refleja en los esfuerzos y logros de los *intra-emprendedores*. Los *intra-emprendedores* son personas con habilidades empresariales que trabajan para las grandes compañías. La idea consiste en aprovechar los recursos existentes en la compañía: humanos, financieros y físicos, para lanzar productos nuevos y generar nuevas ganancias. En 3M, por ejemplo, se espera que los gerentes aporten por lo menos el 25% de nuevos productos cada cinco años.

Hewlett-Packard llama a su enfoque emprendedor Proceso de Desarrollo de la Triada. La idea es vincular a cada una de las tres personas (triada) que se encargan de la ingeniería de diseño, producción y marketing para integrar un grupo de trabajo que realice todo el proceso a partir de la fase de diseño; hasta la línea de producción se detiene si los integrantes de la triada desean poner a prueba una innovación.

En la actualidad algunas escuelas de negocios imparten cursos que enseñan la forma en que las grandes compañías pueden desarrollar productos nuevos y adaptarlos a los cambiantes mercados al aprovechar el espíritu emprendedor de los *intra-emprendedores*. Si el estudiante busca la seguridad que puede ofrecer una empresa grande pero al mismo tiempo posee una gran creatividad, debe orientar su habilidad hacia el espíritu emprendedor.

La primera escuela para *intra-emprendedores* surgió en Suecia en 1980 y fue fundada por el Foresight Group. Ahora, existe una escuela parecida en Estados Unidos.

11. Ventajas y desventajas del espíritu intro-emprendedor.

Ventajas:

- **Estado de ánimo de los empleados.** Es divertido y apasionante poder trabajar con mucha libertad en los propios productos.
- **Valor de la marca.** P.D. Estridge desarrolló una computadora personal, pero resultaba infinitamente más atractiva si llevaba el nombre de IBM.
- **Base tecnológica.** Los laboratorios de investigación de las empresas más importantes cuentan con todo lo que se necesita para lanzar un producto.
- **Respaldo financiero.** Este punto es obvio. No obstante, los emprendedores pueden encontrar créditos de empresas que acepten el riesgo, a pesar de que no sean las más importantes.
- **Ayuda a la gente.** Algunos de los mejores cerebros ya están trabajando en compañías donde pueden ser de gran ayuda.
- **Recursos de información.** Es costoso montar sistemas complejos de computadoras que ya se encuentren disponibles en las principales empresas.

Desventajas:

- **Menos gloria.** Puesto que el producto pertenece a la compañía y no al individuo que lo desarrolló, con frecuencia los intra-emprendedores no reciben el reconocimiento del que algunas veces gozan los emprendedores.
- **Las ganancias son para la compañía.** Algunas compañías ofrecen bonos como incentivos para el desarrollo de productos innovadores, pero la mayor parte de las ganancias que generan de los productos desarrollados por los intra-emprendedores va a parar a la parte que asumió el riesgo: la compañía.

12. Aplicaciones a empresas no lucrativas.

El espíritu emprendedor no es exclusivo de los negocios que persiguen las ganancias. Existen muchas organizaciones no lucrativas dirigidas por emprendedores de gran energía .

13. Ventajas de las pequeñas empresas.

Debido a que en México la mayoría de las empresas son micro y pequeñas (más del 90%) es importante dedicar un espacio para dejar en claro varios aspectos *relevantes acerca de estas empresas*.

Una empresa pequeña está definida por *Administración de Negocios Pequeños (SBA, sus siglas en inglés)* como: " la empresa que opera de manera independiente, no es líder o no tiene gran dominio dentro de su campo de operación y cumple con ciertas características de tamaño en términos de empleados e ingresos anuales".

Además de representar una interesante práctica para los alumnos emprendedores, las nuevas empresas, si llegan a consolidarse y seguir trabajando, pueden proporcionar muchas ventajas que en las grandes empresas no se dan. Aunado a las oportunidades de empleo, estas empresas brindan un servicio más especializado a sus clientes y tienen la capacidad de responder más rápido a las oportunidades.

Otras ventajas son las siguientes:

- Facilidad para iniciar y terminar la empresa.
- Se es el propio jefe.
- *Orgullo derivado de la propiedad.*
- Las ganancias son propias.

A pesar de todas estas ventajas existen otros factores que pudieran considerarse como negativos para las empresas pequeñas:

- La responsabilidad es ilimitada.
- El riesgo de pérdidas.
- Los recursos limitados.
- La dificultad en la administración.
- El compromiso de tiempo más que completo para la empresa.
- Pocas prestaciones.
- Crecimiento limitado.
- Fuerte competencia.

Para aprender acerca de las empresas pequeñas es recomendable que los estudiantes emprendedores se inicien en la lectura de revistas especializadas en el tema. Ejemplos de éstas son: *Entrepreneur*, *Black Enterprise*, *Success*, *Nation's Business*, éstas de origen estadounidense y revistas mexicanas como: *Adminístrate Hoy*, enfocada a la pequeña y mediana empresa; *Emprendedores*, edición de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, *Negocios*, *Expansión*, publicaciones de SECOFI, entre otras. Existen además, otras publicaciones sobre negocios que favorecen la concepción de la situación actual de las grandes organizaciones, entre ellas están las revistas *Forbes*, *Fortune*, y *Business Week*.

Se recomienda la lectura de estas revistas y periódicos de manera constante a fin de ir localizando los campos de acción más adecuados, donde se encuentran los mejores empleos y donde se encuentran los mejores lugares para trabajar, así mismo la visualización del entorno económico y social de los diferentes sectores de la industria, con esto, el emprendedor se convertirá en una persona mucho más capaz y estará actualizada si se habitúa a la literatura de negocios.

14. Causas del fracaso de pequeñas empresas.

De acuerdo a la SBA, mencionada anteriormente, existe una serie de causas que provocan el fracaso en las pequeñas empresas, las cuales se mencionan a continuación:

- Introducirse sin conocer el terreno adecuadamente (falta de Planeación Estratégica).
- Cobro de precios altos o bajos de los bienes y/o servicios ofrecidos.
- No estimar cuánto tiempo tomará en introducirse en el mercado.
- Iniciar la empresa con capital insuficiente.
- Iniciar la empresa con demasiado capital y no fijarse en el uso que se le da.
- Introducirse en los negocios con muy poca o ninguna experiencia y sin haber aprendido antes algo sobre ella.
- Obtener préstamos sin planear cómo y cuándo pagarlos.
- Olvidarse de dejar reservas para contratiempos y gastos inesperados.

- Demasiadas compras a crédito.
- Concesiones de crédito con demasiada libertad.
- Ampliación de créditos con demasiada rapidez.
- Registros contables incompletos o inexactos, que provocan que los nuevos empresarios caigan en problemas sin darse cuenta.
- Introducción de hábitos personales extravagantes en la operación del negocio.
- Confusión de lo que significa la libertad de tener una empresa propia y así mismo, por la libertad de trabajar o no a su antojo.

SEPTIMA PARTE

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

DELIMITACIÓN DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

1. ¿QUÉ VAMOS A ESTUDIAR?

El grado de Planeación Estratégica aplicada por los alumnos en las empresas de nueva creación de los Programas Emprendedores en distintas instituciones de nivel medio superior de la ciudad de México.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La mayoría de las empresas creadas en los Programas Emprendedores no se consolidan debido a la falta de Planeación Estratégica que provea de las herramientas generadoras de fuerzas impulsoras para diferenciar los productos en los mercados en que compiten.

3. SOLUCIÓN E HIPOTESIS

La enseñanza de la Planeación Estratégica debe formar parte del Programa Emprendedor, vinculando la teoría con la práctica.

Para demostrar la viabilidad de la solución propuesta, hemos investigado la relación causa - efecto entre diferenciación y éxito a través de la siguiente hipótesis:

4. HIPOTESIS

A mayor diferenciación del producto y/o servicio que ofrezca la empresa de nueva creación, mejor definición de estrategia y por lo tanto mayor probabilidad de éxito de las empresas de los programas emprendedores.

5. VARIABLES

A) Dependiente: Éxito de las empresas de los programas emprendedores

B) Independiente: Diferenciación del producto y/o servicio, como estrategia, que ofrezca la empresa de nueva creación.

Si tuviera que reducir el concepto de Administración a una sola palabra, ésta sería "diferenciación".

Peter Drucker

UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente estudio se realizó en cinco instituciones educativas de nivel superior localizadas dentro del Distrito Federal, las cuales son:

- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Universidad Autónoma Metropolitana -- Plantel Xochimilco.
- Universidad del Pedregal.
- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universidad Simón Bolívar.

Se elaboró un cuestionario para ser aplicado a los alumnos que estuvieran cursando o hubieran cursado el Programa Emprendedor en las universidades antes mencionadas. Para fines de esta investigación se representa a cada universidad con una muestra de 20 (veinte) alumnos seleccionados al azar, los cuales cursan principalmente la licenciatura en Administración.

Nuestra investigación se basó en visitas físicas a las instalaciones universitarias, documentación previa, entrevistas con los responsables de los Programas Emprendedores de cada universidad; la observación y el análisis e interpretación de 100 cuestionarios aplicados a los alumnos.

A continuación se presentan los instrumentos (cuestionarios) utilizados para la recopilación de la información:

CUESTIONARIO PREVIO

Universidad:

Nombre:

Cargo:

1. ¿Qué es un Programa Emprendedor?
2. ¿Cuanto tiempo tiene funcionando el Programa en esta Universidad?
3. ¿Qué fin persigue (misión) el programa emprendedor de esta Universidad?
4. ¿Quién y cómo determinan los objetivos a cumplir en el Programa Emprendedor?
5. ¿El Programa Emprendedor está ligado a un plan de estudios formal o es independiente?
6. ¿Tiene una estructura orgánica?
7. ¿Cómo se seleccionan a los coordinadores, monitores, etc.? ¿Existe un perfil para ellos?
8. ¿Qué perfil debe tener las personas que imparten los cursos a los alumnos? (Inicial y final)
9. ¿Existe un perfil del alumno, necesario para ingresar al Programa?
10. ¿Cómo se motiva a los alumnos?
11. ¿Cómo se evalúa el desempeño del Programa Emprendedor?

12. ¿Qué tipo de difusión tienen?
13. ¿Se cuenta con el apoyo de la Institución Universitaria?
14. ¿Cuántos Programas Emprendedores conoce?
15. ¿Quiénes son los responsables de la elaboración del plan de estudios del programa emprendedor?
16. ¿Se aplica algún tipo de planeación que impulse el desarrollo del programa emprendedor? ¿Cuál?
17. ¿Es aplicada la planeación estratégica en el programa emprendedor?
18. ¿En qué se basa para determinar el grado éxito del programa emprendedor?
19. ¿Qué número de empresas surgen por periodo?
20. De las empresas surgidas en el periodo ¿Qué porcentaje continua en operación?

CUESTIONARIO DEFINITIVO

FECHA: _____

UNIVERSIDAD: _____

NOMBRE: _____

LICENCIATURA: _____

GRADO EN QUE SE CURSO: _____

1. El equipo estuvo integrado por: _____ alumnos.
2. ¿El equipo estuvo integrado por alumnos con diferentes disciplinas?
 - A) Si ¿Cuáles? _____
 - B) No ¿Por qué? _____

3. ¿Cuál es el producto o servicio que ofreció tu empresa?

4. ¿Qué valor agregado tiene tu producto o servicio para diferenciarlo de otros?

5. ¿Sabes qué es la planeación estratégica?
 - A) Si ¿Qué es?

 - B) No
6. ¿Hubo una visión por la cual se desarrollara tu empresa?
 - A) Si ¿Cuál?

 - B) No ¿Por qué?

7. ¿Se determinó la misión de la empresa en razón del usuario o cliente?
 - A) Si ¿Cuál es?

 - B) No ¿Por qué?

ANÁLISIS
DE LA
INFORMACIÓN
OBTENIDA

PREGUNTA NO. 1
EL EQUIPO ESTUVO INTEGRADO POR: ____ ALUMNOS

La demanda de alumnos que cursará un Programa Emprendedor, definitivamente está determinada, en primer plano, por el tamaño de la universidad y la cantidad de alumnos inscritos en ella; después por el número de licenciaturas que pueden cursar el Programa y por último, el interés de los alumnos por tomarlo cuando no está incluido de manera obligatoria en sus planes de estudio.

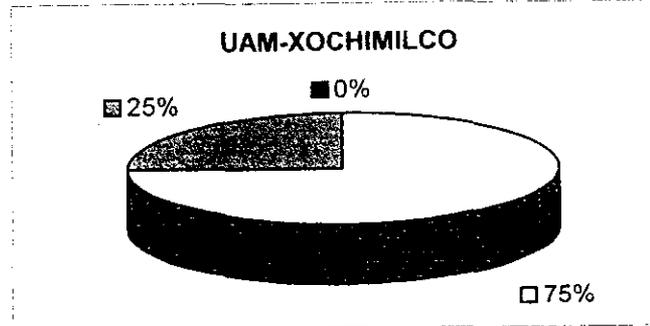
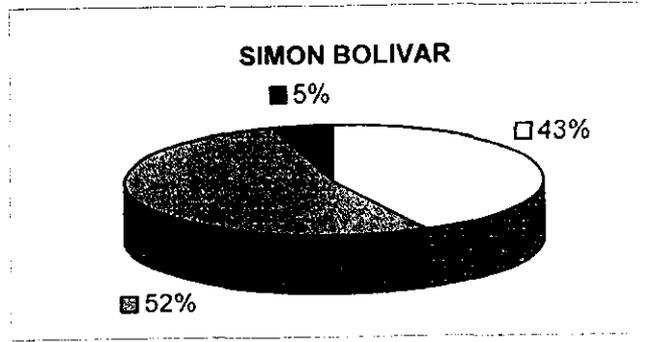
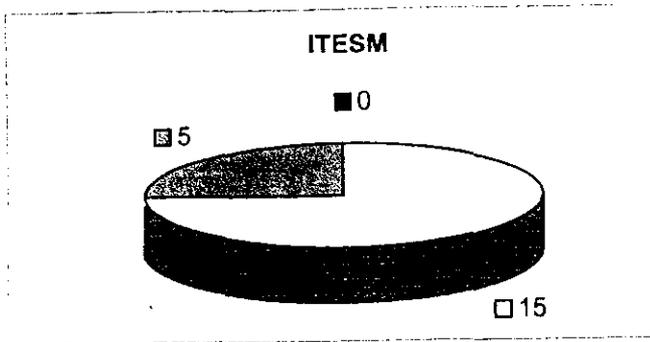
Observando las gráficas nos damos cuenta que en la mayoría de las universidades predominan equipos conformados hasta por 5 personas. Es posible que exista una mejor organización entre equipos reducidos, además de que los instructores logran un mayor control en cada empresa en cuestión de división de funciones y responsabilidades.

El rango de 6 a 10 personas está realmente cercano al de equipos reducidos por lo que no descartamos que al formarse una empresa universitaria, tener hasta diez elementos sea positivo en cuestión personal, ya que la interacción con otros y el intercambio de conocimientos es siempre indispensable para el crecimiento de una organización.

