



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**“Desarrollo de la cultura emprendedora en la Facultad
de Contaduría y Administración de la Universidad
Autónoma de San Luis Potosí”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Luz María Quevedo Monjarás

Tutor: Maestro Rafael Rodríguez Castelán

México, D.F., septiembre de 2004



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.

Agradecimientos

Gracias te doy Señor, por la luz de tu bondad que ha iluminado mi camino

A mi Papá, Carlos por su infinito amor

A mi Mamá, Leticia por su apoyo, amor y comprensión

A mis hermanos: Leticia, María Eugenia, Carlos y Pablo

A mis Maestros por sus enseñanzas

Al Maestro Rafael Rodríguez Castelán, por su paciencia al dirigir este trabajo

A mis amigos por su apoyo

A la UNAM mi alma Mater, por brindarme la formación académica y favorecer mi desarrollo personal

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. Marco Teórico	4
1.1 Planeación	4
1.1.1. La planeación de Ackoff	5
1.1.2. Estrategia	6
1.1.2.1. Puesta en práctica y ejecución de la Estrategia	7
1.2 Planeación Estratégica	8
1.2.1. Planeación Estratégica Formal	9
1.2.2. La Planeación Estratégica Formal vista desde cuatro puntos	9
1.2.3. Proceso de la Planeación Estratégica	11
1.2.4. Dirección y Planeación Estratégica	12
1.3 Estudio Estratégico	13
1.3.1. Propósitos básicos	13
1.3.2. Diagnósticos, interno y externo de la organización	14
1.3.2.1. Interno	15
1.3.2.2. Externo	15
1.3.3. Toma de decisiones Estratégicas	15
1.3.4. Implementación y control	16
1.3.4.1. Diseño de una Estructura Organizacional	16
1.3.4.2. Diseño de Sistemas de Control	16
1.3.4.3. Adecuación de la estrategia, estructura y controles	16
1.3.4.4. Evaluación y seguimiento de la Estrategia	17
1.4 Herramientas para el análisis del Programa	17
1.4.1. Una herramienta de Ackoff para la Planeación estratégica	17
1.4.1.1. Análisis de Sistemas	17
1.4.1.2. Análisis de las obstrucciones	21
1.4.1.2.1 Las discrepancias internas	21
1.4.1.2.1.1 El medio ambiente de la organización	22
1.4.1.2.1.2 Descubrir discrepancias	23
1.4.1.2.2 Conflictos	23
1.4.1.3. Preparación de Proyecciones de referencia	24

1.5	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	24
1.5.1.	Identificación de las fortalezas y capacidades de la organización	25
1.5.2.	Secuencia del Análisis de la Matriz FODA	27

CAPÍTULO II

2.	Marco de Referencia	29
2.1	Programa Emprendedor y la Cultura Emprendedora	29
2.1.1.	Introducción	29
2.1.2.	Descubriendo a los emprendedores	31
2.1.3.	Características del emprendedor	31
2.1.4.	La mente emprendedora	32
2.1.5.	Papel de la empresa	33
2.1.6.	Valor social del emprendedor	33
2.1.7.	Responsabilidad social de las Instituciones	34
2.1.8.	Antecedentes de los Programas Emprendedores	35
2.2	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	36
2.2.1.	Semblanza Universidad de San Luis Potosí	36
2.2.2.	Semblanza Facultad de Contaduría y Administración	37
2.2.3.	Justificación del Programa Emprendedor	39
2.3	Los programas emprendedores de las Universidades en México	42
2.3.1.	Universidad Nacional Autónoma de México	42
2.3.2.	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	43
2.3.3.	Instituto Politécnico Nacional	44
2.3.4.	Instituto Tecnológico Autónomo de México	45
2.3.5.	Universidad Tecnológica de México	46
2.3.6.	Universidad Autónoma de Chapingo	46
2.4	Programa Emprendedor de la Facultad de Contaduría y Administración en la UASLP	46
2.4.1.	Antecedentes	47
2.4.1.1.	Primera Etapa: Nacimiento	48
2.4.1.2.	Segunda Etapa: Consolidación del Programa	48
2.4.2.	Diagnóstico para el " Programa Emprendedor" de la FCA	50
2.4.2.1.	Diagnóstico Exploratorio Preliminar	50
2.4.2.2.	Diagnostico Exploratorio Final	51
2.4.2.2.1.	Etapas del estudio del Programa Emprendedor	51
2.4.2.2.2.	Planteamiento	51
2.4.2.2.3.	Cuestionario	53

2.4.2.2.4.	Muestra	53
2.4.2.2.5.	Análisis de datos	56
2.4.2.2.6.	Resultados en Histogramas y Gráficas	57
2.4.2.2.7.	Conclusiones del Diagnostico	64

CAPÍTULO III

3.	Formulación de la Problemática del Programa Emprendedor	65
3.1	La Economía Mexicana y los Programas Emprendedores	65
3.1.1.	Antecedentes	65
3.1.2.	Generalidades del Programa Emprendedor	68
3.2	Formulación de la problemática según la planificación de las organizaciones del Futuro. Ackoff	69
3.2.1.	Introducción	69
3.2.2.	Análisis del Sistema, Ackoff	69
3.2.3.	Obstrucción para el desarrollo	71
3.2.4.	Obstrucción de los conflictos	72
3.2.5.	Proyecciones de Referencia	72

CAPÍTULO IV

4.	ESTUDIO ESTRATÉGICO	74
	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	
4.1	Desarrollo de la matriz del análisis FODA	74
4.1.1.	Determinación de opciones estratégicas factibles	74

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS FODA

5.1	Matriz de impacto cruzado FODA	76
5.1.1.	Análisis de las líneas genéricas de acción estratégicas	78
5.1.2.	Planificación de los fines	79
5.1.3.	Planificación de los medios y recursos	79
5.1.4.	Conclusiones del análisis FODA	80

CAPÍTULO VI

PROPUESTA Y CONCLUSIONES	81
6.1 Implementación de la Propuesta de la estructura académica y operacional	81
6.1.1 Objetivos	81
6.1.1.1 A Corto Plazo	81
6.1.1.2 A Largo Plazo	81
6.1.2 Políticas	82
6.1.3 Distribución de recursos	83
6.1.4 Estructura Organizacional	84
6.1.5 Propuesta de la estructura Académica y operacional	84
6.1.6 Descripción de Puestos	86
6.1.7 Manejo de la resistencia al cambio	87
6.1.8. Implementación de la estrategia	87
6.1.8.1 Producción y operaciones	87
6.1.8.2 Mercadotecnia	88
6.1.8.3 Finanzas y Contabilidad	88
6.1.8.4 Investigación y desarrollo	88
6.1.8.5 Evaluación y control	88
6.1.9 Propuesta de la creación y ratificación del Programa	89
6.1.10 Lineamientos para el diseño del plan de estudios	91
6.2 Planeación y organización del Taller Programa	92
6.2.1 Fundamentos para el Taller	92
6.2.2 Taller	92
6.2.3 Objetivos	92
6.2.4 Principios Pedagógicos	93
6.2.5 Pilar básicos para un Taller	95
6.3 Organización y Estructura Académica del Programa Emprendedor	96
6.3.1 Operación	96
6.3.2 Las actividades que se deberán llevar a cabo	96
6.3.3 Características del proyecto	97
6.4 Etapas de implementación	97
6.5 Conclusiones	99
BIBLIOGRAFÍA	102
Anexo 1	105
Anexo 2	106

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas tres décadas, ha surgido una corriente especial en lo referente al estudio, creación y promoción de nuevos negocios, principalmente en el nivel microeconómico. Esta variante económica ha provocado que los sectores público y privado estén dando una mayor importancia a esta forma de producción.

Las pequeñas empresas predominan con un alto porcentaje en cuanto a su número y a la cantidad de personas que emplean, por lo que se ha detectado la necesidad de estudiarlas de manera más detallada.

En México están ocurriendo lo que probablemente sean los cambios más rápidos y radicales, tanto económicos como políticos. El suceso más visible de estos cambios es la globalización, fenómeno que tenemos que enfrentar con soluciones efectivas. Los cambios resultantes presentan tanto oportunidades como riesgos así que la rapidez y habilidad de reacción y adaptación de los mexicanos ante este nuevo ambiente determinará el éxito o el fracaso de la economía en general.

Las instituciones educativas deben considerar los cambios que ocurren en nuestro país para tener la capacidad tanto de crear nuevas alternativas que permitan al alumno recibir una capacitación académica flexible, como la de promover y desarrollar el espíritu emprendedor e innovador.

Como parte de esta corriente se han involucrado universidades e institutos de educación media superior y superior, incluyendo en sus planes de estudio asignaturas o talleres con el objeto de que el alumno empiece a descubrir y a vivir los procedimientos necesarios para la creación de una empresa.

Con el presente trabajo se pretende utilizar la planeación estratégica para el “Programa Emprendedor” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para identificar las oportunidades y debilidades con las que cuenta dicho programa y de poder proponer una alternativa viable y adecuada para la operación del mismo.

El proyecto del Programa Emprendedor de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se divide en cinco capítulos:

En el capítulo primero se presenta el Marco Teórico de la Planeación Estratégica, sus características, proceso y herramientas para el análisis de la problemática, para así poder determinar una propuesta para el “Programa Emprendedor”.

El capítulo segundo trata sobre el marco de referencia del Programa Emprendedor, conceptos de la cultura emprendedora, semblanza de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración, nacimiento, situación interna y justificación del Programa de la Facultad, así como otros programas de las Universidades en México.

En el capítulo tercero se presentan los antecedentes de la economía mexicana y los programas emprendedores, formulación de la problemática según la planificación de las organizaciones de Ackoff por el análisis de sistemas.

En el capítulo cuarto se determinan las estrategias a través de la evaluación del análisis de sistemas obtenida del capítulo anterior, para ello se utiliza la matriz de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades FODA, lo cual permite definir la estrategia para la toma de decisiones que se utilizarán para la propuesta del programa.

El capítulo cinco muestra el análisis e interpretación de resultados que nos permiten examinar las oportunidades y peligros futuros para definir las estrategias a utilizar para nuestro objetivo.

En el capítulo seis se presentan las conclusiones con el plan operativo que nos permitirá arrancar y desarrollar el Programa Emprendedor.

La formalización del Programa Emprendedor en la Facultad de Contaduría y Administración permitirá fomentar y crear hábitos y habilidades en la comunidad universitaria para formar una cultura emprendedora, enfocada hacia una formación integral del estudiante donde se conozcan puntos básicos como la creación de una empresa y el futuro del sector productivo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Planeación

La planeación es una concepción anticipada de un curso de acción que se desea seguir como fruto de evaluación de fines (objetivos) y medios. (recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos) Es mirar hacia el futuro.¹

El papel de la planeación para realizar proyecciones futuras:



Figura 1

Fuente: Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. Soto E, Dolan Simon

Henry Fayol fue uno de los primeros en presentar una concepción amplia de la planeación en los negocios y la definió como: "el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes". (Véase London: Pitman, 1949, publicado por primera vez en Francia en 1916, p.43).

¹ SOTO Eduardo, DOLAN Simon. "Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales". Editorial Thompson. México, 2004. P. 40.

Billy E. Goetz definió a la planeación como: “fundamentalmente un proceso de elección”. (Véase Billy E. Goetz, Management Planning and Control, New York: McGraw-Hill, 1949 p.2).

De acuerdo con Harold Koontz y Cyril O’Donnell: “planeación es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va hacer”. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar. Permite que lo posible ocurra, cuando de otra manera no lo haría. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores que están más allá de nuestro control pueden interferir aun con los mejores planes, sin la planeación los eventos se dejan al azar.²

1.1.1 La planeación de Ackoff

El tipo de planeación propuesto por Ackoff ha sido tomado con la intención de ir del todo a la interacción de las partes y, finalmente, a las partes mismas. Ya que, de acuerdo con el concepto de planeación, se trata de problemas interdependientes. Un conjunto de dos o más problemas interdependientes constituyen un sistema. A este tipo de sistemas se les denomina problemáticas.

La solución para una problemática depende de cómo interactúen las soluciones para las partes. Así un plan debe ser más que una agregación de soluciones independientes para las partes de una problemática global y sistemática.

² STEINER George. “Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber”. Editorial Cecsca Vigésima Séptima Reimpresión. México, 2002.

Considera el autor a la planeación como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados; cuando se cree que emprende la acción apropiada, se puede propiciar los resultados deseados.³

1.1.2 Estrategia

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: Por un lado, lo que una organización pretende hacer, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión y, por otro, lo que finalmente una organización hace, es el patrón de las respuestas de la organización a su medio ambiente a través del tiempo. Una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son señales más confiables de una administración.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos. Los *cómo* de la estrategia de una organización, por lo común, son una mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas a desarrollos no anticipados y a nuevas presiones competitivas.⁴

³ ACKOFF Russell. “Planificación de la Empresa del Futuro”. Editorial Limusa, México, 1998.

⁴ STONER J. y WANKEL Ch. “Administración”. Editorial Prentice Hall. México. 1989.

Implementación de la estrategia

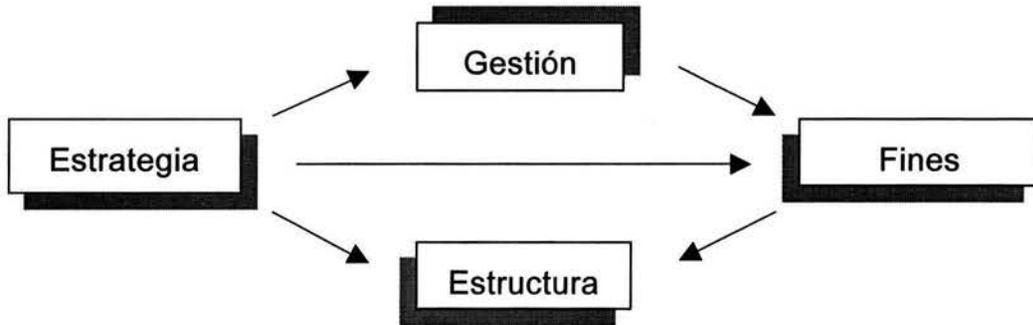


Figura 2

Fuente: Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. Soto Eduardo y Dolan Simon

1.1.2.1 Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

Implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia dé resultados y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado que incluye los siguientes aspectos principales:

- Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Desarrollar presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Motivar a las personas para que aspiren con energía a los objetivos que se han fijado y de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten a los requerimientos de una ejecución exitosa de la energía.

- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la organización desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva cotidianamente.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.⁵

1.2 Planeación Estratégica

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las acciones interfuncionales que permitan alcanzar la dependencia a los objetivos perseguidos: clarificar el rumbo de acción de la organización y considerar todos los factores que la afectan o benefician dentro del proceso de Planeación. En otras palabras, es necesario integrar las diferentes áreas de la organización y orientar sus acciones al logro de objetivos concretos llevando a cabo un proceso de control y ajuste.

Se trata de un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección. Esta capacidad da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

⁵ THOMPSON Jr. y STRICKAND A.J. III, "Administración Estratégica". Editorial McGraw-Hill. 11ª edición. México, 2001.

1.2.1 Planeación estratégica formal

Trata con el futuro de las decisiones actuales, representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados. No existe un solo modelo de planeación para cualquier organización, éste debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de cada caso.

1.2.2 La Planeación estratégica formal vista desde cuatro puntos

1) El porvenir de las decisiones actuales

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Director. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente a fin de explotar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2) Proceso

Que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Es sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad entendida.

Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de negocios son continuos. La planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3) Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación para planear de manera constante y sistemática como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

4) Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal usa tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.⁶

⁶ STEINER George A. "Planeación Estratégica, lo que todo Director Debe saber". Editorial Cecsca Vigésima Séptima Reimpresión. México, 2002.

1.2.3 Proceso de la planeación estratégica ⁷

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Propósito básico:	Definición de la organización y de sus valores.
Diagnóstico y pronóstico:	Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de competir.
Objetivos:	Definición de las prioridades con relación a los grupos de interesados. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse.
Estrategias:	¿Cómo? Asignación de recursos y definición de cómo lograr una ventaja competitiva o sostenible.
Análisis de consistencia:	Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y creativa.
Directrices funcionales:	Definición de las prioridades para cada negocio o con relación a programas o funciones.
Planes funcionales y presupuestos:	Planes operativos anuales.
Ejecución y control:	Se inicia la instrumentación de lo planeado.
Resultados de los últimos ciclos:	Evaluación del desempeño.
Seguimiento, estudios especiales, planes de contingencia:	Responsabilidades propias de la función de la planeación estratégica, ya sea esta formal o informal. (Depositada en varios de los directivos).
Sistema de monitoreo e inteligencia:	Procedimientos para el acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de la planeación y el logro de una organización en continuo aprendizaje.

⁷ THOMPSON Jr. y STRICKAND A.J. III, "Administración Estratégica". Editorial McGraw-Hill. 11ª edición. México, 2001.

1.2.4 Dirección y planeación estratégica

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades ya que está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección. (Peter Druker).

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional, de tal forma que la planeación estratégica está relacionada con las operaciones.

Actualmente la dirección y la planeación estratégicas son vitales para el éxito de las organizaciones. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente con la finalidad de explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro, partiendo desde identificar las formas para lograrlo.

En el proceso de la estrategia los administradores de las organizaciones necesitan una visión estratégica, es decir, un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicas de la organización.

Como Peter Drucker menciona, la dirección debe decidir “¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser?”. También debe determinar cómo debe operar el negocio. Lo anterior implica mucho análisis y conocimientos; requiere de “la teoría de los negocios.”⁸

1.3 Estudio Estratégico

Consiste en desarrollar la misión que será la configuración de la organización. Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso específico.

Para seleccionar las metas y objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos tales como el tamaño que a los administradores les gustaría producir o proporcionar, o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.

El estudio estratégico precisa la detección de las presiones y los retos basados en las fortalezas y debilidades de la organización, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas para su futura rentabilidad y su posición competitiva en relación con la de los rivales.

1.3.1 Propósitos básicos

El primer paso del proceso de la planeación estratégica es seleccionar las metas y objetivos de la empresa. Para ello, tal y como se menciona unas líneas arriba, es

⁸ STEINER George. “Planeación Estratégica, lo que Todo Director Debe saber”. Editorial Cecsca Vigésima Séptima Reimpresión. México, 2002.

importante tener en cuenta los valores sociales, éticos o prácticos de los administradores.

Una exposición de la visión estratégica y de la misión, bien concebida y expresada con palabras adecuadas, tiene un valor administrativo real:

- 1) Cristaliza las propias opiniones de los directivos acerca de la dirección a largo plazo de la empresa y de la futura estructura de negocios;
- 2) Reduce el riesgo de una administración carente de visión y de una toma de decisiones carente de normas;
- 3) Transmite un propósito organizacional que despierta la aceptación y el compromiso de los empleados y que los motiva para esforzarse al máximo y contribuir a lograr que la visión sea una realidad;
- 4) Proporciona una señal que los administradores de un nivel inferior pueden utilizar con el fin de desarrollar misiones departamentales, determinar objetivos y crear estrategias funcionales que estén en sincronía con la dirección y la estrategia de la compañía, y
- 5) Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

1.3.2 Diagnósticos interno y externo de la organización

Identificar qué aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos. Para determinar la estrategia actual de la organización se formulan preguntas como las siguientes: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?, ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?.

La finalidad del diagnóstico ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los factores económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de la sociedad que, afectarán indirectamente a la organización, y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, entre otros factores. Este diagnóstico nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentará.

1.3.2.1 Interno

El diagnóstico interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

1.3.2.2 Externo

Implica analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

1.3.3 Toma de decisiones estratégicas

Aquí es donde se eligen las estrategias concretas a seguir, lo que implica la generación de una serie de alternativas estratégicas dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas

externas. Se requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales como los siguientes:

1. Identificación de alternativas estratégicas
2. Evaluación de alternativas
3. Selección de alternativas estratégicas

1.3.4 Implementación y control

La organización, para implementar su estrategia, debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Esto se lleva a cabo en cuatro pasos:

1.3.4.1 Diseño de una estructura organizacional

Asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización.

1.3.4.2 Diseño de sistemas de control

Establecer sistemas apropiados de control organizacional.

1.3.4.3 Adecuación de la estrategia, estructura y controles

Se debe lograr una coordinación entre su estrategia, estructura y controles. El cambio tiende a destacar luchas de poder, pues en definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización.

1.3.4.4 Evaluación y seguimiento de la estrategia

Cuando la estrategia queda implementada se sigue con la siguiente fase, que sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.⁹

1.4 Herramientas Para El Análisis Del Programa Emprendedor

1.4.1 Una herramienta de Ackoff para la planeación estratégica

Formulación de la problemática

La problemática de una organización la constituye el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora, y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo. En otras palabras: la problemática de una organización es el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente.

Para formular su problemática, una organización requiere un análisis de sistema, un análisis de obstrucciones y la preparación de proyecciones de referencia. Los resultados de estos pasos deben sintetizarse en un escenario de referencia: un cuadro detallado del futuro al que apunta la situación actual y, sobre todo, los elementos reveladores de que, si la organización continúa comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia, no podrá alcanzar sus objetivos. Esta discrepancia define su problemática.

1.4.1.1 Análisis de sistemas

Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa, cómo influye en su medio ambiente y en qué forma este último influye a su vez en la empresa.

⁹ DAVID, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Prentice Hall. 9ª Edición., México, 2003.

La planeación eficiente de la organización requiere para su implementación de una descripción global y coherente del estado actual de la empresa y del medio ambiente, de cómo opera, en quién o en qué influye, por quién es influenciada y cómo. Gran parte de la información que se requiere para este propósito está actualmente a disposición de la empresa pero se encuentra diseminada, por lo que debe ser compilada y organizada. Generalmente los cuadros que reflejan la situación de la organización (los estados financieros) son demasiado generales y se refieren casi exclusivamente a las cuestiones financieras, por lo que carecen de cobertura y profundidad.

Un análisis de sistemas debe estar dirigido a responder los siguientes tipos de preguntas acerca de la empresa y sus partes:

1. ¿Cómo se definirá el sistema para el que se va a planear? Se requiere una definición formal precisa. En caso de no planear para toda la organización, sino sólo para una subsidiaria o para un departamento, se tendrán que especificar claramente los límites del sistema.

2. ¿En qué ramo o ramos se encuentra la empresa? Si la corporación se encuentra en más de un ramo se debe hacer un esfuerzo para identificar un área mayor que englobe los ramos en los que participa, ¿qué tienen en común? En el caso de un conglomerado puede resultar imposible encontrar un concepto que englobe los que participan en la empresa. El meollo del asunto consiste en definir los ramos en los que la organización o unidad piensa que está, no en los que piensa que debiera estar.

3. ¿Cómo está organizada la empresa? Un organigrama detallado puede proporcionar los datos necesarios, siempre y cuando se verifique previamente si está actualizado.

4. ¿Cómo opera realmente la empresa?, ¿Cómo fluyen hacia adentro, hacia afuera y a través de la organización los materiales, el dinero, las órdenes y la información?, ¿Cuáles son las habilidades de las personas y máquinas que realizan estas operaciones y cuánto tiempo requieren para hacerlas?.

5. ¿Cuáles políticas, prácticas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor actualmente? La respuesta a esta pregunta es formular lo que podrían denominarse las reglas del juego de la organización. Si la administración se muestra reluctante a formular dichas reglas explícitamente, debe alentársele a que lo haga, aun cuando los resultados no sean halagadores.

6. ¿Cuáles son las preferencias de la administración en cuanto al estilo? Cada organización y unidad dentro de ella tiene un medio ambiente o atmósfera de trabajo que deriva de su estilo de operar. ¿De qué peculiaridades de la compañía o unidad deriva esto? Los factores relevantes pueden incluir: el modo como interactúa la gente (formal o informalmente), los horarios, la cantidad de actividad social proporcionada por la organización; el número, la naturaleza y la duración de las reuniones; lo importante es destacar la calidad de la vida de trabajo del personal de todos los niveles.

7. ¿Cómo se ha desempeñado la empresa en el pasado y cómo se desempeña en la actualidad? Esta pregunta debe responderse en relación con una amplia gama de parámetros comúnmente utilizados para medir la actuación.

8. ¿Quiénes son los participantes de la empresa?, ¿Cuántos participantes de cada tipo existen?, ¿En qué grado dependen de la corporación los participantes y cuánto depende la empresa de ellos? Con respecto a los consumidores y a los clientes, ¿Cómo utilizan éstos los servicios y productos de la empresa, y con qué propósitos?, ¿Cómo se distribuyen las características económicas, demográficas y de personalidad entre ellos?.

9. ¿Quiénes son los competidores de la empresa?, ¿Qué tan grandes son?, ¿En qué actividades las demás compañías compiten con nuestra empresa?, ¿Qué porción del mercado domina la competencia?, ¿Cómo están distribuidas geográficamente las porciones del mercado que domina la competencia?, ¿Cómo se modifica el reparto del mercado a través del tiempo?.

10. ¿Cuáles leyes y reglamentos gubernamentales se aplican a la empresa y cómo?, ¿Cuáles nuevas leyes y reglamentos están siendo discutidos por las cámaras legislativas y qué posibilidad existe de que sean aprobadas?, ¿Existen grupos sociales que tengan algún interés en ellas (por ejemplo, consumidores, ecologistas, etcétera) que pudieran modificar lo que hace la empresa?, ¿Cuáles son estos efectos?, ¿Qué efectos sobre el medio ambiente tendrá la conducta de la empresa?.

Las respuestas que sean proporcionadas por personal de la organización o ajeno a ella, deben ser ampliamente difundidas dentro de la misma para ser discutidas y criticadas. Las diferencias de opinión son particularmente importantes ya que gracias a ella se pueden destacar las posibles obstrucciones para el desarrollo de la empresa.

1.4.1.2 Análisis de las obstrucciones

Identificación y definición de las obstrucciones que impiden el desarrollo de la organización. Las restricciones para el crecimiento de una organización se encuentran primordialmente en su medio ambiente; en cambio, las restricciones para su desarrollo se localizan dentro de ella.

Las principales obstrucciones para el desarrollo de una organización generalmente son autoimpuestas, inconscientemente. Dichas obstrucciones son de dos tipos: discrepancias y conflictos. Para la mayoría de las organizaciones es difícil encarar la verdad acerca de ellas mismas; las razones para tal rechazo pueden hacerse evidentes cuando se considera la naturaleza de las discrepancias y conflictos involucrados.

1.4.1.2.1 Las discrepancias internas

Una discrepancia es la diferencia entre lo que una organización cree que es y lo que realmente es. Las discrepancias son de cinco tipos y se relacionan con:

1) Los fines de la organización: un observador objetivo puede detectar que una organización no siempre se dirige a los fines metas, objetivos e ideales que dice perseguir. Frecuentemente existe una gran diferencia entre lo que se predica y lo que se practica.

2) Los medios empleados para perseguir dichos fines: tiene que ver con los medios que una corporación proclama o cree que utiliza en la persecución de sus fines y los medios que realmente usa.

3) Los recursos disponibles para estos intereses: está relacionado con creencias acerca de la calidad, la cantidad y el uso de los recursos de que dispone la empresa. Estos recursos son: el personal, las instalaciones y el equipo; los materiales y la energía; la información y el dinero.

4) El modo como se organizan, se administran y se llevan a cabo: está relacionado con la manera en la que se organiza y se administra la persecución de los objetivos que concilian la descentralización con la administración participativa.

5) Los participantes externos y otros aspectos del medio ambiente: Se relaciona con las suposiciones acerca de los participantes y el medio ambiente.

Frecuentemente tales suposiciones sirven de base para las políticas y estrategias de la organización, sin embargo, a menudo dichas políticas y estrategias no pueden llevarse a la práctica en virtud de que las suposiciones en las que se basan no son correctas.

1.4.1.2.1.1 El medio ambiente

En la organización está constituido por dos partes:

- 1) La parte transaccional, que consiste en los individuos, las organizaciones y las instituciones con las que interactúa la organización directamente.
- 2) La parte contextual, que consiste en la parte del ambiente que no es transaccional y que influye o es influida por la corporación. Ésta tiene poca o ninguna influencia o control sobre el medio ambiente. Los constituyentes de esta parte del medio ambiente pueden ser las condiciones económicas en general, el clima, y los gastos gubernamentales.