Cabe mencionar que aunque encontramos equipos formados hasta por más de diez elementos, estos representan sólo el 6% del total. Dentro de este rango se localizan 6 empresas de las cuales, 5 pertenecen a la UNAM. Estos datos pueden ser resultado de la gran cantidad de alumnos inscritos en la Licenciatura en Administración, para los que es obligatorio cursar el Programa.

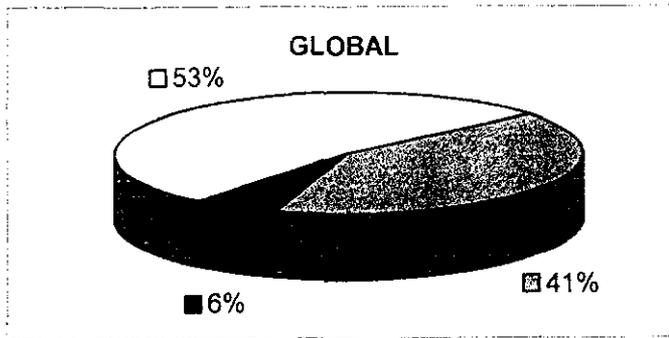
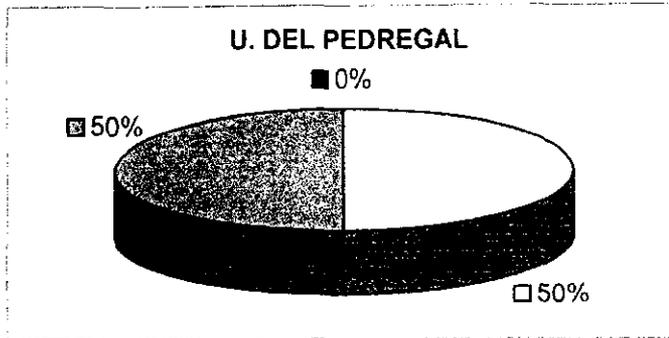
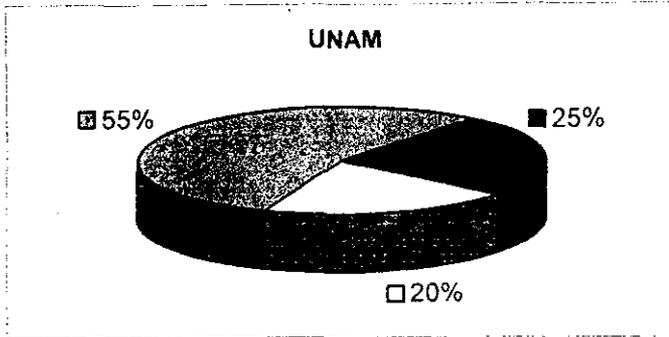
Como un breve comentario, queremos señalar que se debe tener bien claro que la división del trabajo es primordial en las empresas de nueva creación, al igual que el saber delegar funciones y responsabilidades. Es importante tomar en cuenta el número de elementos con los que se cuenta para la formación de una empresa y que éstos deben trabajar en actividades de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y preferencias, desde luego contando con un objetivo común para lograr una adecuada organización.

Pregunta No. 1
Equipo estuvo integrado por: _____ alumnos.



- Hasta 5 personas
- De 6 a 10 personas
- Más de 10 personas

Pregunta No. 1
Equipo estuvo integrado por: _____ alumnos.



- Hasta 5 personas
- De 6 a 10 personas
- Más de 10 personas

PREGUNTA NO. 2
¿EL EQUIPO ESTUVO INTEGRADO POR ALUMNOS CON DIFERENTES DISCIPLINAS?

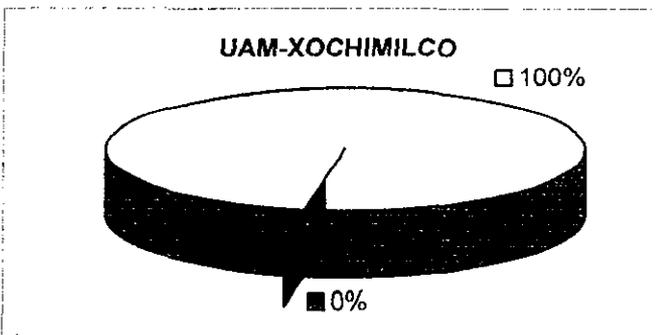
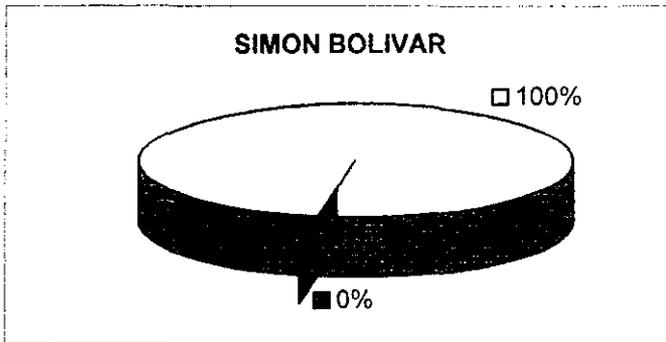
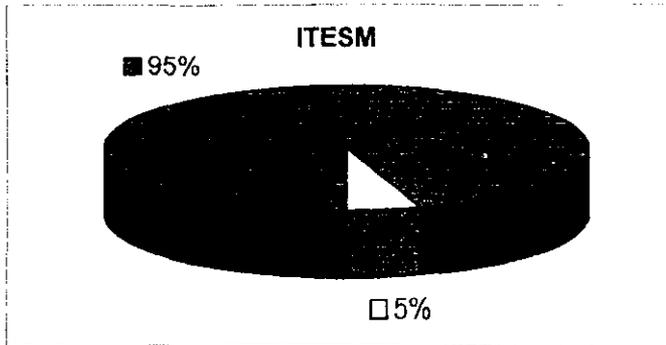
Encontramos que en el ITESM, el Programa Emprendedor se imparte de manera obligatoria a todas las licenciaturas como una materia de tronco común; en el Simón Bolívar, sólo se imparte a los que cursan la licenciatura en Administración, de manera obligatoria; en la UAM-Xochimilco sucede de igual manera. En la UNAM y en la Universidad del Pedregal, se imparte de manera obligatoria como materia a los que cursan la licenciatura en Administración y se maneja de manera opcional a todas las demás carreras que se imparten en estas universidades.

Es de suma importancia que los Programas Emprendedores de las diferentes universidades tengan en mente incluir siempre en sus planes de estudio una visión empresarial en cualquier tipo de disciplina, ya que en toda empresa son necesarias diferentes áreas y experiencias que al relacionarse se complementan y logran guiarla al objetivo común de la mejor manera. Apoyamos a aquellas universidades que imparten el Programa Emprendedor de manera obligatoria y multidisciplinaria.

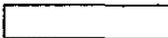
Es necesario ofrecer un mayor apoyo y difusión a los Programas Emprendedores, sobre todo en las universidades con mayor población; un ejemplo claro es la UNAM, ya que al ser una institución tan grande muchas veces es difícil mantener informados a los alumnos de otras facultades sobre los beneficios de su Programa, aún cuando cualquier estudiante puede cursarlo. Sería útil que existieran pequeñas coordinaciones del Programa Emprendedor en cada facultad.

El caso contrario se presenta en universidades pequeñas como la Universidad Simón Bolívar, donde el alumnado sabe de la existencia de su Programa Emprendedor pero no existe el interés y apoyo necesario para darle la importancia y formalización necesaria.

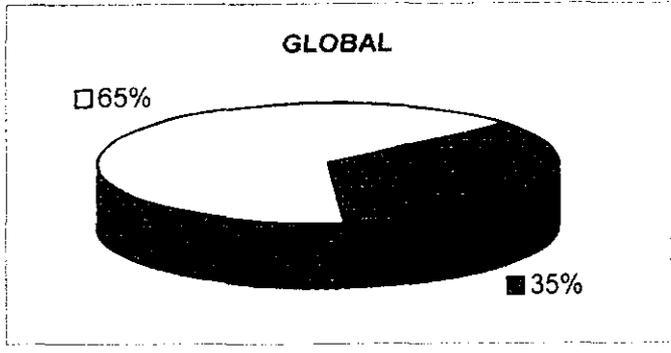
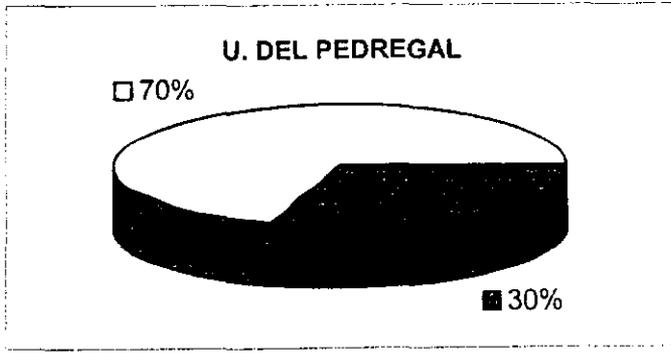
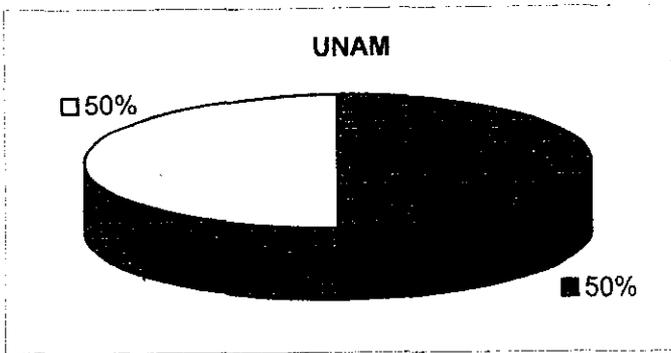
Pregunta No. 2
¿El equipo estuvo integrado por
alumnos de diferentes disciplinas?



Si 

No 

Pregunta No. 2
¿El equipo estuvo integrado
por alumnos de diferentes disciplinas?



Si 

No 

PREGUNTA NO. 3
¿CUÁL ES EL PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECIÓ TU EMPRESA?

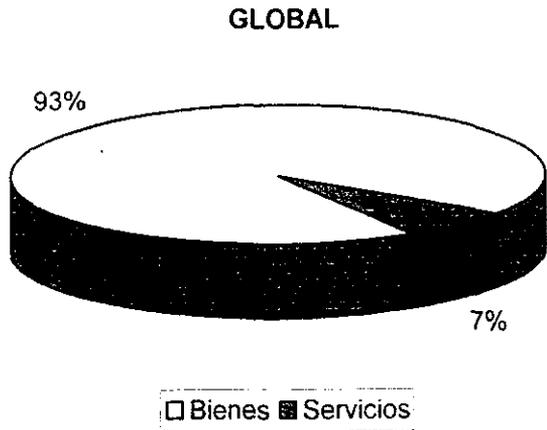
Se muestra que en las empresas de nueva creación dentro de los programas emprendedores de las cinco universidades estudiadas, realizan actividades de diferentes giros elaborando productos y servicios muy variables. Cabe señalar que un 93% de las empresas encuestadas elaboran productos (bienes) y únicamente un 7% se enfocaron al sector de servicios.

Estos porcentajes se dan debido a que tiene mayor factibilidad el crear y colocar un producto (bien) al alcance del consumidor; en tanto que los servicios tienen mayores problemas de rentabilidad de acuerdo con las necesidades del consumidor o usuario.

Mediante nuestra investigación, observamos que factores necesarios en las empresas universitarias son la innovación y la creatividad. Muchos de los productos que se lanzan dentro de las ferias emprendedoras ya existen en el mercado, es decir, son copias o productos comunes, los cuales no despiertan un interés real por adquiridos. Cabe señalar que los alumnos conforman sus empresas como una experiencia más, pero pocos con la convicción de ofrecer algo diferente y útil a los consumidores.

Esto es un ejemplo claro de que la falta de una planeación estratégica que guíe las acciones de la empresa desde su inicio, nos da casi siempre un resultado negativo, por lo que es necesario tener como primer paso una visión correcta de lo que desea ofrecer al mercado. En este punto se sugiere a los responsables de los Programas Emprendedores fomentar en los alumnos habilidades creativas e innovadoras de manera constante.

Pregunta No. 3
¿Cuál es el producto o servicio que ofreció tu empresa?



PREGUNTA NO. 4
¿QUÉ VALOR AGREGADO TIENE TU PRODUCTO O SERVICIO PARA
DIFERENCIARLO DE OTROS?

El valor agregado que presenten los productos (bienes y servicios) de empresas universitaria es de suma importancia debido a su innovación y diferenciación ante otros similares. Observamos que los Programas Emprendedores de las universidades estudiadas, aún cuando inculcan en sus nuevos empresarios la idea de crear, innovar y mejorar productos, estos no presentan nuevas características y beneficios que sirvan realmente al consumidor final.

Partiendo de la idea emprendedora, las empresas deben ofrecer una satisfacción extra sobre el producto que produzcan y comercialicen, con el fin de llamar la atención de los consumidores. Esta es una forma por la cual las empresas dan a conocer sus productos y por supuesto generan en la mente del consumidor esa inquietud por *adquirir o contratar lo ofrecido*. En algunos casos observamos que los alumnos tienen errores o dudas del concepto de valor agregado.

Las empresas universitarias estudiadas no cuentan con bienes o servicios diferenciados de otros, por lo que su probabilidad de fracaso es mayor.

Hoy en día las empresas no pueden conformarse con ofrecer productos sin la calidad, satisfacción y el "extra" que los consumidores buscan, aprecian y por el que están dispuestos a pagar más, siempre y cuando se cumplan las expectativas deseadas.

PREGUNTA NO. 5
¿SABES QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

En la UAM-Xochimilco, UNAM, Simón Bolívar y Universidad del Pedregal tienen la idea general del concepto de Planeación Estratégica y en algunos casos el concepto es claro y bien definido, es decir, saben lo que es y de que se trata.

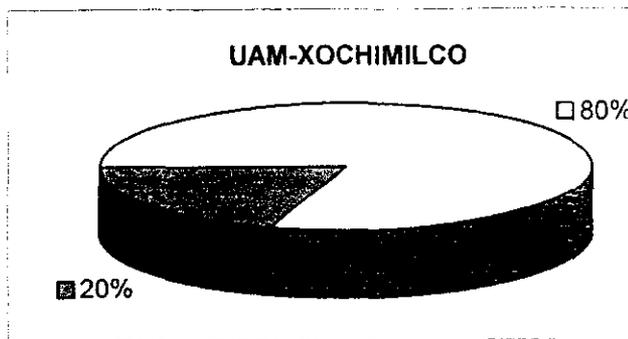
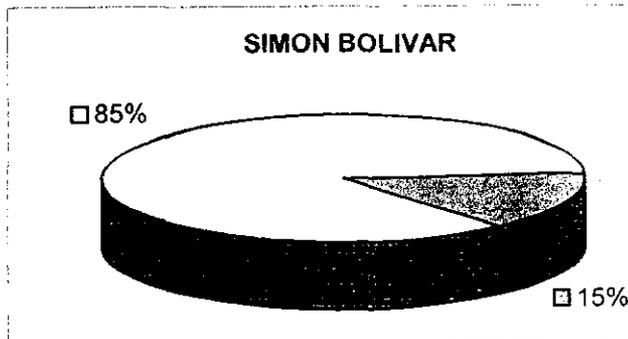
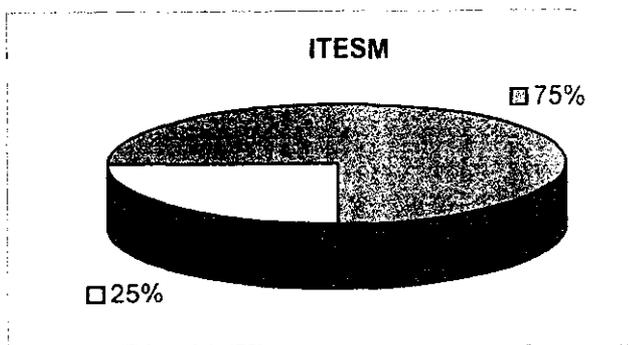
En el caso del ITESM, los alumnos tienen una vaga idea conceptual de la Planeación Estratégica, ocasionado por diferencias en unificación de criterios, esto debido a que el programa es de manera obligatoria para todas las carreras; los conceptos varían de acuerdo al área que pretende el alumno aprender. Observamos también que de acuerdo a los sistemas de enseñanza que tiene el ITESM, la práctica tiene mayor peso que las actividades teóricas.

Estamos conscientes de que la práctica en el desarrollo de las empresas de los Programas Emprendedores es de gran importancia, sin embargo, la conceptualización teórica es básica para lograr la cimentación sólida de las mismas.

Como se puede observar en la gráfica global, aunque el porcentaje de alumnos que saben o dicen saber lo que significa el concepto de planeación estratégica, es del 70%, nos percatamos que la mayoría de las veces sigue siendo desconocido.

Los Programas Emprendedores Universitarios deben contemplar la instrucción de conceptos básicos administrativos que ayuden a los empresarios a tener bases sólidas que faciliten el logro de sus objetivos, sobre todo cuando los alumnos pertenecen a licenciaturas diferentes a la de Administración.

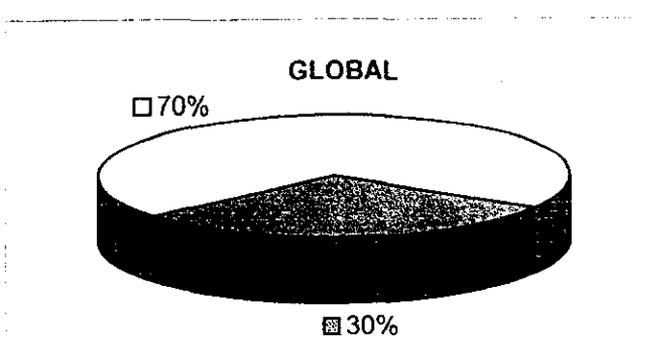
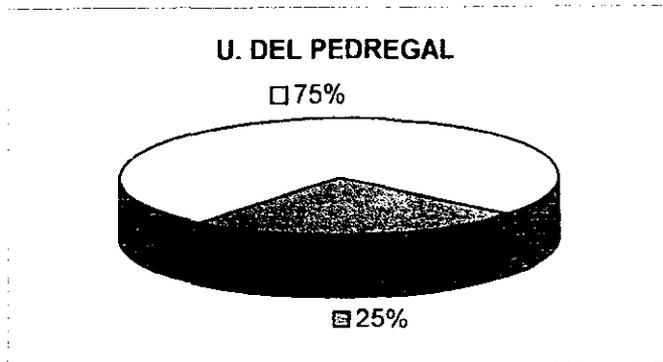
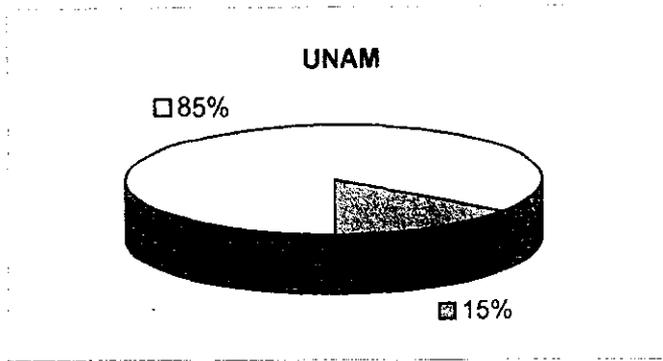
Pregunta No. 5
¿Sabes qué es la planeación estratégica?



Si

No

Pregunta No. 5
¿Sabes qué es la planeación estratégica?



Si

No

PREGUNTA NO. 6
¿HUBO UNA VISIÓN POR LA CUAL SE DESARROLLARA TU EMPRESA?

La visión que debe contemplarse en las empresas desde su inicio, es de suma importancia para saber hasta donde se quiere llegar. La mayoría de los encuestados no tienen claro el concepto de visión; aquellos que contestaron que sí, cuentan con una visión mal enfocada o la confunden con objetivos.

Así obtuvimos los resultados siguientes:

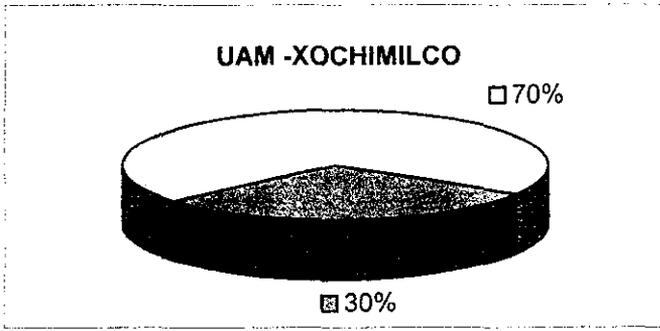
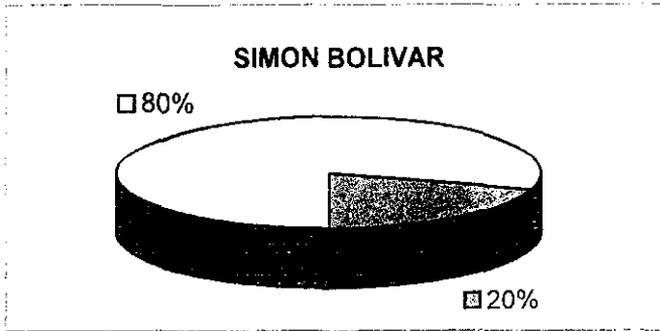
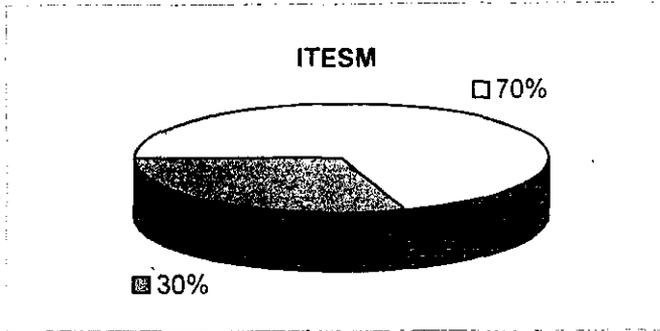
En el ITESM no saben realmente que es visión, el Programa Emprendedor no determina la importancia que tiene ésta para una empresa y desde luego existe una falta de interés de los alumnos por aprenderlo. Sin embargo, al tener un mayor acercamiento con la realidad empresarial, desarrollan una visión innata, aún cuando no se les imparten los conocimientos de Planeación Estratégica necesarios.

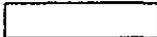
En la Universidad Simón Bolívar, no se identifica el concepto de visión, esto puede deberse a que el Programa en esta universidad es más reciente y no cuenta aún con una adecuada organización institucional y una pobre estructura del Programa Emprendedor. En la UAM-Xochimilco, no se determina la necesidad de una visión y no se muestra el interés por aplicarla, dado que muchos de los alumnos toman el Programa sólo como parte de un módulo que hay que acreditar.

En la UNAM existe la falta de interés tanto de alumnos como de monitores e instructores por comprender la importancia que tiene la visión en una empresa, existe una mala organización entre equipos o falta de consenso; los instructores no revisan o exigen los planteamientos de cada empresa, además de la falta de información clara para transmitirla a los alumnos.

Por otro lado, en la Universidad del Pedregal, a los alumnos no se les inculca que vean su empresa como un proyecto que pueda funcionar a largo plazo, lo toman sólo como requisito para acreditar la materia y desde luego carecen de la información necesaria para utilizar bien el enfoque de lo que es una visión.

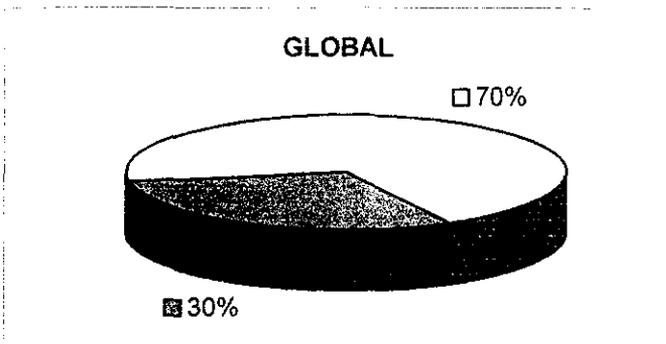
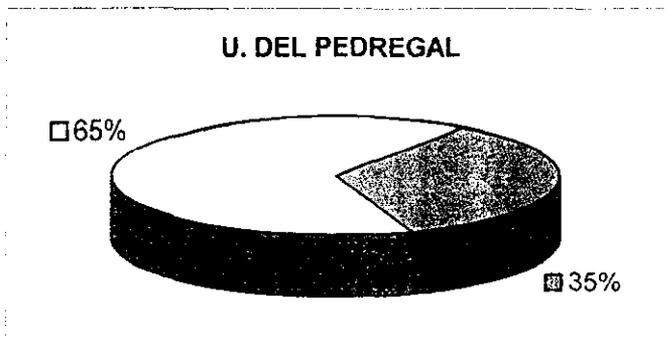
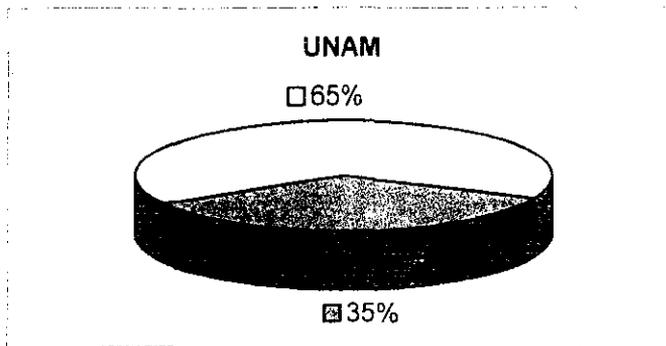
Pregunta No. 6
¿Hubo una visión por la cual se desarrollara tu empresa?



Si 

No 

Pregunta No. 6
¿Hubo una visión por la cual se desarrollara tu empresa?



Si

No

PREGUNTA NO. 7
¿SE DETERMINÓ LA MISIÓN DE LA EMPRESA EN RAZÓN DEL
USUARIO O CLIENTE?

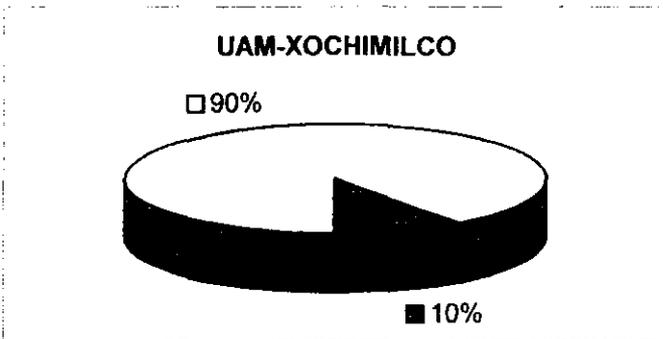
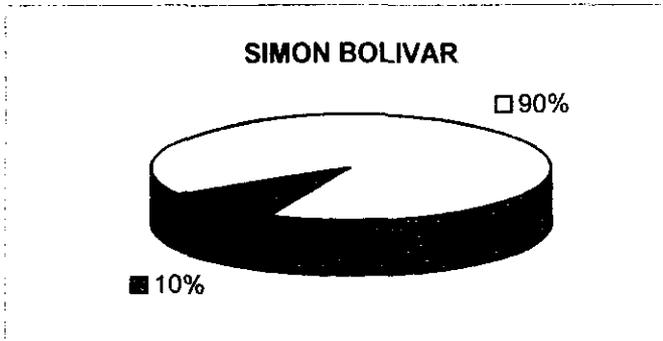
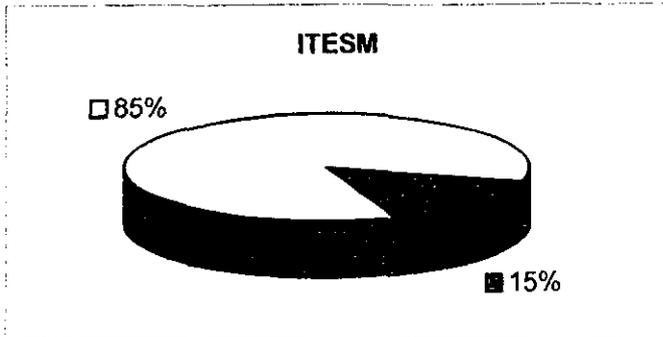
Un factor de suma importancia para el éxito de cualquier organización, es contar con una misión que guíe las acciones a seguir, ya que es la razón de ser de cada organismo.

En el ITESM y en la Universidad Simón Bolívar encontramos que la mayoría contestó que si habían determinado una misión, pero al analizar cada respuesta vimos que expresan conceptos con ideas propias, tienen confusión de términos y carecen de una información completa por parte de los instructores, por lo que inferimos que no se tienen los conocimientos conceptuales bien definidos.

En lo que se refiere a la UNAM, UAM-Xochimilco y Universidad del Pedregal, en su mayoría tienen el concepto claro de lo que es una misión, pero no la determinan adecuadamente en sus empresas ya que las mismas no tiene claro el rumbo a seguir.

Los pocos alumnos que contestaron que no (14%), fue debido a que tienen una pobre instrucción sobre el tema o que no lo recuerdan por circunstancias diferentes en cada caso.