1.4.1.2.1.2 Descubrir discrepancias

Es difícil hacer que las administraciones tomen conciencia de los tipos de discrepancias que se han aludido. Todavía más difícil resulta eliminarlas una vez que han sido descubiertas. Por lo tanto, es conveniente documentar bien los efectos nocivos que las discrepancias producen en la organización antes de emprender cualquier acción al respecto. Un análisis de los sistemas resulta a menudo muy revelador, particularmente respecto a las reglas del juego. Las descripciones conflictivas de cómo se hacen las cosas, las reglas y de los reglamentos aplicables, con frecuencia son síntomas de discrepancias.

1.4.1.2.2 Conflictos

La eliminación de los conflictos (el ideal ético-moral) es necesaria para incrementar la capacidad de satisfacer los deseos propios y los de los otros, en otras palabras, para desarrollarse. Existen conflictos cuando dos o más deseos interactúan de tal modo que el progreso hacia uno de ellos impide el avance hacia los demás. Puede haber conflictos de deseos dentro de un individuo, dentro de una organización o entre individuos y organizaciones.

Entre los diferentes tipos de conflictos que tienen lugar durante el desarrollo de una organización se pueden anotar los siguientes:

- ◆ Internos de los individuos que forman parte de la organización
- ◆ Entre dichos individuos
- ◆ Entre los individuos y la organización o partes de ella (unidades)

- ◆ Dentro de las unidades
- ◆ Entre las unidades del mismo nivel de la organización.
- ◆ Entre las unidades de diferentes niveles, o entre las unidades y la organización.
- ◆ Dentro de la organización como un todo.
- ◆ Entre la organización y los grupos, organizaciones e instituciones externas y la sociedad.

1.4.1.3 Preparación de proyecciones de referencia

Extrapolaciones de la actuación de la organización, desde su pasado reciente hacia el futuro, suponiendo que no ocurrirán cambios significativos en la conducta de la misma ni de su medio ambiente. Se hacen utilizando las principales unidades de medición empleadas por las empresas. No existe un medio mecánico para determinar qué características de la empresa y del medio ambiente deben utilizarse en las proyecciones de referencia.¹⁰

1.5 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Foda)

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una organización, sus oportunidades y amenazas externas, lo que comúnmente se conoce como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una organización. Se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

¹⁰ ACKOFF Russell. "Planificación de la Empresa del Futuro". Editorial Limusa. México, 1998.

Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para el futuro bienestar de la organización. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia se convierte en una proposición arriesgada.

1.5.1 Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la organización

Fortalezas potenciales de los recursos y capacidades competitivas

¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización?

Cualidad interna de la organización, que proporciona una ventaja para realizar sus actividades; aquello que nos hace ser muy buenos en lo que hacemos. Inventaría los logros, experiencias y aciertos relevantes, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos de que se dispone; destaca los aspectos positivos con la finalidad de plantear maneras de preservarlos, si es posible.

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad. Las fortalezas de la organización tienen diversos orígenes; en ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos y a veces fluyen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva. En conjunto, las fortalezas de una organización, es decir, sus habilidades y experiencia, activos, capacidades competitivas y logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos con los cuales compete.

Oportunidades potenciales de la organización, ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que tiene la organización?

Posible evento del contexto externo a la organización, a la que la administración etiqueta como favorable y de la cual puede sacar provecho si toma las acciones correspondientes. Analiza las posibilidades provenientes del medio externo al sector u organización aprovechables para: mantener, reforzar y desarrollar sus fortalezas o para neutralizar o superar sus debilidades

En ocasiones un problema enfrentado adecuadamente puede ser convertido en una oportunidad para desarrollar la iniciativa y creatividad del grupo u organización, así como su capacidad de respuesta a un medio cambiante y dinámico. Quizá sea debido a esto que en la lengua china el término *crisis* se define como *área de oportunidad*.

Debilidades potenciales de los recursos y deficiencias competitivas

Situación interna de la organización que disminuye su capacidad de realizar eficientemente sus actividades. Identifica y define los errores, experiencias fallidas, carencias materiales de todo orden, así como los límites y obstáculos internos para la acción; destaca los aspectos negativos con la finalidad de plantear maneras de solventarlos, superarlos o neutralizarlos. Una debilidad significa alguna carencia de la organización, algún bajo desempeño o una condición que lo coloca en desventaja.

Las debilidades internas pueden relacionarse con:

- a) Las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes.
- b) Una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad, o capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas clave. Por consiguiente, las

debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una organización. Una carencia puede determinar que la organización sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de su grado de importancia en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la organización.

Amenazas externas potenciales para el bienestar de la organización

Posible evento del contexto externo a la organización que el equipo directivo etiqueta como dañino o desfavorable. Identifica y devela variables o situaciones que puedan constituir amenazas provenientes del medio externo al sector u organización, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, estimular o hacer patentes sus debilidades y llegar a comprometer su propia existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato o mediato. De amenazas conjuntas, también pueden devenir oportunidades para desarrollar.

1.5.2 Secuencia de Análisis Matriz FODA

- 1º. Iniciar con el análisis interno por el cuadrante de las Fortalezas
- 2º Anotar las Debilidades internas de la Organización o Sector
- 3º Continuar con el análisis externo de las Oportunidades
- 4º Concluir con el análisis de las Amenazas

Si en los pasos 1 y 2 se asocian ideas para los pasos 3 y 4 éstas se anotan y registran para debatirlas en su momento

El análisis FODA es un instrumento importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- 1) Estrategias FO, que usan las fortalezas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2) Estrategias DO , que permiten superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3) Estrategias FA, que aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

4) Estrategias DA, que permiten disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una vez que los administradores han identificado las fortalezas y las debilidades de recursos en una organización, es necesario evaluar cuidadosamente las dos recopilaciones en lo que concierne a sus implicaciones competitivas y el diseño de la estrategia. Algunas fortalezas son más importantes competitivamente que otras debido a que son fundamentales para el desarrollo de una estrategia poderosa para contribuir a una posición de mercado y determinar la rentabilidad. De la misma manera, ciertas debilidades pueden resultar fatales si no se solucionan, mientras que otras son intrascendentes, se corrigen con facilidad o son compensadas con las fortalezas de la organización.

La debilidad de recursos sugiere la necesidad de revisar su base: ¿Cuáles son las deficiencias de recursos que es necesario remediar?, ¿La organización tiene brechas importantes en sus recursos que resulta necesario corregir?, ¿Qué debe hacerse para aumentar la futura base de recursos?¹¹

¹¹ THOMPSON, Jr. y STRICKAND A.J. III, "Administración Estratégica". Editorial McGraw-Hill. 11ª Edición. México, 2001

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Programa Emprendedor Y La Cultura Emprendedora

2.1.1 Introducción

No se puede negar que la sociedad mexicana se encuentra frente a problemas económicos importantes, entre los que la falta de empleos aparece como uno de los más graves y más urgentes a resolver. Desde hace algunos años hemos llegado a creer que había efectivamente dos fuentes principales de creación de empleos y de desarrollo económico; a saber: la gran empresa y el Estado. Sin embargo, es hora ya de cuestionar seriamente la capacidad que estas dos instituciones tienen de ser el motor principal del impulso económico a mediano y largo plazo.

Tomar conciencia de la importancia de este movimiento en nuestra sociedad implica que cada uno de nosotros aporte lo que le corresponde. Se habla de crear, de aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades, de introducir nuevos productos y servicios, de innovar. Pues bien, los emprendedores son quienes llevan a cabo este proceso de innovación.

La innovación es la herramienta específica del emprendedor. Empezar, es el acto que transforma los recursos con miras a crear la riqueza. Es el arte de transformar una idea en realidad, es la capacidad de compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la aptitud de buscar los recursos y la energía, necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas.

Todo esto es posible, si el hombre tiene confianza en la capacidad de actuar sobre su entorno. El hombre, pues, se encuentra en el corazón mismo del ser emprendedor.

Durante mucho tiempo hemos permanecido pasivos ante los problemas económicos, cada vez más numerosos, a los que debemos enfrentarnos; y vemos lo que sucede en diversos lugares del mundo en espera de soluciones elaboradas en otras partes. Esperamos que las cosas se arreglen por sí mismas o que los gobernantes lo hagan; ellos, en realidad, nada pueden hacer sin el esfuerzo colectivo, sin la cooperación de todos. Como en otras esferas en las que evoluciona el ser humano, también en el terreno económico es fundamental tomar conciencia de lo que nos va a acontecer y de lo que nosotros queremos que nos acontezca.

Una de las actividades a realizar para proporcionar trabajo a los miembros de nuestra sociedad, es aumentar el número de micro y pequeñas empresas. Si ya se puede contar con la gran empresa y con el gobierno para revitalizar nuestra economía, debe considerarse como una solución valiosa el promover que surja en forma más vigorosa y en mayor número, pequeñas y medianas empresas si se quiere explotar al máximo esa riqueza natural que está integrada por nuestros recursos humanos.¹²

Se han realizado muchos esfuerzos para mejorar y desarrollar la gran cantidad de políticas y programas que afectan al espíritu empresarial, sin embargo, en algunos países aún es preciso redoblar los esfuerzos para lograr una coherencia global de las políticas, a fin de evitar la contradicción .

¹² ITESM, "Conviértase en emprendedor". Manual del alumno. Editorial Impresos del ITESM. México, 1999. P 1,

Los intercambios entre las políticas son inevitables; por ejemplo, la simplificación de los sistemas fiscales, reclamados por muchas empresas, reduce las posibilidades de aplicación de una política fiscal con el objeto de lograr ideales sociales y económicos selectivos. Un tema que requiere mayor atención consiste precisamente en valorar el equilibrio adecuado de los intercambios entre las políticas.

La creación de un sistema educativo capaz de estimular el espíritu empresarial y la movilización del apoyo de la opinión pública en pro del empresariado son probablemente las áreas en que existen mayores posibilidades de innovación con ayuda de los gobiernos. Estimular el espíritu empresarial revela que la instauración de condiciones favorables es primordial para promover la actividad empresarial.¹³

2.1.2 Descubriendo a los emprendedores

Crear las condiciones necesarias para que ciertos individuos se descubran como emprendedores. Animar y apoyar a mujeres y hombres que manifiesten deseos de emprender y ofrecer más ayuda a los emprendedores que son ya propietarios de pequeñas y medianas empresas.

2.1.3 Características del emprendedor

El emprendedor tiene algunas de las siguientes características: una necesidad básica de controlar y dirigir, confianza en sí mismo, un empuje sin paralelo, entendimiento amplio del entorno total, realista, habilidad conceptual superior, baja necesidad de estatus, enfoque objetivo en cuanto a relaciones interpersonales,

¹³ OCEDE, "Estimular el espíritu empresarial". Publicaciones de la OCDE. París, 1999.

estabilidad emocional suficiente y atraído a retos donde las probabilidades son interesantes.

Poseer una pequeña empresa o poder trabajar en forma independiente, representa para muchos la solución de necesidades importantes como superar la frustración debida al trabajo actual o a ciertas condiciones; de independencia y autonomía, de dominar los acontecimientos -prefieren dirigirlos a dejarse guiar por ellos-; de crear, inventar y desarrollar un marco de acción que vaya de acuerdo con su forma de ser; de realización personal y afectiva; de asumir responsabilidades y de llevar a cabo las propias y, por último, de sentirse alguien. Una forma sencilla de definir al emprendedor es afirmar que se trata de una persona que sobresale ante los demás por tener una decisiva actitud de pasión por crear. ¹⁴

2.1.4 La mente emprendedora

Los emprendedores exitosos hacen cosas diferentes. Sus ambiciones, habilidades adquiridas, actitudes, prácticas y sus experiencias relevantes les posicionan de tal forma, que les permite reconocer y aprovechar oportunidades. ¿Quién puede ser un emprendedor? Cualquiera que quiera experimentar la incertidumbre y el éxito, en ese orden.

Dos aspectos caracterizan a los emprendedores:

1) Creatividad e innovación y 2) Una sólida base de conocimientos y experiencias sobre administración de empresas y negocios.

¹⁴ IBARRA V. David. "Los primeros pasos al mundo empresarial". Editorial Limusa. México, 2003. P 44.

2.1.5 Papel de la empresa

La empresa es el lugar donde se crea riqueza; permite poner en operación recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo, en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social.

Mediante la empresa: se responde a la demanda concreta de los consumidores; se crean nuevos productos y servicios; se ayuda a mantener o a disminuir, mediante la competencia, los precios y costos a sus niveles más bajos; se generan empleos; se contribuye al crecimiento económico y se refuerza la productividad, a fin de que el país ocupe un buen lugar en otros mercados nacionales o extranjeros.

Al concebir a la empresa como creadora de la riqueza, se puede afirmar que el emprendedor representa en nuestras comunidades el instrumento por excelencia para crear las empresas y el desarrollo del espíritu emprendedor que necesitamos como sociedad, por tanto, llega a ser para esta última y para la región una función tanto más trascendente cuanto mayor es el número de emprendedores y cuanto más competentes son estos mismos.

2.1.6 Valor social del emprendedor

La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, su producto natural bruto o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción que sólo puede venir de la realización de uno mismo.

Ahora se nos ofrece la posibilidad de modelar un mundo más libre, en el que existe un nuevo espíritu: “el de ser emprendedor”, estas palabras de Marilyn Ferguson datan de 1981, mas no por eso han perdido actualidad, por ello, es importante fomentar la modelación de un mundo en el cual exista un nuevo espíritu. ¹⁵

2.1.7 Responsabilidad social de las Instituciones

El objeto y el sujeto del desarrollo debe ser el ser humano; en consecuencia, la meta de nuestros esfuerzos es el mejoramiento de la calidad de vida y la ampliación de las oportunidades para nuestros ciudadanos. La sostenibilidad del comportamiento, primero y ante todo, un conjunto de principios y prácticas que abarcan de manera equilibrada las dimensiones económica, social y ambiental de desarrollo. (Declaración de Santa Cruz de la Sierra, 1996).