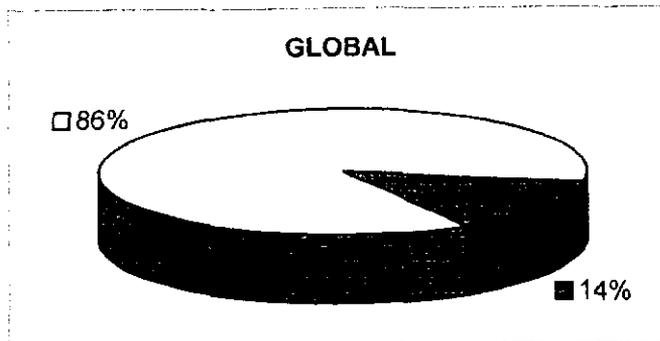
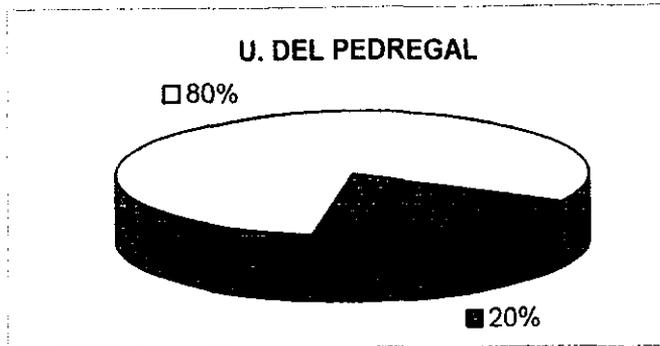
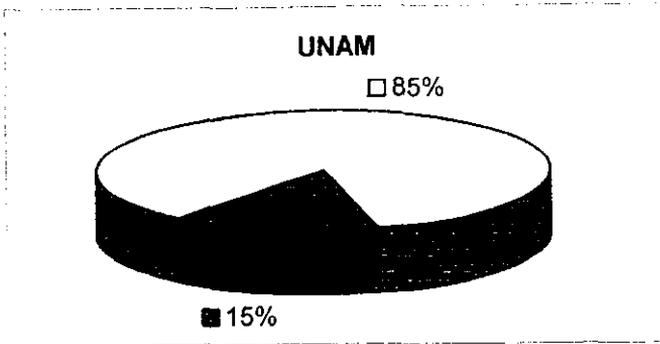
Pregunta No 7
¿Se determinó la misión de la empresa en razón del usuario o cliente?



Si

No

Pregunta No. 7
¿Se determinó la misión de la empresa en razón del usuario o cliente?



Si

No

PREGUNTA NO. 8
¿TU ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO SE BASÓ EN UN ANÁLISIS FODA DE TU PRODUCTO?

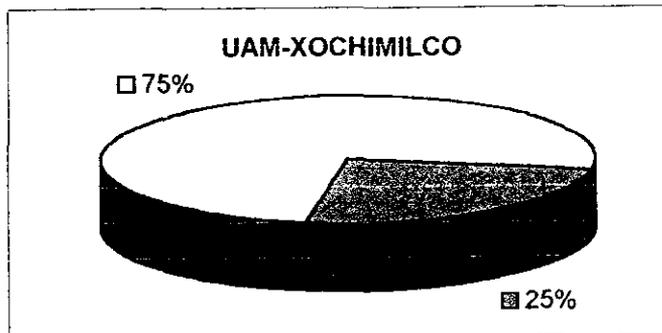
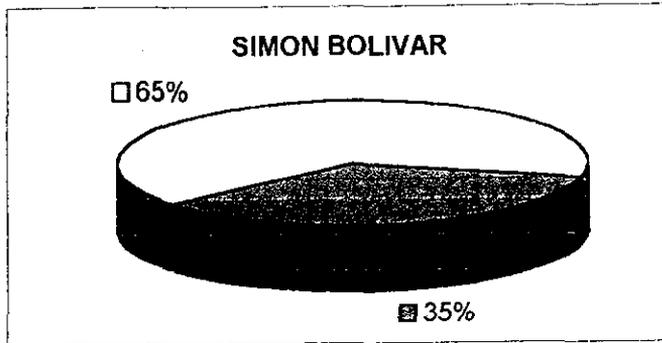
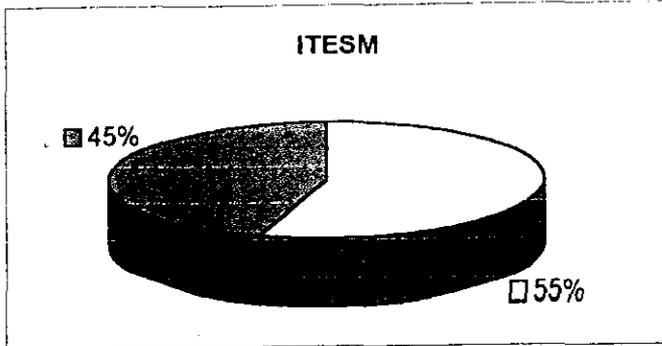
El análisis FODA (fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades) es de gran importancia como estrategia de posicionamiento del producto o servicio que pretenden ofrecer las empresas de un Programa Emprendedor, ya que analiza el ambiente interno y externo de las empresas.

Encontramos que en el ITESM pocos alumnos conocen estos conceptos y prácticamente nadie los aplica. Sus análisis no se basan en este método por no contar con conocimientos de tipo administrativo (salvo los de las licenciaturas económico-administrativas), debido a que todas las carreras cursan el programa; en general, nos atrevemos a decir que no conocen el concepto.

En la Universidad Simón Bolívar encontramos que los alumnos no cuentan con los conocimientos suficientes para realizar un análisis de este tipo, esto en gran medida se debe a la falta de información, interés y organización por parte del Programa Emprendedor de esta universidad.

En la UNAM, UAM-Xochimilco y la Universidad del Pedregal se observa una conceptualización clara, son identificados cada uno de los factores y se aplican correctamente en los análisis de sus empresas. Sólo un bajo porcentaje manifestó no recordar o no saber los conceptos de este tipo de análisis, porque no se los enseñaron o por falta de interés sobre el tema.

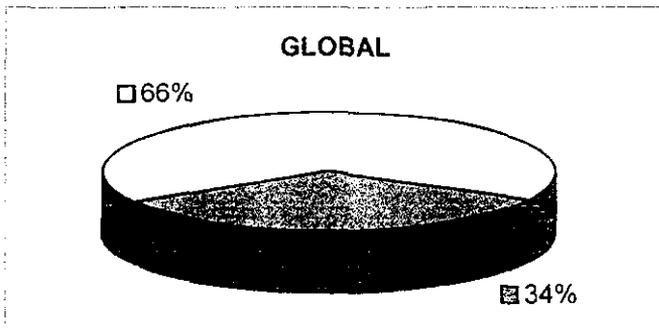
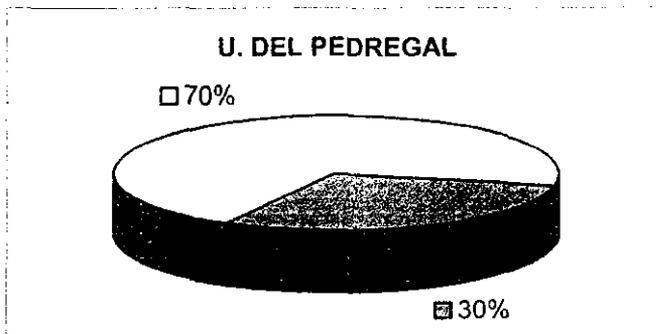
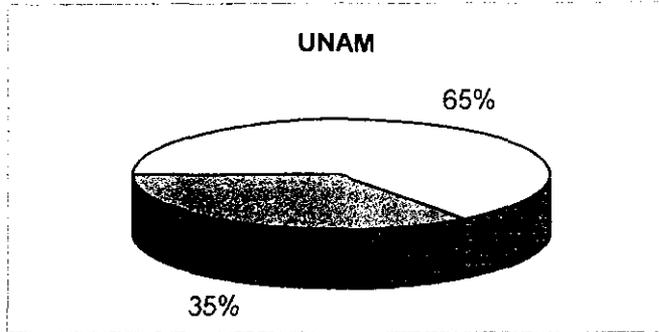
Pregunta No. 8
¿Tu estrategia de posicionamiento se basó en un análisis de fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades de tu producto?



Si

No

Pregunta No. 8
¿Tu estrategia de posicionamiento se basó en un análisis de fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades de tu producto?



Si 
No 

PREGUNTA NO. 9
¿AL INICIO DEL PROYECTO TENÍAS LOS CONOCIMIENTOS PARA
PODER DESARROLLAR TU EMPRESA?

Se encontró que cada universidad cuenta con un plan de estudios único para sus Programas Emprendedores, por lo que los temas y materias que se ofrecen a los alumnos también lo son; aunque la importancia de un programa emprendedor en todas las universidades es casi la misma. Por esto, los planes de estudio y los conocimientos que se adquieren en dichos Programas, serán un factor clave para desarrollar empresarios y empresas exitosas.

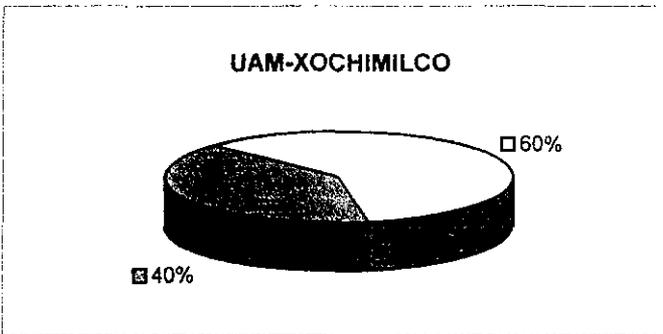
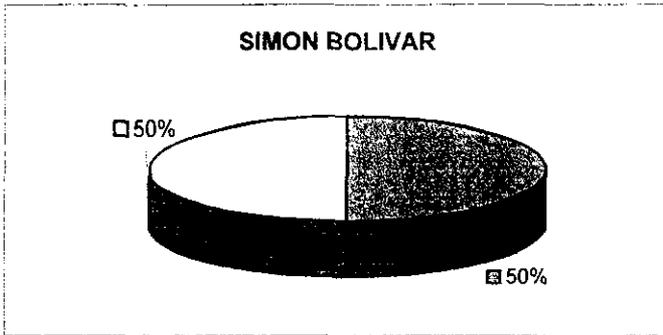
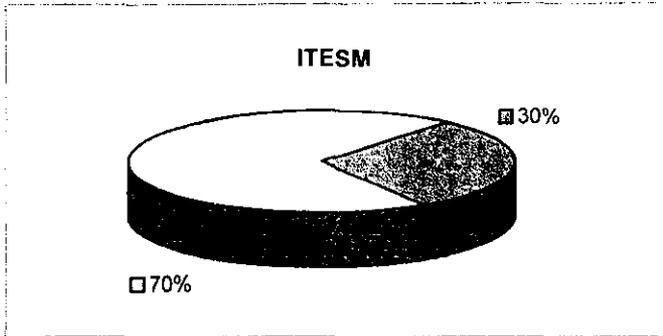
De acuerdo a la investigación realizada, observamos que en ITESM, Universidad Simón Bolívar y Universidad del Pedregal tienen un mayor acercamiento con el ambiente empresarial real, cuentan con más apoyo para iniciar una empresa. En la UNAM y en la UAM-Xochimilco el alumnado pretende adquirir primero los conocimientos que le darán la pauta para iniciar una empresa.

En general, el 63% contestó no haber tenido conocimientos sobre temas empresariales previos al inicio del programa emprendedor.

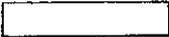
Cabe señalar que el Programa Emprendedor debe ser cursado por el alumno, sólo después de haber adquirido ciertos conocimientos administrativos básicos que le permitan estar más preparado para desarrollar sus proyectos; esto depende en gran medida de la estructuración de los planes de estudio de cada universidad y de como se organice el Programa en cada una de ellas.

En conclusión, los alumnos no contaban con los conocimientos necesarios para poder iniciar una empresa antes de cursar el Programa Emprendedor, por lo que lo consideran de gran utilidad y beneficio para su desarrollo profesional.

Pregunta No. 9
¿Al inicio del proyecto tenías los conocimientos para poder desarrollar tu empresa?

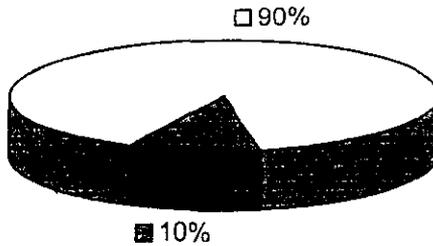


Si 

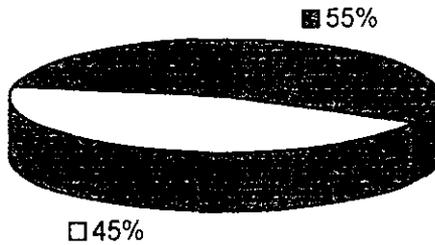
No 

Pregunta No. 9
¿Al inicio del proyecto tenías los conocimientos para poder desarrollar tu empresa?

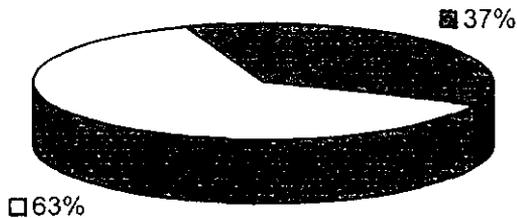
UNAM



U. DEL PEDREGAL



GLOBAL



Si 

No 

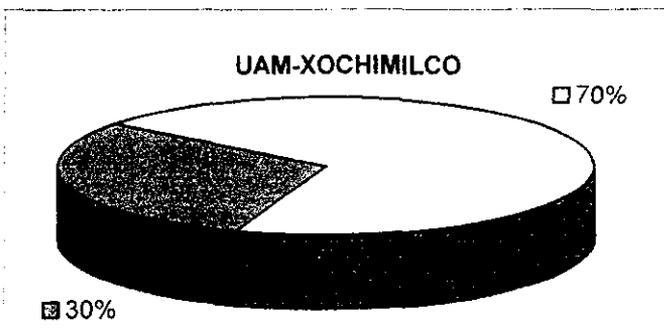
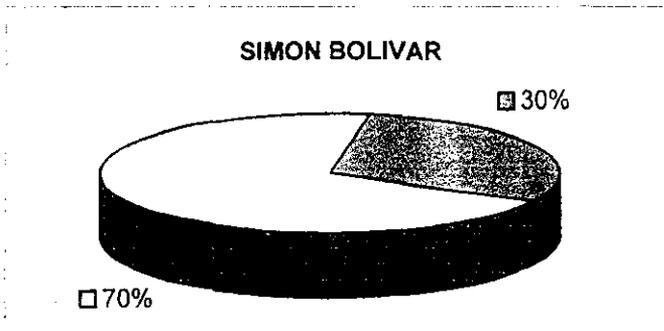
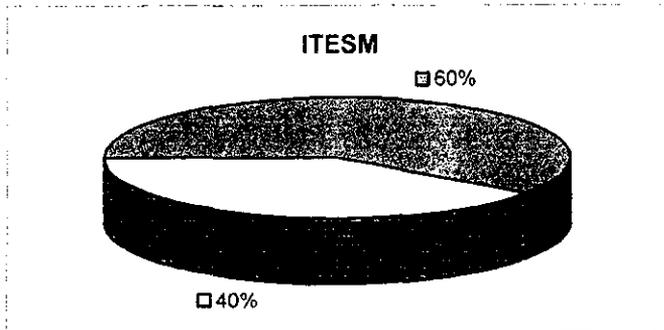
PREGUNTA NO. 10
¿ALGUNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TENÍA EXPERIENCIA
PREVIA SOBRE EL GIRO Y PRODUCTO DE LA EMPRESA QUE SE
CREÓ?