La principal meta de los programas emprendedores es la redistribución del ingreso a favor de las clases sociales más desprotegidas, con base en una producción a largo plazo y en la conservación del medio ambiente y los recursos naturales. Se puede aplicar sobre todo en nuestros países, precisamente porque nuestras políticas económicas han dado como resultado la destrucción del medio ambiente y un alto grado de pobreza. Es necesario en la educación de los emprendedores arraigar la convicción para que una vez iniciado un proyecto de negocio, este debe perdurar.

El contexto intelectual promovido por la idea de desarrollo sustentable es todo un reto de largo alcance; pretende ir hasta la transformación de las condiciones de

¹⁵ ITESM, “Programa Emprendedor”, Editorial Departamento de Impresas del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey. México, 1992. p 3 a la 8

producción que han traído pobreza y destrucción de la vida, tanto natural como humana y, en ese contexto, la operación, justificación y futuro de las empresas debe entenderse de un modo distinto a como se ha conceptualizado desde el inicio de la industrialización.

En las organizaciones se debe hacer conciencia de lo que les toca en este punto. La idea de sostenibilidad abraza tantos aspectos que las organizaciones civiles no pueden actuar a sus espaldas. Sería una imperdonable irresponsabilidad que las reivindicaciones o las luchas de un grupo social se hicieran en detrimento de otros grupos sociales que tienen el mismo derecho a hacer uso del patrimonio común, incluido el grupo social de las generaciones futuras.¹⁶

2.1.8 Antecedentes de los “Programas Emprendedores”

En virtud del artículo 1° de la Convención firmada el 14 de diciembre de 1960 en París, y que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961, la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos” (OCDE), tiene como objetivo promover las políticas destinadas a: lograr la más fuerte expansión posible de la economía y del empleo; aumentar el nivel de vida en los países miembros manteniendo la estabilidad financiera, contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial; contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros en vías de desarrollo económico; contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.

¹⁶ HERNANDEZ Alberto. “Emprendedores para el Desarrollo Social”. Editorial Trillas, 1° edición. México, 2000. p. 24.

México firma posteriormente su adhesión a la Convención constitutiva de la OCDE el 18 de mayo de 1994, y se empieza a trabajar para estimular el espíritu empresarial en México, desde principios de los 60's, con un grupo de especialistas. Después, en los 70's, la planeación estratégica aparece como una corriente en las universidades del mundo, consistente en incorporar a los planes de estudio de las distintas carreras el área de desarrollo emprendedor. Esta incorporación al currículo va desde actividades motivacionales -usualmente extra-académicas, y actividades académicas como cursos dentro del plan de estudios de las distintas carreras-, hasta parques de incubación de empresas.¹⁷

2.2 Antecedentes de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y la Facultad de Contaduría y Administración

2.2.1 Semblanza de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

El 10 de enero de 1923 el Gobernador del Estado, C. Rafael Nieto Compeán promovió ante la Legislatura que se dictara el Decreto No. 106, que elevó el Instituto Científico y Literario a la categoría de "Universidad Autónoma de San Luis Potosí", quedando instituida con las siguientes Escuelas: Escuela Preparatoria, Facultad de Medicina, Facultad de Jurisprudencia, Facultad de Ingeniería, Escuela Comercial y Escuela de Estudios Químicos, disponiéndose además que pertenecen a la Universidad el Hospital Civil "Dr. Miguel Otero", en lo que respecta a la parte técnica y docente, la Biblioteca Pública del Estado, el Observatorio Meteorológico y la Dirección de Educación en el Ramo Normal, habiéndose designado como primer Rector al Sr. Dr. Don Jesús García. El primer Rector de la Universidad a partir de su autonomía fue el Dr. Juan H. Sánchez (1934-36 y 1936-

¹⁷ OCEDE, "Estimular el espíritu empresarial". Publicaciones de la OCDE. París, 1999.

38), quien creó la Escuela de Ciencias Químicas y la de Comercio y Administración¹⁸

2.2.2. Semblanza de la Facultad de Contaduría y Administración

Tiene como antecedente los estudios contables en San Luis Potosí en el Instituto Científico y Literario en el año de 1861, después la Escuela Comercial (1923–1937) tenedor de libros, mas tarde la Escuela de Comercio (1937-1951), posteriormente la Escuela de Comercio y Administración (1952-1982) mas tarde la Escuela de Contaduría y Administración (1982-1983). Y por fin, en la sesión ordinaria del mes de diciembre de 1983 del Consejo Directivo Universitario, se aprobó que a partir del 1 de enero de 1984 la Escuela recibiera la denominación de: Facultad de Contaduría y Administración.

En el año 2001 se celebraron 50 años de la consolidación de los estudios de la carrera de Contador Público en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, que sufrió para sobrevivir y consolidarse debido a la incomprensión del hombre de negocios hacia las bondades de la profesión, lo que derivó en una titánica labor de convencimiento y de educación hacia el accionista a fin de que la situación económica de la empresa estuviera fielmente registrada y reflejada en los estados contables, situación que con anterioridad, los dueños del capital solamente conocían por “corazonadas.”

Durante la época de la especialización en todos los órdenes del conocimiento, los contadores no se quedaron a la zaga, de tal modo que buscaron una especialidad:

¹⁸ Universitarios Potosinos. “Ochenta años de Autonomía Universitaria”. Talleres Gráficos de la Editorial Universitaria Potosina. México, 2003.

la administración de los negocios, surgiendo de esta manera el “Licenciado en Administración.”

Hoy, a más de cincuenta años de distancia, al contrastar aquellos tiempos de lucha por abrir un nuevo campo profesional con el amplio horizonte de trabajo para los egresados de ambas profesiones, nos encontramos ante un nuevo problema: la saturación de profesionistas. La solución no es nada fácil, pues sólo destacarán los egresados que aglutinen una compleja red de cualidades.

Antes que nada, contar con una verdadera vocación por la profesión que abrazaron para enseguida dedicarse con auténtico empeño –sin desgastar la palabra- al estudio teórico y práctico de la carrera de su preferencia, después, comprometerse con el estudio continuado de las nuevas corrientes, métodos y formas de trabajo profesional que la propia sociedad cambiante les va a ir demandando.

Pero el trabajo de preparación no recae sólo en el educando, pues la otra parte de la educación también tienen sus propios compromisos y obligaciones; el catedrático. Éste tiene como deber ir cinco pasos adelante del alumno en cuanto a la teoría, y años luz de distancia en cuanto a la práctica. Aunque no nada más el conocimiento proporciona la patente para actuar como transmisor del conocimiento, éste va aparejado con una vocación auténtica de entregar íntegramente su sapiencia al alumno. Y lo más difícil, saber distinguir al alumno con capacidad para ejercer una profesión del que no la tiene para actuar en consecuencia a tiempo y no crear falsas expectativas.

La institución educativa también juega un papel importante en este complejo proceso. En su nombre lleva parte de la tarea; enseñar al educando a estudiar (valga la redundancia, pero es tan fácil olvidar esta misión), buscar soluciones, proponer alternativas y enfrentarse a la vida cotidiana del profesionista. Por ello

tiene la obligación de estar en la constante búsqueda de las necesidades actuales, del medio empresarial y social e incorporarlas a los planes de estudio, a fin de que el alumno salga preparado para la lucha, con las armas en la mano.¹⁹

2.2.3. Justificación del Programa Emprendedor de la Facultad de Contaduría y Administración

Introducción

Desde hace más de 14 años se han ofrecido asesorías y atención al público en general en el “Centro de Desarrollo Empresarial”; paralelamente también fue creado el “Programa Emprendedor”.

Uno de los principales recursos con que cuenta la comunidad universitaria, sin duda, son los factores humanos. La Universidad cuenta con un equipo de profesionales y personal comprometido hacia el cambio con liderazgo, trabajo en equipo, compañerismo, atención a los alumnos y con la sociedad para la calidad y la mejora del Estado.

Ante un sinnúmero de cambios que estamos viviendo a principios del siglo XXI, los países se unen en bloques, las fronteras territoriales dejan de ser obstáculos, la interacción internacional se globaliza y sus economías precisan ser más productivas. Se requiere personas visionarias, capaces de enfrentar retos en un contexto de continuos cambios, con el empuje suficiente para mantenerse en la búsqueda de sus objetivos hasta lograrlos sin dejarse influenciar por las adversidades. Es decir, se necesitan personas emprendedoras que no cesen en

¹⁹ REYES Ramírez Sergio A. “Historia de la Facultad de Contaduría y Administración de la USLP”. Editorial Universitaria Potosina. México, 2003.

su empeño de llevar sus metas a una realidad concreta, materializando sus sueños e ideales por un México mejor.

El espíritu empresarial es esencial para el funcionamiento de las economías de mercado.

En estas economías los empresarios son los vectores del cambio y del crecimiento y pueden contribuir a acelerar la creación, divulgación y aplicación de ideas innovadoras. Al hacerlo no sólo posibilitan un uso eficiente de los recursos sino que también extienden los límites de la actividad económica.

La filosofía de la Facultad de Contaduría y Administración es la fundamentación psicopedagógica que se centra en el aprendizaje participativo y constructivo, conceptualizado como un proceso dinámico, donde se involucre al alumno en la apropiación y transformación del conocimiento, comprometiéndolo con la tarea a realizar.

La Facultad se ha dado a la tarea de desarrollar una cultura emprendedora a cada uno de sus estudiantes, los que decidan fructificarlo podrán aplicarlo en la creación de diversos proyectos, principalmente económicos, a través de actividades académicas, motivacionales, de difusión y de apoyo. Hay que recordar que la misión de la Facultad es la formación y actualización integral de profesionistas en las áreas contables y administrativas, con sentido humanístico y ético, comprometidos con la sociedad, que participen en los procesos de transformación del país. La investigación en las áreas contables y administrativas para contribuir al avance científico y a la aplicación del mismo y la vinculación de programas de extensión con la comunidad.

Por lo anterior, a través de éste Proyecto, la Facultad decide fortalecer un desarrollo sustentable económico, social y ambiental, como el apoyar a su comunidad en este proceso de cambios mundiales para seguir enfrentando con éxito el futuro incierto.

En la situación mexicana que hoy vivimos está presente una dimensión adicional que complica aún más el proceso; un componente cultural que está sobrepuesto en el proceso básico del cambio económico administrativo. Esta situación crea mayores responsabilidades a las instituciones educativas y a los estudiantes al cambiar de un estilo administrativo tradicional a una cultura emprendedora.²⁰

Mientras el presente documento es conformado, nos encontramos en una actualización y revisión curricular; la Facultad ha estado adaptando sus programas y planes de estudio a los cambios actuales, basándose en resultados de investigaciones serias y reales que confrontan la teoría con la práctica y que sustentan dicho cambio. Además, intenta implementar materias curriculares o extracurriculares para que el estudiante encuentre un ambiente favorable que le permita desarrollar sus habilidades emprendedoras en la creación y desarrollo de un proyecto de negocio.

Este programa está a cargo de un grupo de maestros con voluntad de emprendedores que pretenden, como objetivo principal, desarrollar entre los alumnos de la Facultad un proceso que permita impulsar profesionistas con una cultura emprendedora, capaces de generar nuevos rumbos económicos y ser creadores de una nueva sociedad.

²⁰ Kras Eva. "La Administración Mexicana en Transición". Editorial Grupo Iberoamérica. México. 1999

Por lo que se pretende realizar un diagnóstico al Programa Emprendedor donde se podrá demostrar que la Planeación Estratégica, junto a otras herramientas de análisis planteadas en este trabajo, tendrán con sus derivaciones una vinculación directa y determinante en el desarrollo y el éxito del programa para el futuro.

2.3 Los Programas Emprendedores de las Universidades en México

Hoy, el panorama es muy diferente al de otras épocas. Asistir a la universidad no asegura el triunfo profesional, ni siquiera el empleo, pero sí puede ser la cuna de nuevas empresas y de nuevos emprendedores visionarios e innovadores. En la última década los planes de estudio han sido modificados en muchas escuelas de educación superior para incorporar materias como desarrollo empresarial, liderazgo, innovación, creación de empresas y negociación, entre otras.

Las Universidades en México, responden a la complejidad del entorno, los alumnos necesitan para su formación herramientas adicionales para afrontar el futuro. En la era en que el concepto de empleo está en plena redefinición, las oportunidades de trabajo y de negocio comienzan desde las aulas. Por lo que a continuación se describirán diversos Programas Emprendedores que han tenido éxito.

2.3.1 Universidad Nacional Autónoma de México

Introducción

Esta casa de estudios ha desarrollado estrategias para la creación de nuevas empresas y de los negocios ya existentes. Se trata de un centro de apoyo a los nuevos negocios en el que participan de forma conjunta profesores, estudiantes y empresarios establecidos. Este concepto tiene apoyo del fideicomiso híbrido público y privado, *Crece y Exporta*, de Bancomext. A él pueden acudir alumnos de

la Universidad o cualquier persona que esté interesada en generar su negocio o expandir su empresa.²¹

Centro UNAM

Objetivo: El alumno aprenderá a desarrollar una cultura empresarial tanto de innovación como de comercialización de productos y servicios, para la creación y promoción de empresas mexicanas que permitan, mediante bases tecnológicas, propiciar su nacimiento y desarrollo competitivo, acorde con las necesidades del país.

Centro de Apoyo a la micro y pequeña empresa

Objetivo: Brindar a empresarios de la micro y pequeñas empresas, servicios de diagnóstico y orientación administrativos que contribuyan a su crecimiento y desarrollo, a través de maestros y alumnos de la Facultad.

Centro UNAM BANCOMEXT

Objetivo: Promover y apoyar al sector productivo del Estado mediante la información, capacitación y asistencia técnica en todo lo referente al comercio exterior.

2.3.2. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Introducción

En la década de los 80's, el ITESM, es el pionero en México en cuanto a la institucionalización de la enseñanza para emprender. Prácticamente tiene una incubadora de negocios en cada uno de sus Campus. Destaca en el panorama nacional por haber desarrollado una plataforma de modalidad emprendedora para

²¹ ENTREPRENEUR. "Forme Emprendedores" Impresiones Aéreas. Edición especial. México, 2004.

cualquiera de sus carreras, es decir, un alumno puede cursar la educación superior en esa escuela en alguna especialidad que no esté en el área económico-administrativa y llevar materias en las que le brinden los conocimientos básicos para que al egresar abra su propia empresa.

Las incubadoras del ITESM tienen el apoyo de organismos internacionales para contenidos y desarrollo de materiales; sin embargo, su financiamiento está a cargo sólo de su escuela. A los alumnos se les ayuda a buscar apoyo para sus inversiones a través de convenios con organismos, tales como la Asociación Nacional de Microfinancieras, Endeavor y otras.

En TEMilenio, la escuela de enseñanza media superior del ITESM, se imparte la materia de Desarrollo de Emprendedores y realizan un seminario para madurar su proyecto durante cuatro semestres, además sus incubadoras de negocios.²²

Programa del ITESM

Objetivo: “Promover y desarrollar el espíritu emprendedor e innovador en los estudiantes del ITESM”.²³

2.3.3. Instituto Politécnico Nacional

“El centro Incubador de Empresas de Base Tecnológica, CIEBT, surge como instancia en la que se da forma a los proyectos de investigación de los estudiantes. El distintivo de estos planes es que son de sólida factibilidad tecnológica, al mismo tiempo que de viabilidad económica. Los planes que surgen son desarrollados por investigadores, maestros y pasantes; pero el CIEBT también proporciona apoyo integral –legislativo, mercantil, tecnológico, de diseño gráfico e

²² Ídem

²³ Pag. web: www.mty.itesm.mx

industrial, administrativo, financiero y mercado-técnico a micro y pequeños empresarios. Para el Fondeso, del Gobierno del Distrito Federal, que financia a jóvenes empresarios de entre 18 y 35 años”.²⁴

2.3.4. Instituto Tecnológico Autónomo de México

“Con 57 años de experiencia académica, el ITAM, desarrolla el concepto emprendedor con sus dos campus de la ciudad de México. Su idea es sembrar la semilla y fomentar la filosofía y el espíritu emprendedor a través de experiencias vivenciales. La formación académica está vinculada a la práctica y existen programas, como el concurso de planes de negocios. Los alumnos presentan sus proyectos a un jurado y los planes ganadores cuentan con permisos en capacitación y financiamiento. Los jóvenes se familiarizan cada vez más con materias como Estrategia y Crecimiento Empresarial (arranque del negocio, etapas de una empresa, papel del empresario) o Creación y Administración de Franquicias.

También maneja un posgrado en Administración de Empresas Familiares y la incubadora de negocios de la institución. Además como forma de titulación, los alumnos realizan un plan de negocio para aterrizar o consolidar el proyecto, con miras a buscar financiamiento. Además, en 1988 se creó la Asociación de Empresas ITAM, que fomenta el espíritu emprendedor con apoyo de la institución a sus asociados”.²⁵

2.3.5. Universidad Tecnológica de México

“Cuenta con una incubadora, en su programa denominado Creación de Microempresas, los alumnos reciben capacitación en tecnología y plan de

²⁴ ENTREPRENEUR. “Forme Emprendedores”. Impresiones Aéreas. Edición especial. México, 2004.

²⁵ Idem

negocio y pueden hacer uso de los laboratorios de manufactura, máquinas y motores eléctricos de la institución. A partir de este año, el UNITEC sostiene una alianza con la Confederación Patronal de la República Mexicana, Coparmex, para llevar a cabo jornadas educativas que promuevan la cultura emprendedora entre su alumnado, además de cobijar diversos proyectos de negociación con la agrupación patronal.

Los proyectos seleccionados reciben apoyo para conseguir capital o fondos de capital de riesgo. Igualmente, hay nueve talleres de habilidades profesionales en todas las carreras, entre ellos: Administración del tiempo, Negociación, Solución de problemas, Taller de emprendedores y Consultoría de negocios. La incubadora tiene una duración de un año y medio y en ella participan en forma conjunta alumnos y profesores”. (Todos ellos en activo) ²⁶

2.3.6. Universidad Autónoma de Chapingo

“Esta casa de estudios desarrolla el Programa de Emprendedores de Departamento de Suelos de la UACH. Bajo este formato, busca incentivar la creatividad, formar líderes y microempresarios del campo. Dado que el campo de estudios de la escuela es el agro mexicano y el manejo en general de los recursos naturales, los planes apoyados son agropecuarios, así como los proyectos innovadores desarrollados en el ámbito universitario”. ²⁷

2.4. Programa Emprendedor De La Facultad De Contaduría Y Administración De La Universidad Autónoma De San Luis Potosí

²⁶ Ídem

²⁷ Ídem

2.4.1. Antecedentes

2.4.1.1. Primera etapa: Nacimiento

En enero de 1992 se crea el "Programa Emprendedor", se inicia un servicio de asesoría y atención al público en general, lo que implica una vinculación directa con el sector económico de la ciudad, conjuntamente con el Centro de Desarrollo Empresarial, dentro de las instalaciones de este último.

El Programa tenía un responsable asesor y nunca fue curricular. El interés que se le prestó no fue el suficiente y no se contaba con objetivos ni políticas claras que les encaminaran al logro de sus fines. Por otro lado, su estructura era vertical, lo que dificultaba la realización de propuestas ya que para cualquiera de ellas la autorización pasaba por varios niveles jerárquicos lo que anulaba cualquier iniciativa del programa.

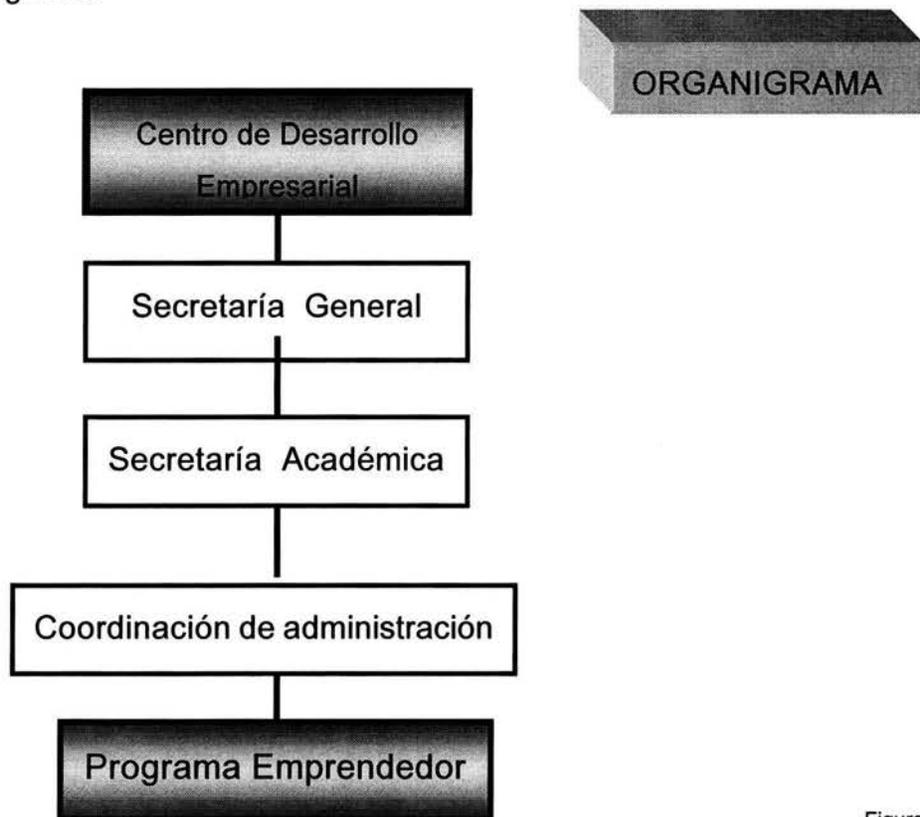


Figura 3
Organigrama del Programa emprendedor 1998

2.4.1.2. Segunda etapa: Consolidación del programa

Desde su nacimiento hasta el año 2000, el propósito del Programa Emprendedor fue el de inculcar una actitud emprendedora apoyando a la micro, pequeña y mediana empresa a través de la creación del Centro de Desarrollo Empresarial, dando asesoría en el aspecto administrativo y contable, además de contribuir con los programas de educación continua, a la actualización de los profesores de área. Se cumplió lo propuesto con el Centro de Desarrollo Empresarial, pero desafortunadamente el Programa Emprendedor no se promovió. Se promueve en cambio hasta la fecha una cultura empresarial mediante conferencias específicas que deberían involucrar a docentes y alumnos a fin de dar un impulso mayor a éste renglón dentro de la Facultad.

Para el 2002, se presenta una propuesta, donde el estudiante de las carreras que ofrece la institución, Contador Público y Licenciado en Administración, contará con un espacio físico favorable que le permita desarrollar habilidades para una cultura emprendedora en cuanto a la creación y desarrollo de un proyecto de empresa. Actualmente no se cuenta con ese espacio.

El proyecto ha estado a cargo de varios maestros de la Facultad, lo que ha propiciado la falta de continuidad, por consiguiente no se ha logrado motivar a maestros y estudiantes para que desarrollen conjuntamente sus propias ideas y habilidades, buscando fomentar y desarrollar el Programa Emprendedor. Hasta ahora se han analizado algunos proyectos, tales como la elaboración de lámparas de cardo, con material de tronco de rama seca de un cactus originario del altiplano potosino; pelotas de entretenimiento y terapéuticas para las manos, elaboradas con globos llenos de agua; dulces de leche, productos que se realizan dentro de

algunas asignaturas de la carrera de Licenciado en Administración y que no han llegado a desarrollarse debido a la ausencia de continuidad por parte del programa.

Actualmente su organigrama es vertical lo que sigue dificultando la toma de decisiones como sigue:

Organigrama del Programa Emprendedor

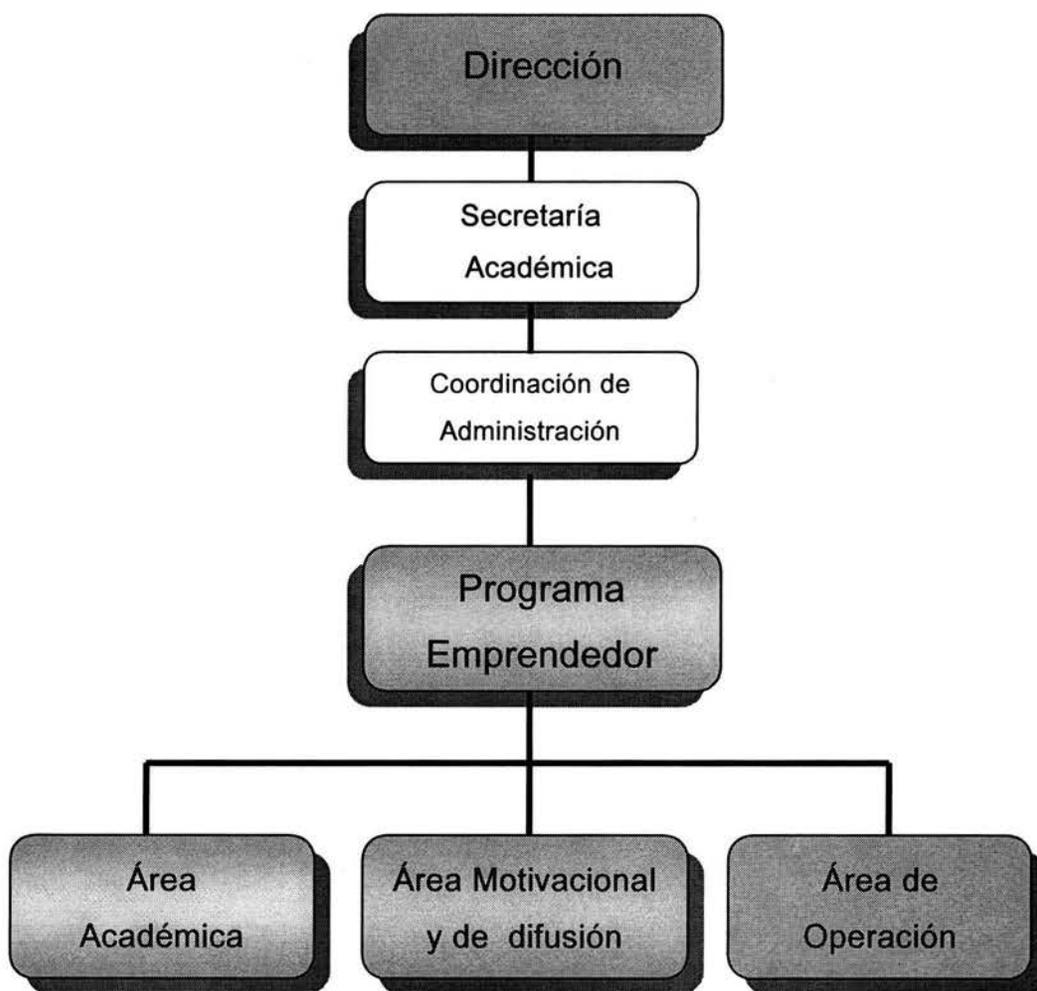


Figura 4.
Programa Emprendedor 2003

2.4.2. Diagnóstico para el “Programa Emprendedor” de la FCA

2.4.2.1 Diagnóstico exploratorio preliminar

Se realizó un estudio de tipo cualitativo, aplicándose un cuestionario (anexo 1) de alcance descriptivo con una muestra no probabilística a maestros y alumnos. Se encuestó por conveniencia a los alumnos del curso de invierno 2003 y a los maestros al azar. El objetivo de este estudio fue conocer el interés personal y el nivel de actitud para formar un proyecto de negocio.

Resultados del cuestionario del diagnóstico

Los indicadores fueron los siguientes: que los estudiantes que tienen interés por el programa son los Licenciados en Administración; la mayoría de los estudiantes menciona que desconocen la existencia del Programa y además que no saben del objetivo y contenidos del mismo; un importante número de estudiantes dice que les interesa desarrollar su creatividad a través del Programa, sin importarles en que momento y cuando se les cite para tal efecto; pocos cuentan con alguna idea productiva por lo menos y expresan que carecen de apoyo para desarrollar la idea mencionada por parte de todo el contexto que los rodea excepto de amigos, y unos cuantos tienen el apoyo de los familiares.