La previa experiencia o conocimientos sobre la rama y giro de las empresas que se crearon representa una ventaja que puede ser aprovechada por los nuevos empresarios. En este caso el ITESM tuvo un porcentaje alto al contestar que sí, debido a que el contacto y apoyo de empresas ya establecidas y la asesoría de estas es mayor en esta universidad; agregando además que el Programa Emprendedor del ITESM es multidisciplinario por lo que se amplía la gama de experiencias en un nivel considerable.

En las demás universidades, la respuesta generalizada fue que no se tenía el conocimiento previo ni la experiencia sobre los diferentes giros y sectores empresariales en los que podrían ubicar sus nuevas empresas.

Cabe mencionar que los alumnos de universidades privadas cuentan con un mayor acercamiento con empresas reales que pueden ser de sus propias familias o simplemente cuentan con el apoyo de grandes empresas que los asesoran y les proporcionan financiamiento debido a convenios Universidad-Empresas, cosa que no sucede de manera regular en las universidades públicas.

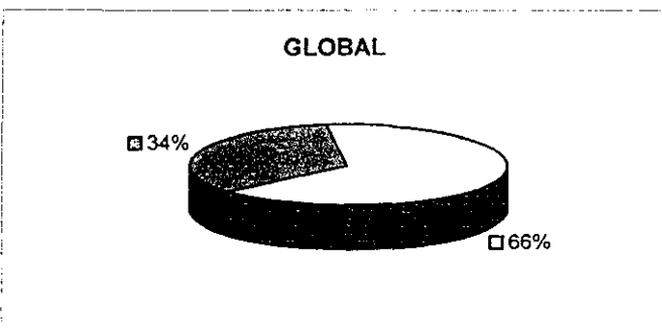
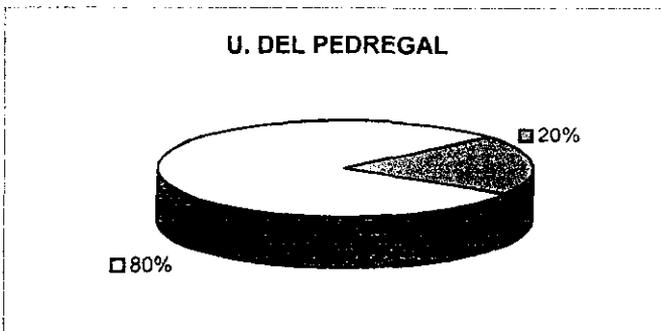
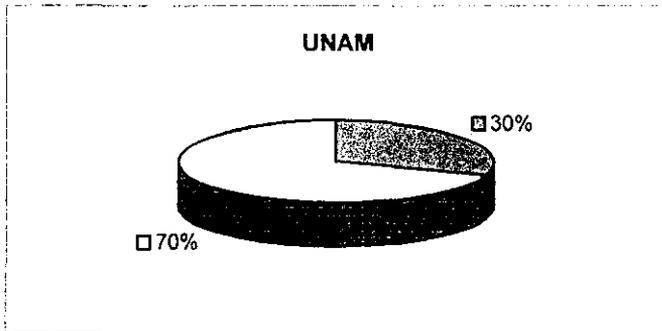
Pregunta No. 10
¿Alguno de los miembros del equipo tenía
experiencia previa sobre el giro y producto de
la empresa que se creó?



Si 

No 

Pregunta No. 10
¿Alguno de los miembros del equipo tenía
experiencia previa sobre el giro y producto de
la empresa que se creó?



Si 

No 

PREGUNTA NO. 11
¿QUÉ OPINIÓN TIENES ACERCA DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR DE TU ESCUELA?

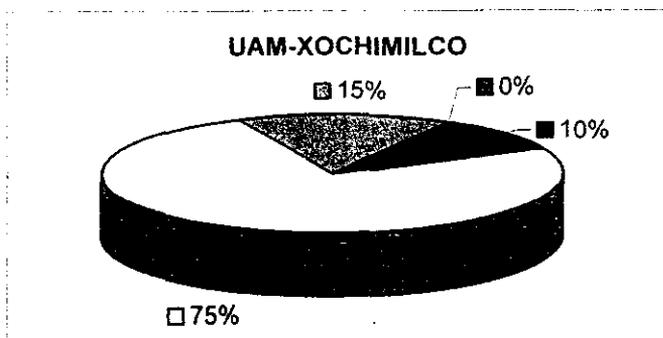
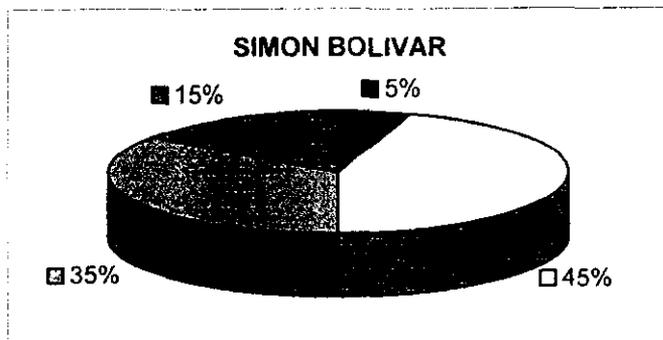
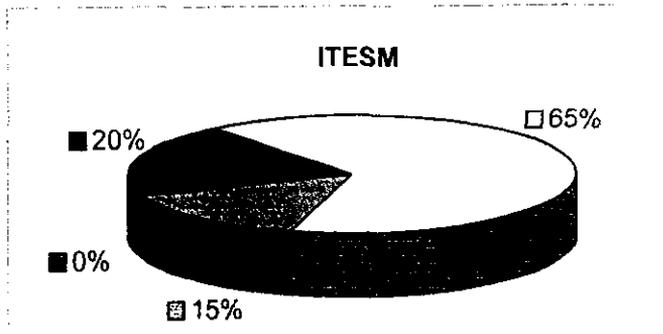
La respuesta a esta pregunta podría considerarse demasiado subjetiva, sin embargo en muchos de los casos la opinión de los alumnos, la información proporcionada por las mismas universidades y el estudio realizado por nuestra cuenta, coincide en varios de los aspectos analizados.

Obviamente, los estudiantes apoyan el Programa Emprendedor de su universidad, pero sobre todo lo califican de acuerdo con lo aprendido en el mismo, las satisfacciones que les dio y el sentimiento de superación que desarrolló en ellos.

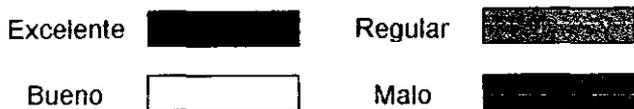
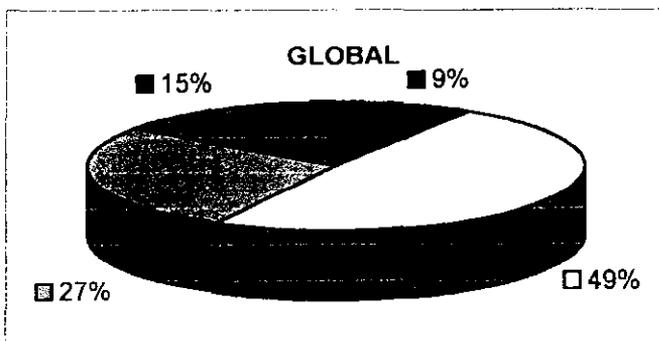
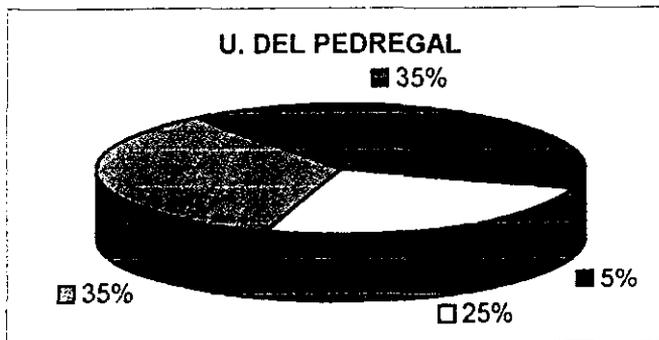
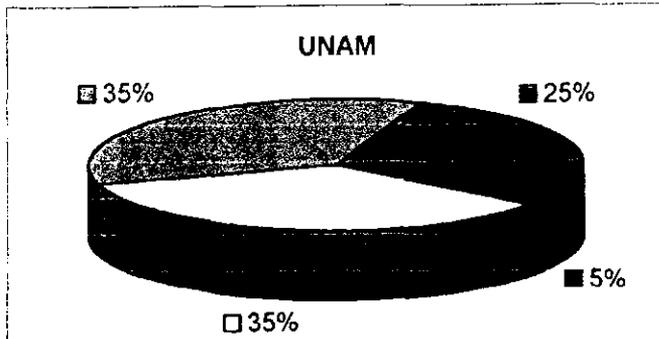
La mayoría indicó que el Programa de su universidad es bueno, 49%; ser regular, en un 27%; ser malo, un 15% y sólo un 9% señaló que el programa emprendedor de su escuela es excelente.

Cabe mencionar que en universidades como el ITESM y la UAM-Xochimilco no existieron alumnos que calificaran como "malo" su Programa Emprendedor. Esto está estrechamente relacionado con el nivel de motivación que se maneja en los alumnos por parte la universidad y del mismo Programa.

Pregunta No. 11
¿Qué opinión tienes acerca del programa emprendedor de tu escuela?



Pregunta No. 11
¿Qué opinión tienes acerca del programa
emprendedor de tu escuela?



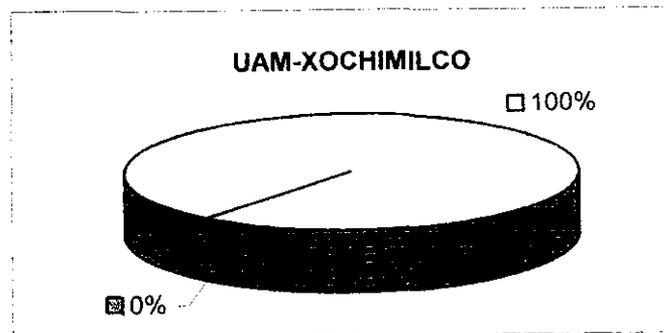
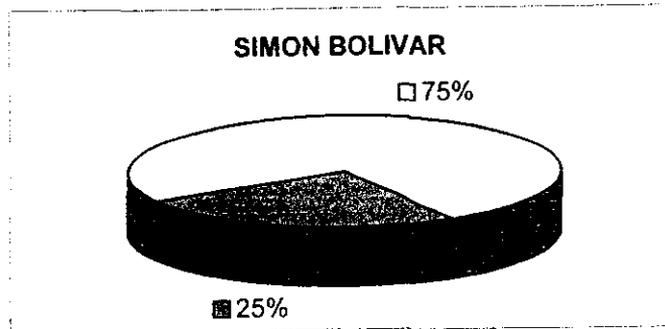
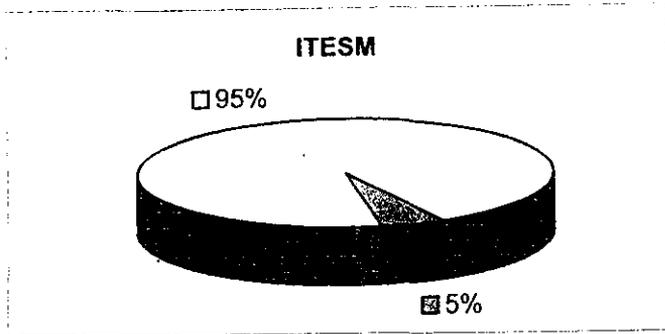
PREGUNTA NO. 12
¿TE HA AYUDADO EN TU FORMACIÓN PROFESIONAL?

Dado que éste es el fin máximo de los Programas Emprendedores, es de gran importancia la ayuda que brinden a la formación profesional de los alumnos.

Observamos que la mayoría de los alumnos encuestados opinan que sí han sido beneficiados con su programa universitario, un 77% contestó estar conformes (más no satisfechos al cien por ciento) con los conocimientos adquiridos al cursarlo. A excepción de los alumnos encuestados en la UAM-Xochimilco, por lo menos uno de cada una de las cuatro universidades restantes contestó que su Programa Emprendedor no lo había ayudado en su desarrollo profesional.

Cabe mencionar que en la UAM-Xochimilco, el Programa Emprendedor se cursa en un periodo más corto que en las demás universidades, sólo un trimestre; mientras que en las demás escuelas el periodo es de un semestre como mínimo, factor que puede influir en el nivel de conocimientos alcanzados por los alumnos.

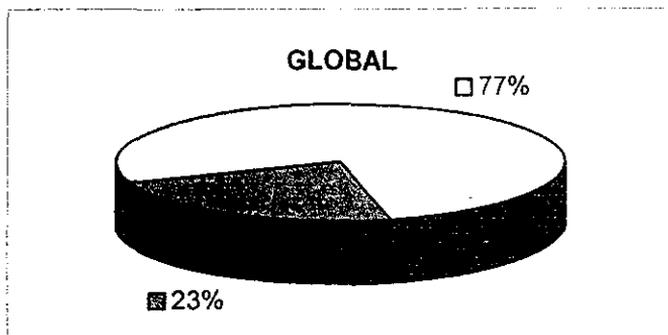
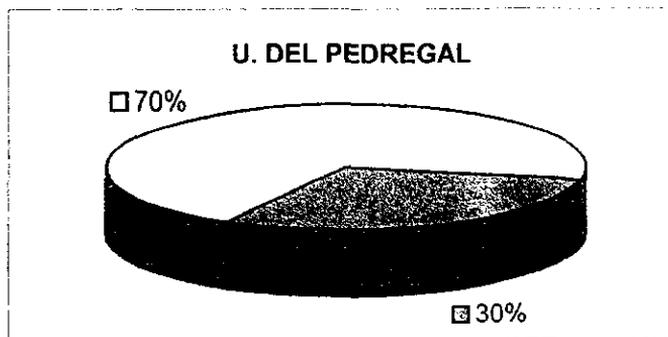
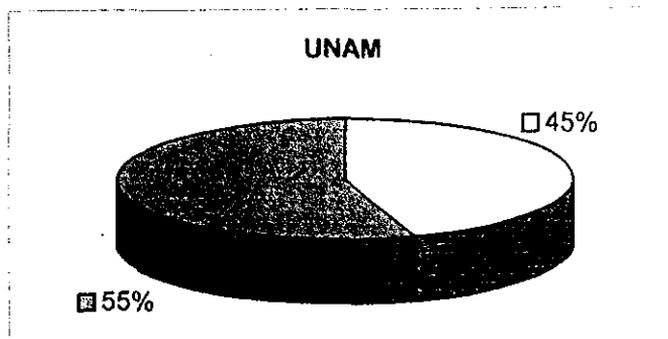
Pregunta No. 12
¿El programa emprendedor te ha ayudado en tu formación profesional?