En general el estudiante presenta un gran interés por conocer cómo crear y desarrollar una empresa con giro de tipo comercial en primer lugar y en segundo, de servicio; por otro lado, un pequeño porcentaje de estudiantes no tienen idea de que es un plan de negocio. Mencionan que cuentan con elementos básicos para desarrollar su propio proyecto de creación de empresa, pero que carecen de formación académica que les de empuje para desarrollar sus conocimientos; expresan que la única experiencia que tienen para desarrollar alguna empresa es la actividad cotidiana y, por otro lado, los maestros, expresan que no comentan ni ponen interés al respecto.

Conclusión

Los resultados que arrojan los doscientos veinticinco cuestionarios aplicados, demuestran que no se ha logrado tener el impacto deseado, así como que los alumnos y maestros no conocen el Programa Emprendedor como fue planeado en su inicio. También se hace evidente que los estudiantes tienen un alto interés por adquirir socializadamente conocimientos y participar en el desarrollo y creación de un proyecto de negocio.

2.4.2.2 Diagnóstico exploratorio final

2.4.2.2.1 Etapas del estudio del Programa Emprendedor

Para este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo que usa la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Bajo este enfoque se realizó el planteamiento del problema y se señaló el objetivo de investigación, a fin de expresar con claridad las guías de estudio. Además de establecer el objetivo, es conveniente plantear una o varias preguntas que nos orienten hacia las respuestas que se buscan de manera directa, minimizando la distorsión. Es necesario también justificar el estudio exponiendo las razones de su pertinencia e indicando el porque de la investigación.²⁸

2.4.2.2.2 Planteamiento

Objetivos

Determinar sí el Programa Emprendedor se conoce en la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP, sí los estudiantes están interesados en que se incorpore al Plan de Estudios.

²⁸ HERNÁNDEZ Sampieri R y FERNÁNDEZ Collado C., "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. 3ª Edición. México. 2003.

Preguntas de Investigación

¿Qué interés se tiene en la FCA por tener un Programa Emprendedor curricular?

¿Quiénes están interesados en participar en el Programa?

¿Hay información del Programa para los docentes? ¿y para los alumnos?

Justificación

La investigación es conveniente para determinar que el Programa Emprendedor está funcionando de una manera informal y no está cumpliendo con su función de promover una cultura emprendedora entre la comunidad estudiantil. El estudio ayudará al desarrollo y futuro del Programa, a formular su posición estratégica actual y sobre todo, su capacidad para identificar los factores clave que le permitan seleccionar las nuevas estrategias a implementar.

Diseño

El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea en relación a la variable conocimiento y la variable interés de los alumnos. Este estudio tendrá un alcance descriptivo donde se seleccionan una serie de cuestiones que miden o recolectan información sobre cada una de ellas para así describir lo que se busca. Tiene un diseño transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos de un escenario que se analiza; es también cuantitativo (por encuesta) ya que recolecta datos con base en medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones.

2.4.2.2.3 Cuestionario

“Es un instrumento de medición adecuado que registra datos observables que representan los conceptos o variables que el investigador ha definido. En términos cuantitativos donde se captura verdaderamente la realidad. El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos”.²⁹

El tipo de pregunta es cerrada y dicotómicas, y su codificación es la siguiente:

1 = Sí y 0 = No. (Anexo 2)

2.4.2.2.4 Muestra

El tipo de la muestra es probabilístico simple con asignación aleatoria usando una tabla de números aleatorios, donde el subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

El tamaño de la muestra de los alumnos fue de la población inscrita en el periodo de febrero a junio de 2004, y la de los maestros de tiempo completo, medio tiempo y hora clase. La selección de la muestra fue sobre la base de un listado de todos los alumnos, el marco muestral de los listados utilizados son de los Licenciados en Administración 1460 y de los Contadores Públicos 1624 dando un total de 3084. Los maestros fueron, Licenciados en Administración 29, Contadores Públicos 29 y de otras profesiones 30, resultando un total de 88.

²⁹ Ídem

Alumnos Contadores Públicos

0513	0582	0173	0556	1229	0113	1310	0579	0699	0529	0574	0385
1224	0393	1208	0258	1283	0398	0675	0634	0184	0292	0134	0550
0094	0038	1202	0616	0535	0037	1221	0371	0688	0423	0288	1295
0557	0579	0051	0304	0453	0265	0026	0175	1225	0201	0270	0056
0644	0725	0382	0203	0212	1285	1292	1293	0496	0105	0632	0151
0516	1255	0148	0214	0220	0318	0082	0658	0270	0305	0238	0149

Alumnos en Licenciados Administración

0292	0169	0439	0221	0080	1250	0406	0663	0575	0762	0378
0438	0298	0107	0051	0094	0469	0567	0577	1232	0500	0229
0409	1269	0583	0473	0230	0073	0195	0502	1231	0233	0393
0242	0177	0630	0531	0591	1326	0376	0058	0413	0630	0105
0241	0336	0041	0681	1263	0377	0622	0022	1306	0390	1253
0114	0338	0457	0353	0054	1294	0142	0419	0274	0217	

Tamaño de la muestra

Formulas:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

$$D = \frac{e^*}{4}$$

$$n = \frac{3084(.9)(.1)}{(3084 - 1).000625 + (.9)(.1)}$$

$$D = \frac{(.05)^*}{4} = .000625$$

$$n = \frac{277.56}{1.926875 + .09} = 137$$

Total de alumnos

Contadores Públicos	= 1624	52.66% X	137	= 72
Licenciados en Administración	= 1460	47.36% X	137	= 65
TOTAL	= 3084		n	= 137

Total de maestros

Contadores Públicos	= 29
Licenciados en Administración	= 29
Otras Profesiones	= 30
n	= 88

$$n = \frac{223(.9)(.1)}{(223 - 1).000625 + (.9)(.1)} = 87.43$$

$$n = 88$$

2.4.2.2.5 Análisis de datos

A través de la estadística descriptiva con una distribución de frecuencia relativa por porcentajes cada categoría, se presentan en forma de histogramas o gráficas.

		Generación							
Categorías	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Totales	
Alumnos									
Lic. En Administración	2	1	14	15	14	19		65	
Contador Público	3	10	16	14	16	13		72	
Maestros							Subtotal	137	
Lic. En Administración							29	29	
Contador Público							29	29	
Otras profesiones							30	30	
							Subtotal	88	
							Total	225	

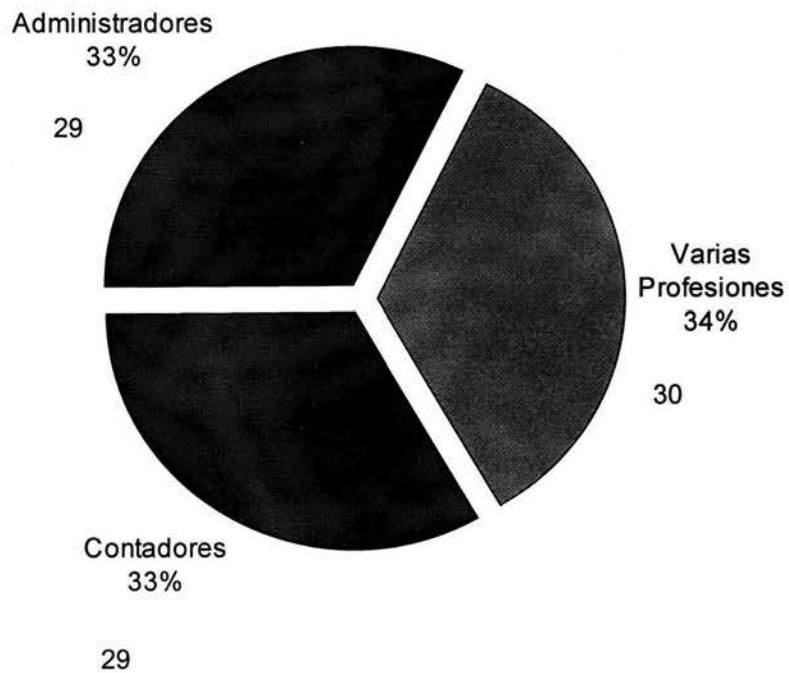
Ejemplo de la Matriz de datos (capturada en excel)

	Carrera	Generación	Ocupación	Sexo	Edad	1
1	LA	98	E-T	F	28	1
2	LA	98	E	F	27	0
3	CP	98	E	M	27	1
4	CP	98	E	F	27	0
5	CP	98	E-T	F	28	0
6	LA	99	E	M	21	1
7	CP	99	E	M	23	0
8	CP	99	E	M	21	0
9	CP	99	E	M	23	0

2.4.2.2.6 Resultados en Histogramas y Gráficas.

a) De los docentes encuestados.

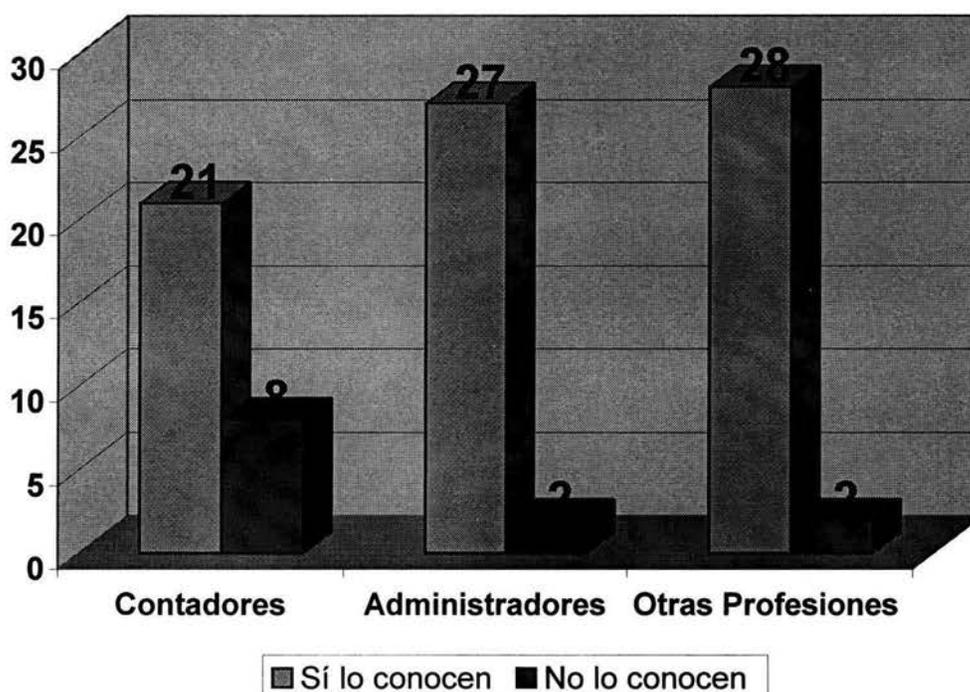
Profesiones de los Docentes encuestados



Que sí conocen el Programa

Profesores	Total Maestros	Si lo conocen	Porcentaje
Contadores Públicos	29	21	8
Licenciado en Administración	29	27	2
Otras Profesionales	30	28	2
Total	88	76	100 %

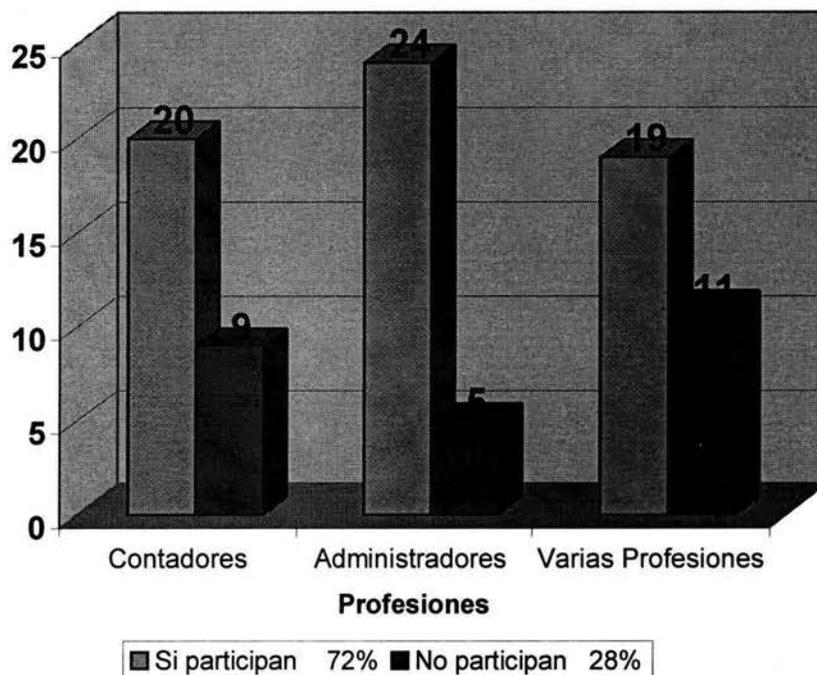
Conocimiento del Programa Emprendedor entre docentes de la FCA



Que si quieren participar en el Programa:

Profesores	Maestros	Si participan	No participan
Contadores Públicos	29	20	9
Administradores	29	24	5
Otras Profesionales	30	19	11
Total	88	63	12

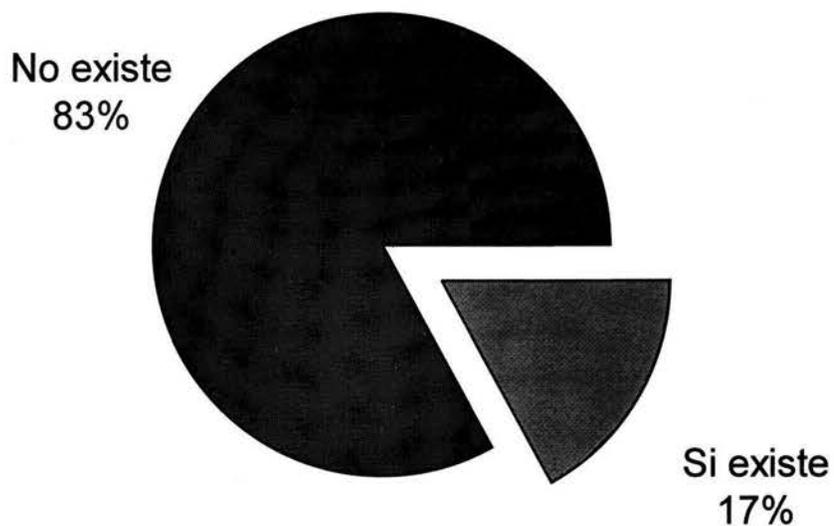
**Participación de los docentes en el Programa
Emprendedor de la FCA**