Si 

No 

Pregunta No. 12
¿El programa emprendedor te ha ayudado en tu formación profesional?



Si

No

PREGUNTA NO. 13
¿LOS INSTRUCTORES TE ASESORARON Y DIERON SEGUIMIENTO
SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TU PROYECTO?

La enseñanza, la asesoría y el seguimiento que se da a las empresas universitarias por parte de los instructores, sobre temas como planeación estratégica, es muy importante para tener un Programa Emprendedor exitoso y por ende, empresas exitosas.

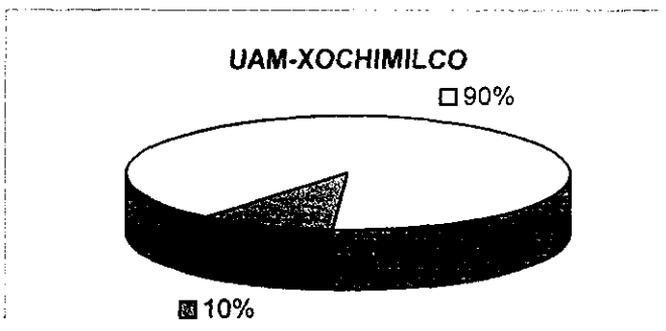
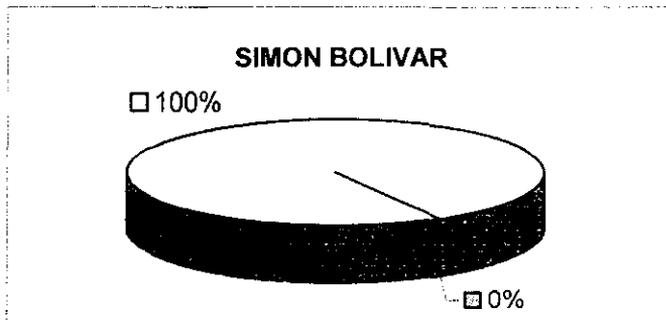
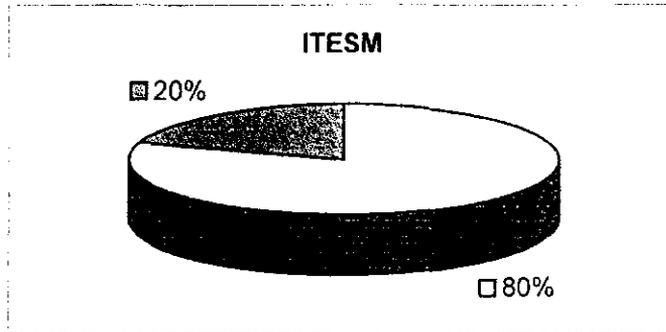
En el ITESM, se brinda una clara y continua asesoría a los alumnos por parte de los profesores y demás instructores del Programa, además existe un seguimiento continuo de las empresas que siguen en operación.

A pesar de que en la Universidad Simón Bolívar todos los encuestados contestaron que si tenían el asesoramiento necesario, pudimos observar que en realidad está mal enfocado y los resultados indican que los alumnos no cuentan con los conocimientos más simples de planeación que faciliten el desarrollo de sus empresas, esto es una mezcla de falta de interés tanto de los instructores como la poca exigencia de los alumnos.

En la UAM-Xochimilco la mayoría contestó tener el apoyo del Programa Empresarial y efectivamente cuentan con un apoyo y asesoría de calidad, aunque tienen un problema de falta de estructura del Programa y pocos docentes que los ayuden.

Por otro lado en la UNAM y en la Universidad del Pedregal, la mayoría contestaron que no cuentan con apoyo suficiente y existe un pobre seguimiento sobre la planeación estratégica aplicada; esto se debe entre otras circunstancias a que los instructores se basan únicamente en los planes de estudios, sin brindar otro tipo de apoyo o asesoría, por lo tanto no cumplen con las expectativas de los alumnos y no logran involucrarlos en los proyectos empresariales como es debido; la falta de capacitación y conocimientos por parte de los instructores; su falta de experiencia e interés, la que propicia una inadecuada enseñanza en el alumno y un seguimiento deficiente de las empresas.

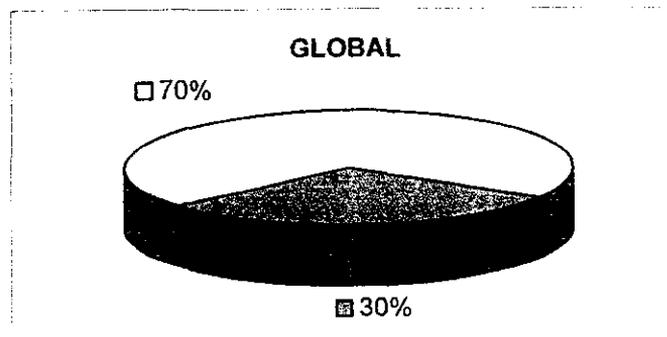
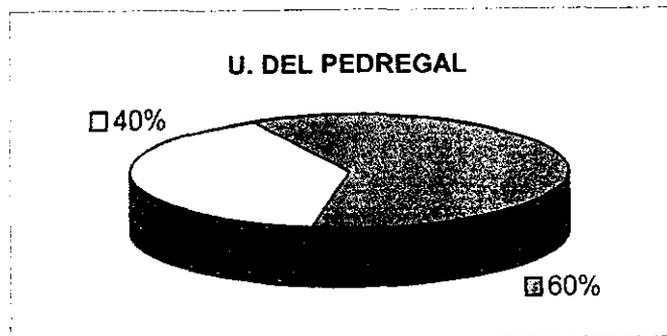
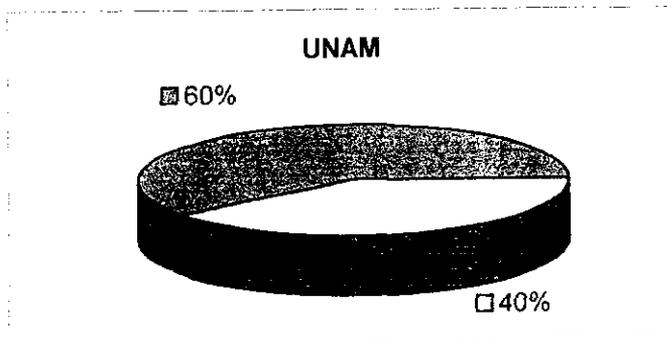
Pregunta No. 13
¿Los instructores te asesoraron y dieron seguimiento sobre la planeación estratégica de tu proyecto?



Si

No

Pregunta No. 13
¿Los instructores te asesoraron y dieron seguimiento sobre la planeación estratégica de tu proyecto?



Si

No

PREGUNTA NO. 14
¿LA EMPRESA EN QUE PARTICIPASTE SE CONSOLIDÓ Y/O ESTÁ TRABAJANDO ACTUALMENTE?

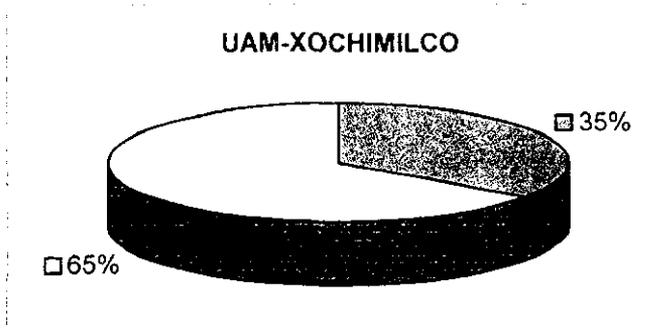
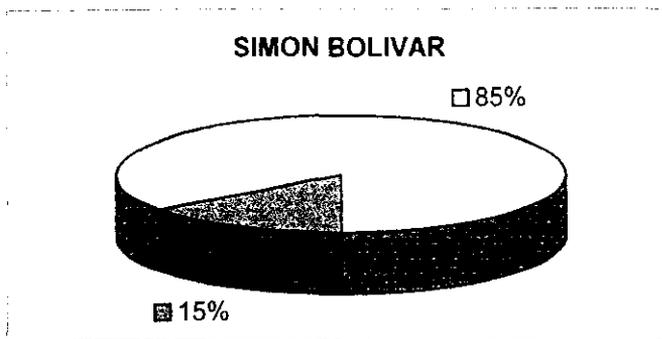
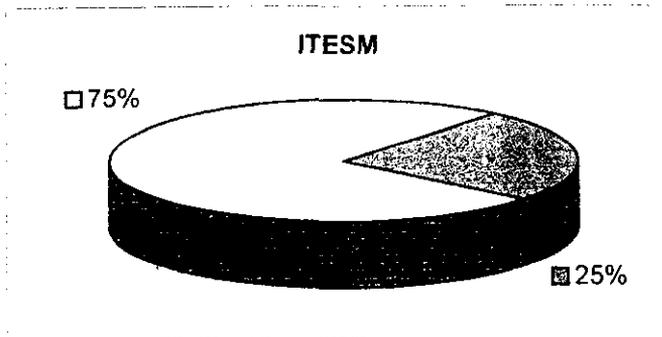
Es muy desalentador saber que las empresas de las diferentes universidades no se consolidan y muy pocas continúan en labores. En general un 82% contestó que no se consolidaron sus empresas por diferentes circunstancias como las siguientes:

- Falta de interés.
- Falta de tiempo para seguir con la empresa.
- Las empresas sólo se crearon por cumplir con un requisito que se les exige.
- Diferencias entre los integrantes de los equipos.
- Falta de organización.
- Falta de recursos.
- Falta de apoyo por parte del Programa Emprendedor.
- Es necesario terminar primero la licenciatura.

Cabe señalar que en cuatro de las universidades estudiadas (ITESM; USB; U. del Pedregal y UAM-Xochimilco), por lo menos tres de sus empresas se consolidaron y siguieron laborando después de cerrar el ciclo escolar. En general, el porcentaje de empresas que siguen trabajando es del 18%.

En la UNAM no se presentó ningún caso de empresa que siguiera en operaciones.

Pregunta No. 14
¿La empresa en que participaste se consolidó y/o
está trabajando actualmente?

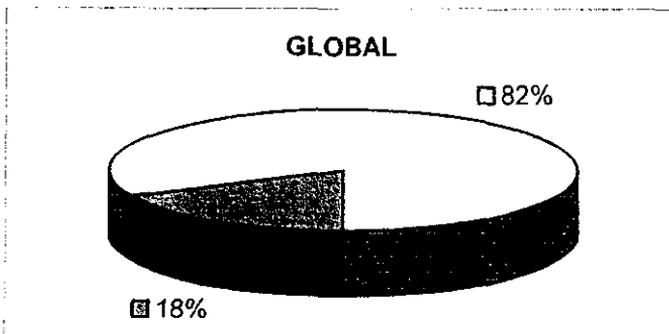
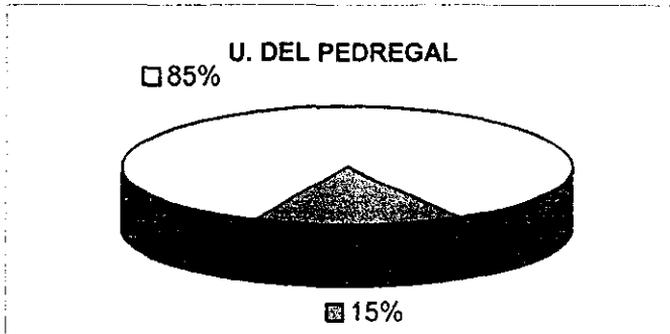
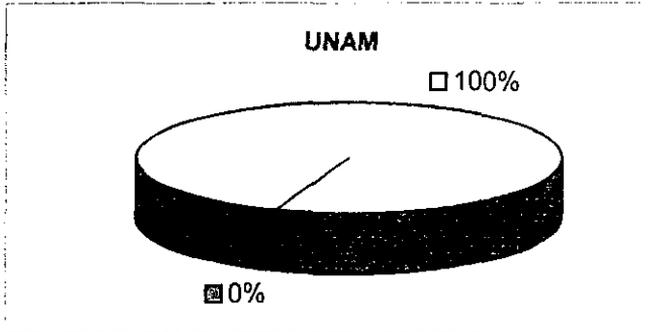


Si 

No 

Pregunta No. 14

¿La empresa en que participaste se consolidó y/o está trabajando actualmente?



Si 

No 

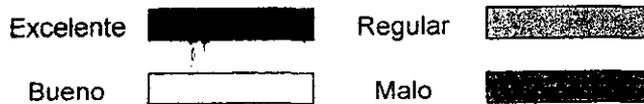
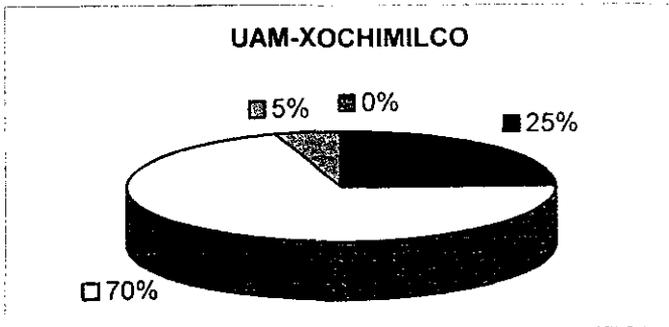
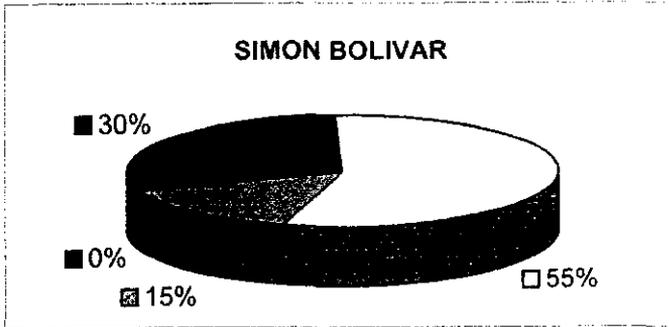
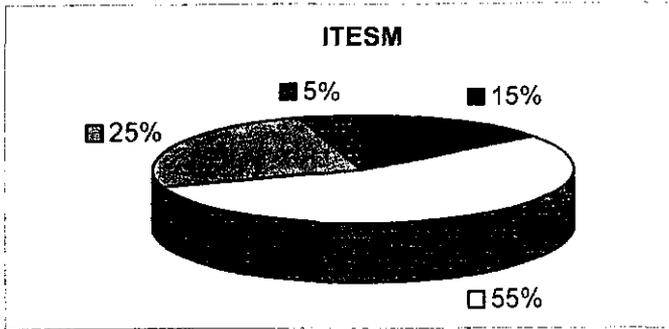
PREGUNTA NO. 15
¿CON QUÉ GRADO DE ÉXITO CALIFICARÍAS A TU EMPRESA?

De acuerdo con nuestra investigación, las calificaciones asignadas a las cinco universidades fueron las siguientes: el 24% de los alumnos encuestados dijo que sus empresas habían sido realmente exitosas; el 53% dijo haber trabajado en una empresa buena; el 19% señaló que su empresa resultó con un desarrollo regular y un 4% dijo que el nivel de su empresa no era satisfactorio.