Que existe información del Programa entre docentes

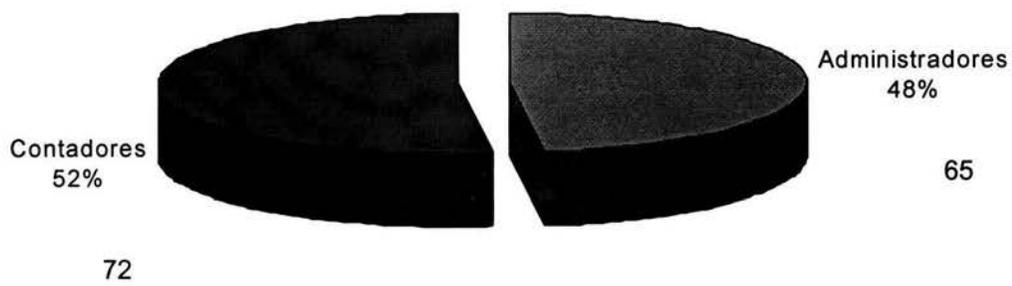
	Si existe	No existe
Total de docentes	15	73

Existe información del Programa a los Docentes



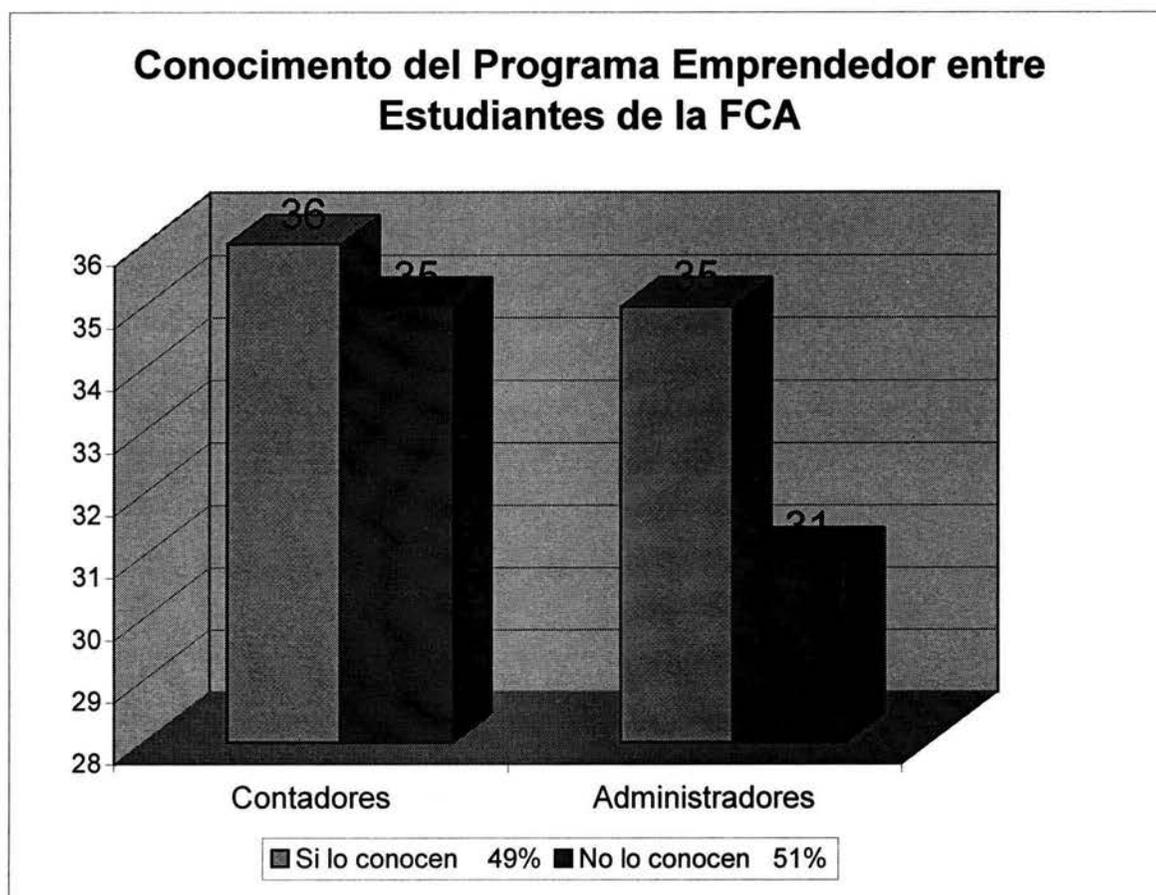
b) de los estudiantes encuestados

Alumnos encuestados



De los estudiantes contestaron que si conocen el programa:

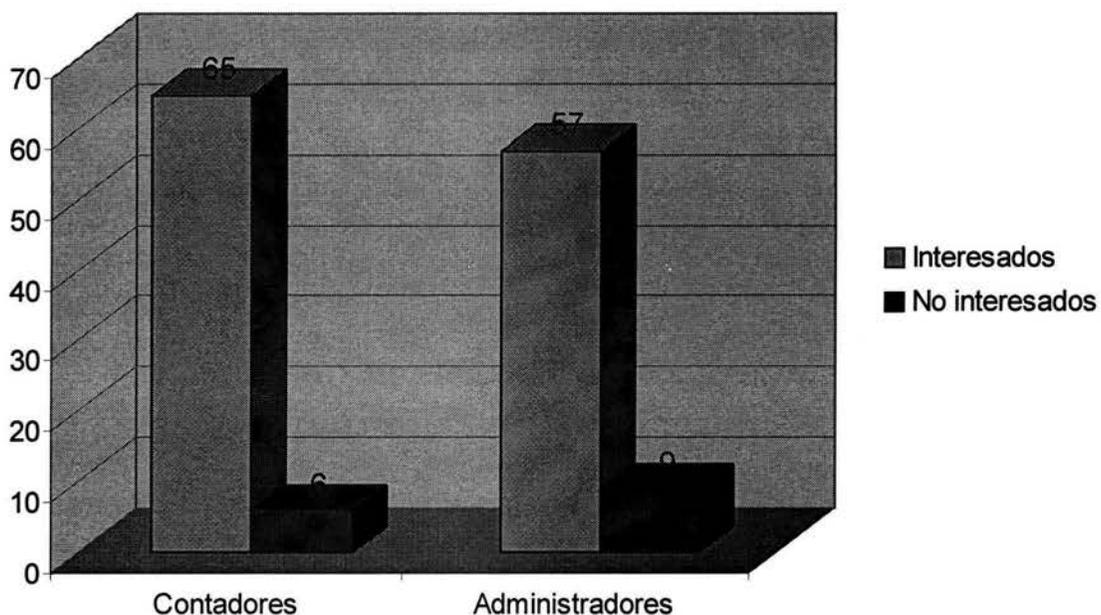
Estudiantes	Alumnos	Si lo conocen	No lo conocen
Contadores Públicos	71	35	36
Administradores	66	31	35
Total	137	66	72



Que sí quieren que se incorpore el Programa Emprendedor al Plan de Estudios

Estudiantes	Alumnos	Si se incorpore	No se incorpore
Contadores Públicos	71	65	6
Administradores	66	57	9
Total	137	122	15

Estudiantes interesados en que se incorpore el Programa Emprendedor en el plan de estudios de la FCA



2.4.2.2.7 Conclusiones del diagnóstico

La mayoría de los docentes, representada con el 89 %, menciona que sí conoce de los programas emprendedores que hay en el país; el 74% manifiesta que no sabe si hay información del Programa Emprendedor de FCA y casi más de la tercera parte, representada con el 71%, afirma que sí le gustaría participar en el programa.

Por otro lado, casi la mitad de los estudiantes entrevistados, el 48% de la muestra, dice no tener conocimiento del Programa Emprendedor, mientras que el 89% expresa estar interesado en que dicho Programa se incorpore al Plan de Estudios.

Se confirma que el programa a la fecha no ha cumplido cabalmente su función y que a la comunidad estudiantil le interesa que se integre al Plan de Estudios, como podemos corroborar en el cuestionario preliminar.

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR

3.1 La Economía Mexicana y los Programas Emprendedores

3.1.1 Antecedentes

Ante la globalización de los mercados y la importancia que se reconoce los programas emprendedores, se hace necesario que la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP, asuma una participación activa en el sentido de actitud de innovación constante, por lo que se realiza un estudio estratégico que muestre la necesidad de que se establezcan acciones que contribuyan a promover el desarrollo futuro del programa.

Frente a la naturaleza excluyente y concentradora del modelo neoliberal, es necesario establecer nuevos parámetros que permitan superar las insuficiencias del modelo, y crear un modelo incluyente. Para ello es necesario, cuando menos:

Garantizar la gobernabilidad de la globalización, no se trata de luchar contra la globalización en lo que se refiere a los avances tecnológicos y culturales, sino de establecer reglas de juego que promuevan el desarrollo económico al mismo tiempo que garantizan el respeto de los derechos humanos y laborales.

Es preciso reconstruir el liderazgo gubernamental para que en lugar de estar exclusivamente al servicio del mercado, esté al servicio de la ciudadanía e impulse a las instituciones educativas a ofrecer soluciones del tipo programa emprendedor para que exista un intercambio comercial equitativo entre la población. Se trata de

reconstruir un Estado social que regule, promueva y proteja, con el fin de garantizar la equidad y la justicia social. Es por ello que debemos luchar por transformar el actual modelo excluyente en uno social y políticamente participativo, en el que los distintos grupos sociales formen parte del proceso de toma de las decisiones que afectan el conjunto de la sociedad, inclusive las relacionadas con el comercio internacional.

De igual modo, se requiere promover el desarrollo de los países más pobres mejorando la educación para la mejor competitividad. Es necesario restablecer y fortalecer el papel de la banca de fomento y la aplicación de políticas industriales, agrícolas y de comercio.

Es preciso encontrar el justo equilibrio entre el funcionamiento del mercado y el interés superior del bien común.

Para poder diseñar el futuro y mejorar la calidad de vida, debemos determinar el grado en que la situación actual difiere de la correspondiente a las sociedades anteriores. Debido a una razón creciente de cambio tecnológico, en la actualidad se generan y afrontan con mayor rapidez que nunca las crisis sociales y ambientales; consecuentemente, se requieren respuestas de la sociedad que sean más rápidas y seguras que antaño, sin embargo, nuestra sociedad no las proporciona porque su estructura y funcionamiento no facilitan la respuesta rápida.

Se ha reconocido ampliamente el cambio tecnológico acelerado. Esto constituye el tema principal de la obra de Alvin Toffler, *El Shock del Futuro*. La tesis central de Toffler es que la impericia de nuestra sociedad para adaptarse a la razón creciente de cambio –no a su contenido o dirección- constituye el problema más crítico de nuestro tiempo. El cambio tecnológico ha cambiado a la sociedad en sus esquemas básicos y ha producido crisis. El retraso entre el estímulo y la respuesta

originados por la confianza en la experiencia permite que las crisis se desarrollen hasta un punto en que nos vemos forzados a responder, basados en conocimientos insuficientes.

En las sociedades industrializadas el empleo es el medio por el cual se distribuyen los ingresos. Si las empresas no pueden proporcionar suficiente empleo para realizar esta función satisfactoriamente, a los gobiernos no les queda más alternativa que hacerse cargo parcial de dicha función. Debido a que las instituciones de bienestar social no son organismos generadores de riqueza, su costo social es mayor en los países donde el estado distribuye el ingreso que en las naciones donde esto se hace a través de empresas privadas.

Los valores sociales relevantes también están cambiando, en este sentido puede citarse la promulgación de ciertas leyes y regulaciones en las contrataciones laborales, mismas que cada vez se hacen más difíciles, casi tanto como el conservar un empleo, lo cual incide a su vez en que el costo de la mano de obra se vuelva más bajo.

Los individuos crean y apoyan sociedades, instituciones, corporaciones y otros tipos de entidades, esperando que éstas les permitan perseguir más eficaz y eficientemente sus objetivos. Como estas entidades sólo son instrumentos de sus miembros, deben cumplir eficiente y eficazmente esta función. Por lo anterior, los grupos sociales y las instituciones educativas deben desarrollarse hasta donde sus componentes lo deseen, con tal de que sea su propósito el incrementar el desarrollo de todos los participantes.

“¿Qué puede hacer un sistema social o una sociedad para alentar y facilitar el desarrollo de sus miembros?”

La educación puede contribuir con propuestas científicas y tecnológicas, para alentar y facilitar la producción de información y conocimientos para seleccionar y desarrollar los medios más eficientes de que se disponga”³⁰.

Ante este panorama, se considera la planeación estratégica como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados. Cuando se cree que se emprende la acción apropiada, se pueden propiciar los resultados deseados. que en este caso es el “Programa Emprendedor”.

3.1.2 Generalidades del Programa Emprendedor

El Programa Emprendedor ha funcionado de una manera informal ya que en su estructura organizacional no están especificadas las funciones y actividades de los responsables de las áreas Motivacional, Académica y de Difusión.

Misión

Inculcar, difundir, fomentar y motivar el desarrollo de la cultura emprendedora y empresarial entre la población de la FCA (estudiantes y maestros), con varios objetivos.

Las funciones que ha tenido el programa son las siguientes:

- Difusión a través de conferencias, visitas a los salones donde de manera verbal se les ha informado a los alumnos del programa.
- Se les reparte un tríptico que contiene somera información del programa.
- Esporádicamente se realizan reuniones informales para tomar acuerdos.
- Actualmente se está reestructurando y redefiniendo el programa.

³⁰ KRAS Eva. “La Administración Mexicana en Transición”. Editorial Grupo Iberoamérica. México, 1999.