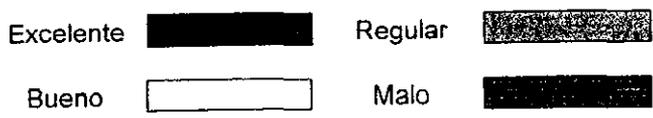
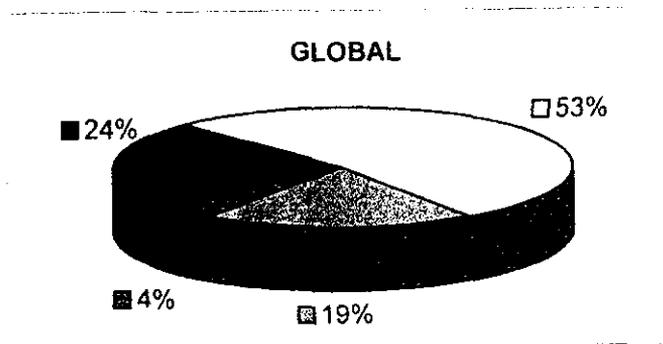
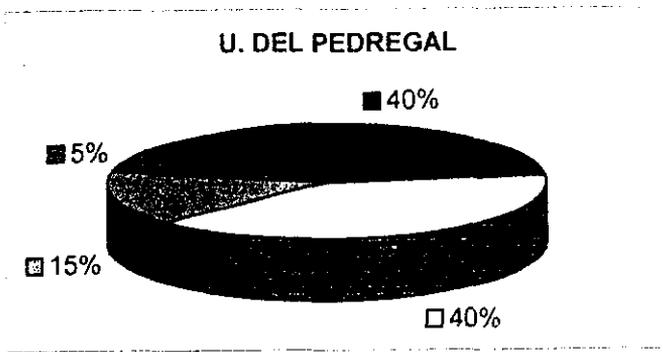
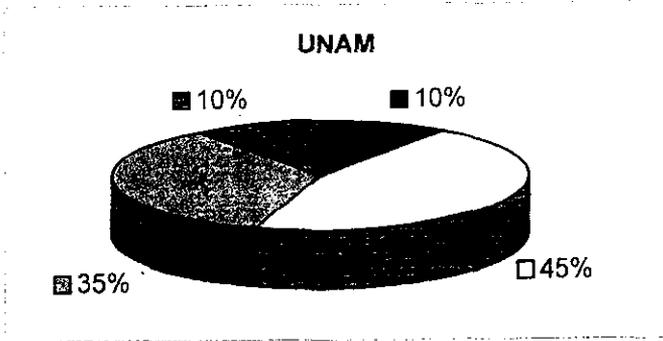
Para interpretar esta pregunta se analizaron 3 factores que determinan el nivel de éxito de las empresas de nueva creación: la obtención de calificaciones aprobatorias por los alumnos; la consolidación de sus empresas y las utilidades generadas por las mismas. También se tomó en cuenta qué tan motivados se encontraban los alumnos, el nivel de conocimientos que tienen y desde luego el interés puesto en sus empresas.

Obviamente el éxito obtenido por cada una de las empresas universitarias, en su mayoría, no fue el esperado, en cuanto a la consolidación de las mismas, dado que desde el inicio de éstas, no se plantearon los objetivos que se pretendían alcanzar y la forma en cómo lograrlos; por lo que insistimos en la necesidad de una adecuada planeación estratégica.

Pregunta No. 15
¿Con qué grado de éxito calificarías a tu empresa?



Pregunta No. 15
¿Con qué grado de éxito
calificarías a tu empresa?



PREGUNTA NO. 16
¿LOS RESULTADOS QUE OBTUVIERON CUMPLIERON CON LAS
EXPECTATIVAS INICIALES?

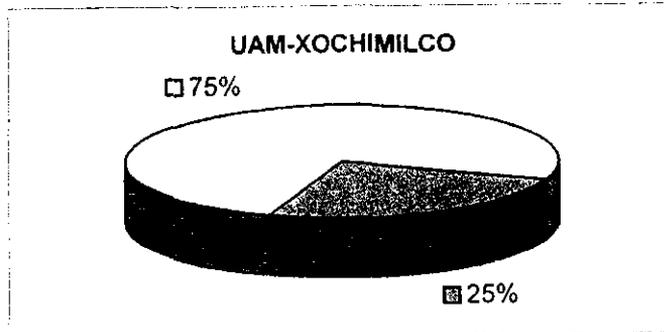
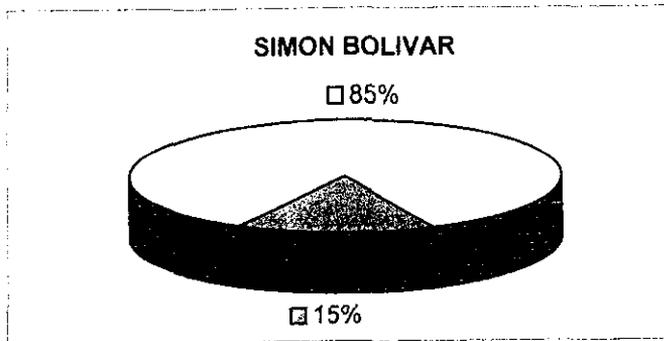
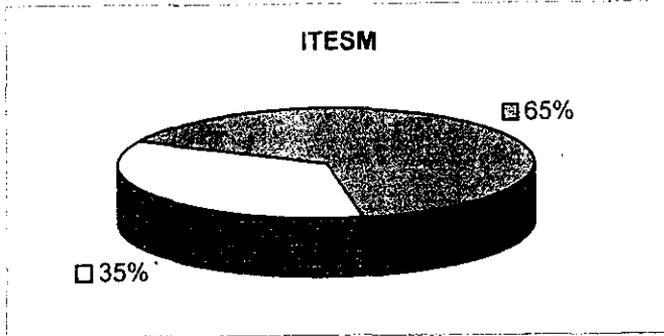
De la investigación se obtuvieron los siguientes datos generales, el 66% contestó que si cumplieron con las expectativas iniciales. Analizando cada universidad, las respuestas fueron las siguientes:

En el ITESM los que contestaron que SI, fue debido a que cumplieron con sus objetivos de producción, lograron ventas, aprobaron la materia y siguen en operaciones; sin embargo, los que contestaron negativamente, fue principalmente por no haber unificado criterios, por mala planeación en la distribución del producto, no hubo demanda del mismo y por ende no se lograron los objetivos deseados.

En la Universidad Simón Bolívar, los que contestaron afirmativamente, fue porque tuvieron un producto exitoso, cumplieron objetivos, tuvieron altas ventas y hubo una buena aceptación; los que contestaron lo contrario, fue principalmente por falta de tiempo y mala organización.

En la UAM-Xochimilco, los resultados positivos se obtuvieron por altas utilidades, obtención de experiencia y captación de gran cantidad de clientes, el lado negativo se debió a falta de tiempo, organización y apoyo. Lo mismo sucedió en la UNAM y Universidad del Pedregal.

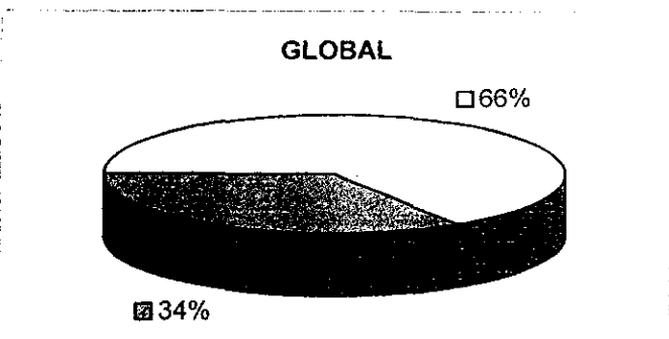
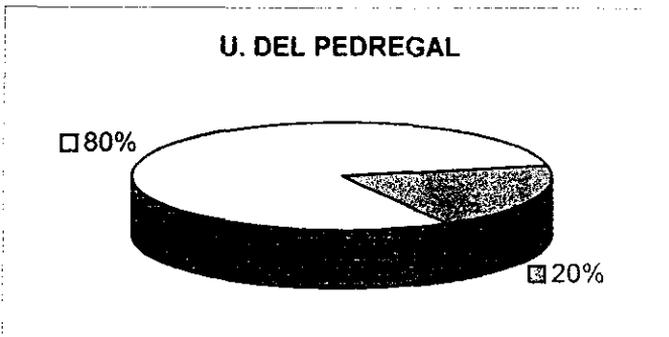
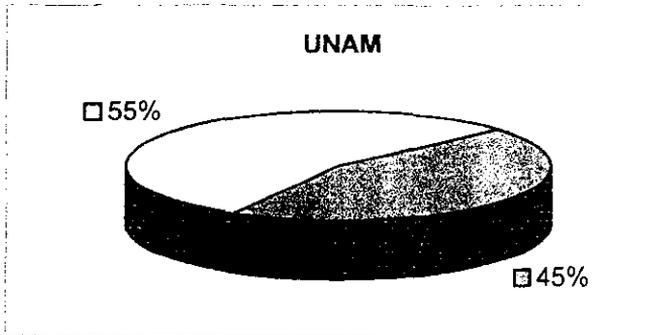
Pregunta No. 16
¿Los resultados que obtuvieron cumplieron con las expectativas iniciales?



Si

No

Pregunta No. 16
¿Los resultados que obtuvieron cumplieron con las expectativas iniciales?



Si

No

PREGUNTA NO. 17
¿TU PRODUCTO O SERVICIO TIENE VENTAJAS FRENTE A OTROS DEL MISMO TIPO?

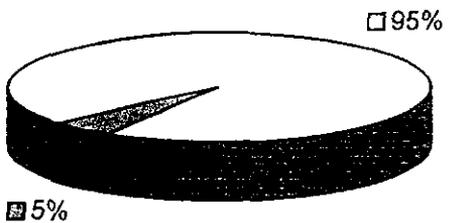
Es importante innovar y diferenciar los productos que las empresas de nueva creación ofrecen, esto con el fin de que los estudiantes tengan la *oportunidad de crear, elaborar estrategias y competir con productos ya existentes* a través de ventajas que ellos mismos consideren que les puedan dar mejores resultados. En los resultados obtenidos, el 81% de los encuestados respondieron que si incluyeron ventajas, las cuales eran principalmente *variación en las características de un mismo producto o servicio, además de incluir estrategias de venta como promociones, descuentos y ofertas que les permitieran tener la superioridad ante otros productos semejantes.*

Sólo el 19% contestó que NO, esto se debió principalmente a la falta de creatividad, de motivación, y desde luego de organización e inducción por parte de los instructores hacia los estudiantes.

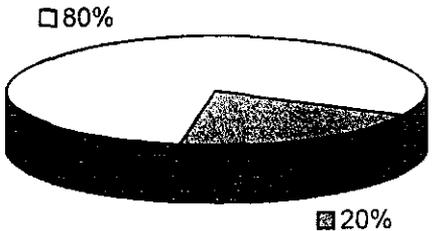
El hecho de que en el ITESM el Programa Emprendedor sea multidisciplinario, representa ya una ventaja, ya que las empresas de estas universidades cuentan con alumnos con distintas habilidades, lo que enriquece los productos o servicios que ofrecen.

Pregunta No. 17
¿Tu producto o servicio tiene ventajas frente a otros del mismo tipo?

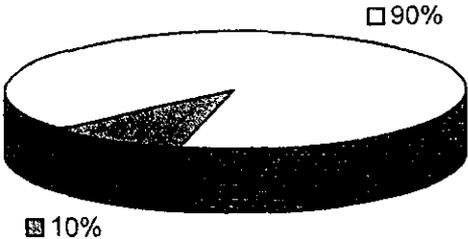
ITESM



SIMON BOLIVAR



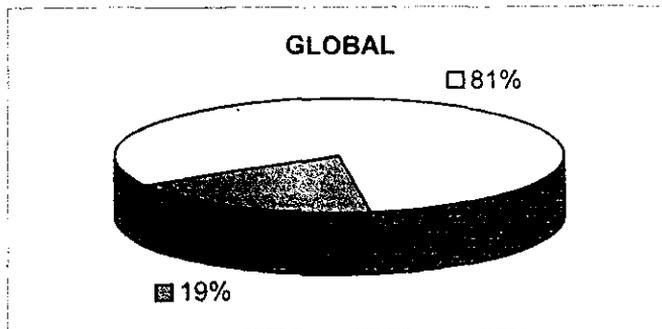
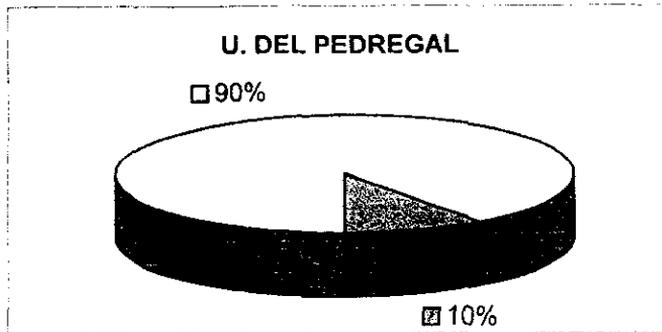
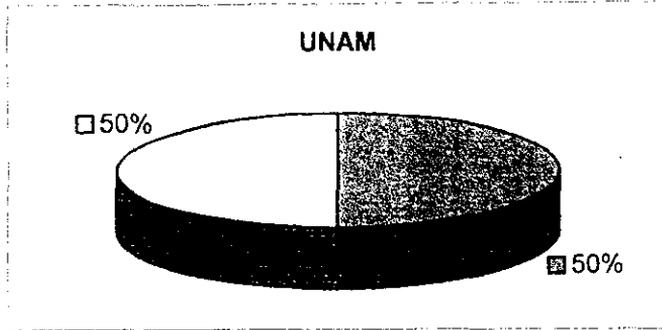
UAM-XOCHIMILCO



Si

No

Pregunta No. 17
¿Tu producto o servicio tiene ventajas frente a otros del mismo tipo?



Si 

No 

PREGUNTA NO. 18
MENCIONA TRES VENTAJAS COMPARATIVAS Y TRES VENTAJAS
COMPETITIVAS DE TU PRODUCTO O SERVICIO:

La diferenciación del producto es factor clave para el lanzamiento de uno nuevo o para mejorarlo, esto lo podemos lograr fácilmente a través de herramientas importantes como lo son: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. Por medio de la diferencia de características y atributos de los productos o de las diferentes estrategias que las empresas empleen para obtener los mejores resultados, se llegará finalmente a una demanda de productos por parte de los consumidores.

Con los resultados obtenidos nos percatamos de que existe confusión y desconocimiento de estos conceptos en todas las universidades estudiadas, principalmente debido a la falta de preparación de los instructores, poca investigación sobre el tema y falta de interés del estudiante.

Un porcentaje mínimo sabe realizar una adecuada diferenciación entre estos conceptos.

Diferenciar un producto de otro del mismo tipo, es de suma importancia ya que se atrae una mayor porción del mercado, por el simple hecho de distinguirse entre los demás, esto nos da una imagen y posicionamiento en el sector en que nos encontramos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación anterior y el análisis realizado, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

El interés por la implementación de los Programas Emprendedores Universitarios es cada vez mayor, esto se refleja en la demanda y matrícula de alumnos inscritos en éstos; sin embargo debemos mencionar que no siempre este hecho se debe a un genuino interés o motivación personal de los estudiantes, sino al carácter obligatorio que varios programas tienen dentro de los planes de estudio.

Es interesante destacar que originalmente los Programas Emprendedores fueron ideados para ser cursados por alumnos de la licenciatura en Administración básicamente, no obstante algunas de las universidades analizadas cuentan con un programa multidisciplinario, es decir, abierto para los alumnos de todas las licenciaturas, de manera opcional y/o obligatoria; lo que representa una gran ventaja para los alumnos, ya que tienen la oportunidad de trabajar e interactuar con personas que cuentan con distintas habilidades, conocimientos e ideas. Una verdadera empresa tiene diferentes áreas con especialistas en diferentes disciplinas, entonces, ¿por qué no preparar al alumno creando en su mente el espíritu de colaboración con profesionales de otras áreas?; el trabajo real es así, por lo que es necesario fomentarlo en los futuros profesionistas.

Destacamos que los alumnos que se inscriben por propia voluntad, desarrollan mejores proyectos y obtienen un mayor provecho de su Programa Emprendedor.

Los productos o proyectos presentados por los alumnos son diversos pero poco creativos en la mayoría de los casos, debido a que la dirección de los programas o la universidad misma, no fomenta actividades que desarrollen las habilidades de creación que se requieren para satisfacer con productos innovadores las necesidades tan cambiantes de la sociedad actual y/o para crear nuevas necesidades por satisfacer.

El éxito de la Planeación Estratégica, su correcta aplicación en beneficio de los proyectos emprendedores todavía no alcanza el nivel deseado en los alumnos universitarios, esto se debe entre otros factores a:

1. El tema de Planeación Estratégica no se enseña a los alumnos como una de las herramientas que más alcance tiene para el desarrollo de una empresa.
2. La falta de personal docente con experiencia empresarial profesional y la capacidad de transmitirla a los alumnos de los programas emprendedores.
3. Una pobre cultura del autoaprendizaje y la investigación que ayude a los estudiantes a reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas.

A pesar de que los alumnos conocen el significado de la Planeación Estratégica y dicen aplicarla, los resultados obtenidos por sus empresas no son los esperados, esto se debe a dos factores clave: el poco tiempo que los alumnos tienen para desarrollar sus proyectos y aplicar una adecuada planeación de este tipo y/o a la incapacidad para llevar la teoría a la práctica por falta de experiencia.

Otro factor que influye enormemente en el desarrollo de las empresas universitarias y más que nada en el desarrollo de los propios Programas Emprendedores es la falta de coordinación y continuidad existente en la organización de los mismos, debido a los cambios periódicos de las autoridades responsables de éstos y a que se utilizan diferentes ideologías y métodos.

Asimismo el conocimiento de los conceptos básicos inmersos dentro de la Planeación Estratégica como son estrategia, misión, visión, direfenciación, etc., necesarios para realizarla adecuadamente, son conocidos y utilizados aunque no siempre aplicados correctamente.

A pesar de la visible deficiencia de una práctica correcta de la Planeación Estratégica, factor que influye en el bajo índice de empresas consolidadas, los alumnos se muestran satisfechos con los conocimientos adquiridos y los resultados obtenidos con sus empresas, sobre todo porque la mayoría inicia el Programa Emprendedor sin ninguna experiencia previa y prácticamente sin ningún contacto con el mundo empresarial real, por lo que sus logros son resultado de un esfuerzo continuo durante el curso.

En congruencia con lo anterior, la imagen que los alumnos tienen acerca del Programa Emprendedor de sus universidades es positiva. Ninguno de los Programas es malo o improductivo, ya que cada uno de ellos tiene el interés de brindar a los universitarios una formación profesional cada vez más completa y cercana a la realidad, por lo que el beneficio que obtienen los estudiantes es mucho mayor que el de generaciones pasadas.

El éxito que obtengan los Programas Emprendedores y sus empresarios en un futuro, depende en gran medida, del interés que tengan las instituciones educativas por la adecuación e implementación de la Planeación Estratégica tanto en la institución misma, como en el programa y en las empresas universitarias, así como del apoyo y trabajo continuo y coordinado de las autoridades, docentes y alumnos. Esto repercutirá en una mayor consolidación de empresas universitarias, lo que representa brindar un beneficio tangible a la sociedad y a la misma comunidad universitaria.

Es de suma importancia que la teoría y técnicas administrativas sean aplicadas en beneficio de los Programas Emprendedores Universitarios a fin de tener una dirección estratégica de largo plazo y desarrollar una visión de negocios en los alumnos que les permita tomar decisiones más acertadas. Por otro lado, la creación de las empresas universitarias debe fundamentarse en conocimientos administrativos sólidos, extrapoliando siempre la teoría a la realidad. Esta acción se logrará desarrollando mejores planes de estudio.

La investigación demuestra que casi la totalidad de las microempresas que surgen en un período escolar dentro de un Programa Emprendedor, desaparecen al finalizar dicho lapso. Las que logran sobrevivir, tienen más posibilidades de consolidarse; por lo que la finalidad de dar tanta importancia a la Planeación Estratégica como herramienta adecuada dentro de los Programas Universitarios es disminuir la incidencia de fracasos empresariales.

Se recomienda determinar de manera clara los fines que persigue el Programa Emprendedor Universitario, mantener una estructura organizada y confiable que asegure una permanencia y continuidad del mismo a través del tiempo.

La implantación de un sistema multidisciplinario es, a nuestro parecer, la opción adecuada si se pretende que los futuros profesionistas estén realmente capacitados para trabajar y coordinar las distintas áreas de una empresa, de otra manera la retroalimentación y complementación de conocimientos es casi nula.

Consideramos que será de gran ayuda para desarrollar mejores proyectos, el que los alumnos conozcan los principales procesos y giros de las empresas: comerciales, productivos, contable-financieros, de negocios, junto con un análisis estratégico del entorno.

La falta de planeación produce fracasos. La empresa que no planea no puede reaccionar oportunamente cuando se da un cambio drástico.

Si el empresario no sabe a dónde quiere llevar su compañía y no tiene una trayectoria, no podrá reconocer los peligros porque no los contempla; además, si estos aspectos importantes no están por escrito y no se comparten adecuadamente, el riesgo de que la empresa no reaccione eficaz y oportunamente es grande.

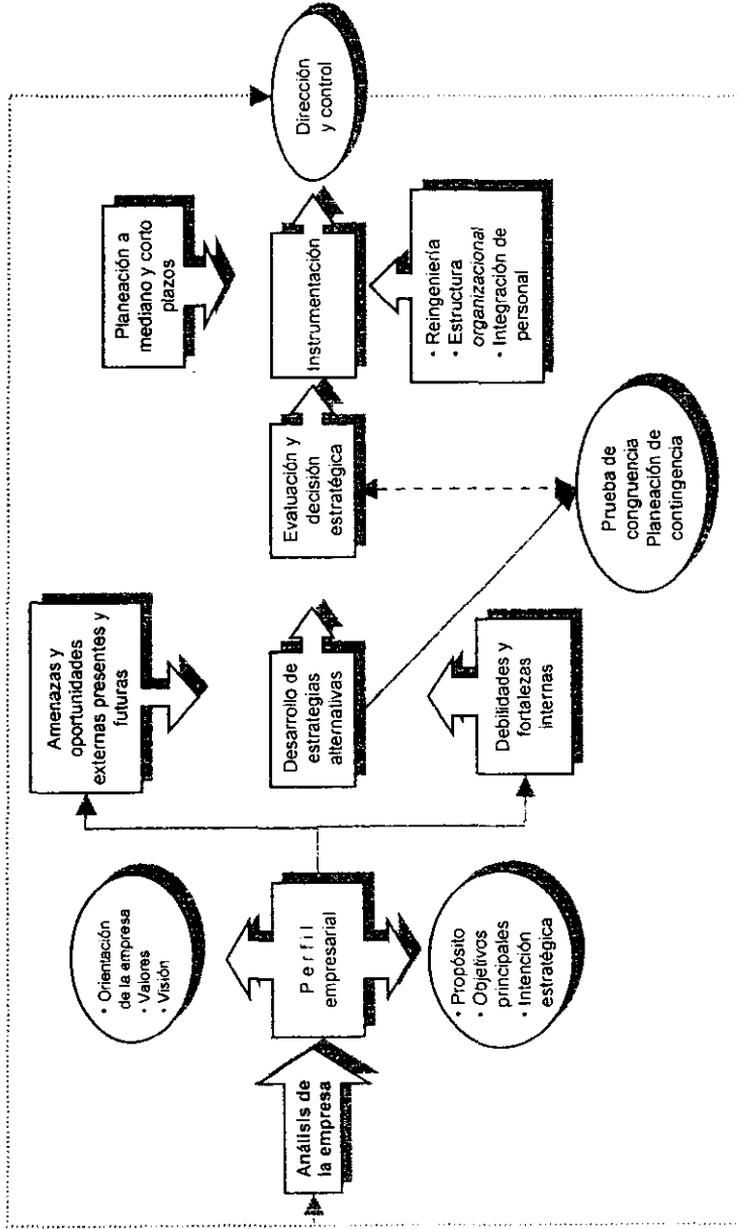
Es aconsejable determinar un perfil del alumno que pretende ingresar a un Programa Emprendedor, realizando una evaluación previa de las preferencias y habilidades con las que cuentan con el fin de identificar las necesidades de capacitación a nivel curricular y a nivel Programa Emprendedor, tomando en cuenta las inquietudes y/o sugerencias de los propios estudiantes.

Por último, señalaremos que el reto de los nuevos emprendedores es superarse, comprometiéndose para cumplir de la mejor forma su papel ante la sociedad. Es necesario destacar el papel social del empresario y del emprendedor en nuestro país como un valor que debemos perseguir continuamente.

ANEXO 1

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN
PROGRAMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO**

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN PROGRAMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO



BIBLIOGRAFIA y HEMEROGRAFIA

1. Ackoff, Russell **"Cápsulas de Ackoff, Administración en Pequeñas Dosis"** Editorial Limusa México, 1995
2. Acle Tomasini, Alfredo **"Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad"** Editorial Grijalbo México, 1989
3. Anzola Rojas; Sérvulo **"Administración de Pequeñas Empresas"** Editorial McGraw Hill México, 1993
4. Bartol, Kathryn/Martin, C. David **"Management"** Editorial McGraw Hill EE.UU. 1991
5. Bowman, Cliff. **"La Esencia de la Administración Estratégica"** Editorial Prentice Hall México 1996
6. Corona Uscanga, J. Hilario **"Taller Empresarial: Opción Técnico-Práctica para el Desarrollo de Habilidades en el Estudiante Universitario"** Seminario de Investigación Administrativa, FCA - UNAM 1996
7. Fuentes Sánchez; Alejo Nava **"Falta de Aplicación Estratégica en la Pequeña Empresa"** Seminario de Investigación Administrativa, FCA - UNAM 1996
8. Gibson Rowan **"Repensando el Futuro"** Editorial Norma 1º reimpresión 1997
9. Hernández y Rodríguez, Sergio **"Introducción a la Administración"** Editorial McGraw Hill México, 1996
10. Horovitz, Jacques. **"La Calidad del Servicio"** Editorial McGraw Hill España
11. Koontz, Harold; Wehrich Heinz. **"Administración, una Perspectiva Global"**. Editorial McGraw Hill 6ª edición 1998
12. Nickels, William; McHugh, James; McHugh, Susan **"Introducción a los Negocios"** Editorial McGraw Hill España 1997
13. Pequeño Larousse Ilustrado, 1974
14. Picazo Manriquez, Luis Rubén; Martínez Villegas Fabian. **"Ingeniería de Servicios"** Editorial McGraw Hill 1991

15. Porter, Michael, **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.** CECSA Primera edición. 1982
16. Reyes Ponce, Agustín **"Administración de Empresas"** Primera Parte Editorial Limusa México 1976
17. Senge, Peter. **"La Quinta Disciplina"** Editorial Granica 1994
18. Stoner; Freeman; Gilbert Jr. **"Administración"** Editorial Prentice Hall México, 1996
19. Tregoe, B.B.; Zimmerman J.W. **"Estrategia de Alta Gerencia"** Editorial Interamericana México, 1983
20. Zorrill; Torres; Luiz; Alcino **"Metodología de la Investigación"** Editorial McGraw Hill México, 1980
21. Adam Siade, Juan A. **"Planeación Estratégica"** Administrate Hoy Año V Num. 57 1999
22. Almeida Vázquez, Emilio **"Planeación Estratégica: los Planes"** Administrate Hoy Año I Num. 6 1994
23. Alvarez Torres, Martín **"Cómo Hacer un Plan Estratégico Práctico y Efectivo"** Administrate Hoy Año I Num. 10 1995
24. Arroyo Muñoz, Carlos **"La Planeación"** Administrate Hoy Año I Num. 7 1994
25. Domínguez Chávez, Guillermo **"La Planeación Estratégica en el Éxito de una Organización"** Administrate Hoy Año III Num. 36 1997
26. Dorantes Mir, Ricardo **"La Planeación Estratégica en Pequeñas y Medianas Empresas"** Administrate Hoy Año IV Num. 46 1998
27. Gómez Ceja, Guillermo **"Cápsulas de Planeación Estratégica 1a. parte"** Administrate Hoy Año II Num. 23 1996
28. Gómez Ceja, Guillermo **"Cápsulas de Planeación Estratégica, 2a. Parte"** Administrate Hoy Año II Num. 24 1996
29. Gómez Ceja, Guillermo **"Cómo Planear el Crecimiento de la Empresa"** Administrate Hoy Año I Num. 5 1994
30. Gómez Ceja, Guillermo **"La Necesidad de la Planeación en los Negocios"** Administrate Hoy Año I num. 11 1995

31. López Herrera, Francisco **"Planeación del Destino de su Empresa"**
Adminístrate Hoy Año I Num. 8 1994
32. Mejía Estañol, Rómulo **"Planeación Estratégica Situacional"**
Adminístrate Hoy Año III Num.26 1996
33. Palafox de Anda, Gustavo **"Estrategias Competitivas en las Pequeñas Empresas"** Adminístrate Hoy Año II Num. 16 1995

Agradecemos el apoyo que nos brindaron las siguientes personas y universidades:

L.E. Eugenia Aldana Fariña
Directora de Programa Emprendedor
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores / Campus Cd. De México

M.A. Silvia Pomar Fernández
Coordinadora del área de Administración y Programa Emprendedor
Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco

L.A. Francisco Pedronni Luna
Director de las licenciaturas en Mercadotecnia y Administración
Universidad del Pedregal

Lic. Mario Alberto García
Director de la licenciatura en Administración
Universidad Simón Bolívar

Lic. Héctor González
Coordinador del Programa Emprendedor / F.C.A.
Universidad Nacional Autónoma de México