3.2 Formulación de la problemática según la planificación de las organizaciones del Futuro. Ackoff

3.2.1 Introducción

La problemática del programa es el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente, por lo que se deberá dar una descripción global y coherente del estado actual, de cómo opera, en quién o en qué influye, por quien es influenciada y cómo.

Se necesita enfatizar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en su entorno. En este contexto, la formulación de la problemática del Programa Emprendedor puede ser una herramienta de gran utilidad al utilizar tres tipos de análisis que a continuación se presentan:

- 1) el de sistemas
- 2) el de las obstrucciones y
- 3) la preparación de proyecciones de referencia

Si tomamos este recurso como referencia, es posible enfocar el desarrollo y el futuro del programa, los cuales dependen en gran medida de su potencialidad para fortalecer la posición actual y, sobre todo, de su capacidad para identificar factores clave que le permitan seleccionar la nueva estrategia a implementar.

3.2.2 Análisis del Sistema, Ackoff

1.- ¿Cómo se definirá el Programa Emprendedor que se va a planear?	El Programa Emprendedor es un proyecto de la FCASLP que busca que el estudiante adquiera las características requeridas para ser un empresario con éxito, a través de un modelo progresivo que pasa por tres fases: Motivacional y de difusión, Académico y de Operación
2.- ¿En qué ramo se encuentra?	En la actualidad no está definido de quién depende el Programa, si pertenece a la Dirección, o la Secretaría Académica o a la Coordinación de Administración
3.- ¿Cómo está organizada la	Primero está la Dirección de la Facultad, después la Secretaría Académica, la Coordinación de

empresa?	Administración y le sigue la Coordinación el Programa Emprendedor y tres áreas específicas, la Académica, Motivacional y de Difusión y de Operación
4. ¿Cómo opera el Programa? ** (mapeo del proceso)	Los responsables anualmente contactan con los alumnos de nuevo ingreso a quienes se les informa sobre el Programa. Se difunde por medio de trípticos y conferencias y así se concluye con la tarea de difundir la cultura emprendedora
5. ¿ Políticas prácticas, estrategias y tácticas?	Política: ha sido el difundir la cultura emprendedora Prácticas estrategias y tácticas: los alumnos de la materia de mercadotecnia y administración - ambas curriculares- diseñan productos; hay quienes quisieran lanzar estos productos al mercado. El Programa tiene lugar cuando pretende dar asesoría, y por otro lado imparte conferencias diversas y trípticos sobre el programa
6. ¿Preferencias de estilo?, ¿De qué peculiaridades deriva esto?	La interacción de los integrantes es informal, se trabaja de una manera voluntaria y en forma extra curricular; las reuniones son cuando haya una actividad a realizar; no hay horarios establecidos, lo que dificulta la asistencia de los responsables Los académicos de la universidad dicen tener buena voluntad de participar en el desarrollo del Programa No se promueve un ambiente social entre alumnos, docentes y responsables
7. ¿Cómo se ha desempeñado el Programa en el pasado y en la actualidad?	El Programa Emprendedor, a partir del año 1992, perteneció al Centro de Desarrollo Empresarial, tanto en el organigrama como en su ubicación física; contaba con un responsable asesor y no era curricular En la actualidad, no está definido de quién depende y no cuenta con un espacio físico. Ha funcionado de una manera informal, no cuenta con una estructura organizacional y no están especificadas las funciones y actividades de los responsables del Programa. No existe una estructura organizacional y de operación y no hay una dirección del coordinador hacia los demás integrantes. Existe, sin embargo, compromiso y responsabilidad por parte de los actuales responsables; la comunicación entre los integrantes y la dirección es buena y se sienten motivados por el apoyo de la dirección. Se busca un lugar propio para realizar las actividades del Programa Actualmente se pretende integrar un modelo educativo en la facultad y se realiza un proyecto para desarrollar el Programa Emprendedor con una estructura organizacional y una propuesta académica
8. ¿Quiénes son los participantes? ¿Cuánto depende de ellos? Usuarios, ¿cómo utilizan los servicios? ¿Características económicas y demográficas?	Los participantes del Programa son toda la comunidad estudiantil de la Facultad. El éxito depende de la coordinación y participación de los integrantes; extracurricular y no se promueve el vínculo entre los alumnos, maestros y el Programa La distribución económica del programa se da solamente entre la dirección y el coordinador del programa cuando hay algún evento que realizar
9. ¿Quiénes son los competidores? ¿Qué mercado domina la competencia? ¿Cómo están distribuidas geográficamente las porciones del mercado, ¿Qué domina la competencia? ¿Cómo se modifica el reparto del	Las Instancias de educación superior del Estado de San Luis Potosí que cuentan con Programas Emprendedores son el ITESM y la Facultad de Ingeniería, perteneciente a la Universidad Autónoma. La primera por ser privada trabaja y se financia económicamente por el sector privado y los usuarios son la propia comunidad estudiantil desde 1997 La Facultad de Ingeniería, por su naturaleza académica, cuenta con un programa y capacitación que se enfoca hacia la Industria Por lo que respecta al reparto del mercado a través del tiempo, se encuentra bien definido el mercado de cada Programa

mercado a través del tiempo?	
10. ¿Cuáles son las leyes y reglamentos que se aplican? ¿Existen grupos sociales que podrían modificar lo que se hace? ¿Cuáles son estos efectos? ¿Qué efectos sobre el medio ambiente tendrá la conducta del programa?	<p>El programa se reglamentara por la mesa directiva, cuya su función es la planeación, organización, dirección y control del Programa Emprendedor; la Dirección de la Facultad, el Consejo Técnico consultivo de la misma y el Consejo Directivo de la Universidad</p> <p>Organismos con los cuales se podrían establecer convenios de apoyo son: la Oficina de Asistencia al Contribuyente adscrita a la Administración Fiscal Regional de la localidad, la Cámara Nacional de Comercio y Turismo, la Cámara Nacional de la Industria y Transformación, la Delegación de la Secretaría de Economía, la Delegación de Patentes y Marcas, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, los Colegios de profesionistas, el Desarrollo Empresarial Mexicano, Nafinsa y otras</p>

** Mapeo del Proceso (pregunta número cuatro)

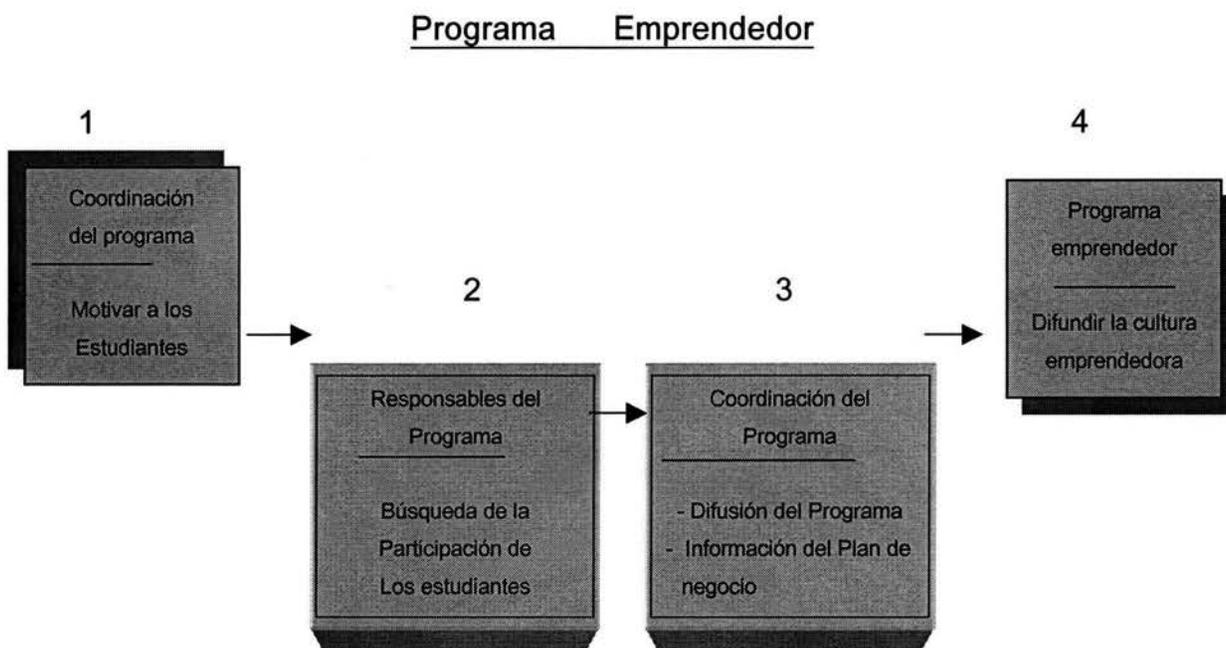


Figura 5
Luz María Quevedo Monjarás

3.2.3 Obstrucción para el desarrollo

1. Los fines de la organización	Se puede observar desde la misión del programa emprendedor que no proporciona claramente sus acciones con un sentido de propósito. La misión se encuentra vaga y no define las acciones
2. Los recursos disponibles para	La calidad de enseñanza que ofrece el programa emprendedor es pobre, pues no se

estos intereses	cuenta con guías que orienten a los responsables para capacitar al joven emprendedor No se cuenta con un espacio físico donde los alumnos puedan acudir, ni equipo y material bibliográfico que requiere el programa
3. El modo como se organizan, se administran y se llevan a cabo	Es indispensable que el Programa Emprendedor tenga una administración participativa y descentralizada, donde se establezca: la línea de autoridad, funciones y las actividades propias de cada responsable conforme a su organigrama
4. Los participantes externos y otros aspectos del medio ambiente	El Programa no ha tenido acercamiento con la comunidad académica, situación por la que la mayoría de los maestros no conocen el objetivo del mismo; por lo tanto no hay participación de los maestros para su cumplimiento. Por otro lado, más de la mitad de los alumnos encuestados no conocen el programa, según los resultados, la difusión dada hasta ahora ha sido insuficiente e incongruente ya que el programa actualmente se encuentra sin una estructura organizacional y operacional

3.2.4 Obstrucción de los conflictos

1. Internos de los individuos que forman parte de la empresa	Los responsables del programa no cuentan con un horario disponible para trabajar. Al impartir clases o los compromisos personales de los responsables no coinciden para las reuniones de trabajo, lo que causa que no siempre estén todos los integrantes
2. Entre dichos individuos	El que existan diferentes grupos políticos dentro de la facultad genera desconfianza para el desarrollo del Programa
3. Entre los individuos y la organización o parte de ella	El que no se cuente con el espacio propio, equipo y material para el funcionamiento del Programa, causa inconformidad
4. Dentro de las unidades	El que las diferentes áreas académicas no conozcan el valor del Programa dificulta implementar, cualquier propuesta
6. Entre las unidades del mismo nivel y diferentes niveles, o entre las unidades y la organización	El que se tenga la responsabilidad del Programa Emprendedor y no contar con los recursos, origina un conflicto que frustra a los responsables. El no tener bien definido por la Facultad el objetivo de crecimiento del Programa, es causa de que no se produzca el mismo porcentaje de éxito que se tendría al contar con los apoyos e infraestructura correspondientes para el control y seguimiento
7. Dentro de la empresa como un todo	El que el Programa Emprendedor no sea presentado oficialmente con la comunidad académica dificulta obtener el apoyo de las diferentes academias

3.2.5 Proyecciones de referencia

Las proyecciones de este análisis son el número de alumnos emprendedores que se han tenido; se incluye la población total de alumnos y se hace una comparación de estas proyecciones para revelar que el crecimiento real de emprendedores en 10 años ha sido 4% menos que cuando se inició el programa. Esto quiere decir que, de prevalecer las condiciones reflejadas por los cuestionarios aplicados, el Programa podría incluso desaparecer. (se utilizaron los datos históricos del Programa)

El objetivo de esta proyección es obtener la suposición crítica sobre la que se basa la expectativa del programa. Dicha suposición se ha mantenido oculta, pero para que el Programa sea factible debe hacerse el análisis capaz de revelar la problemática que podría encarar si no se hiciera una modificación del comportamiento que ha tenido hasta la fecha.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ESTRATEGICO

Matriz de las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas

4.1 Desarrollo de la matriz del análisis FODA

4.1.1 Determinación de opciones estratégicas factibles		
	Fortalezas	Debilidades
Fortalezas y Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Contar con asesores maestros de la FCA, que apoyarían y asesorarían al programa ♦ Contar con el apoyo de la dirección ♦ Sus propósitos inmediatos son el aprendizaje, disposición al cambio ♦ Actualmente existen instituciones de educación superior que pueden capacitar a los responsables del Programa ♦ Disposición por parte de los responsables para comprometerse a trabajar en el Programa ♦ Contar con recursos de financiamiento que requiere el programa para su puesta en marcha ♦ El programa involucra las materias del plan curricular de la FCA ♦ Responsabilidad con el entorno social 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Misión y objetivos no son claros ♦ Falta de planeación y programación ♦ No hay una dirección y control ♦ No hay una estructura organizacional y de operación ♦ Carece de dirección con la que se comprometan los responsables ♦ No existen lineamientos directivos que se identifiquen con la cultura del Programa ♦ El organigrama esta mal estructurado, no hay funciones y actividades por puestos ♦ No se tiene un presupuesto asignado ♦ Recursos humanos sin capacitación ♦ No se cuenta con las bases teóricas y didácticas necesarias relacionadas con el Programa ♦ Falta de capacitación específica de instructores ♦ No se cuenta con un espacio físico, equipo de computo, inmuebles, y materiales para trabajar ♦ No existe bibliografía ♦ No existen contenidos de cursos de las áreas académica y motivacional ♦ Falta de apoyo financiero, por no existir presupuesto asignado al Programa ♦ Información centralizada en la Coordinación ♦ Comunicación deficiente entre los integrantes
Oportunidades Amenazas		

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> ◆ El programa se encuentra en un momento importante; las instituciones de educación superior deben adoptar estrategias educativas que les confieran un alto grado de agilidad y flexibilidad que posibiliten a los estudiantes, a los cambios laborales ◆ Apertura de las políticas de gobierno del país, de la UASLP, y de la misma Facultad para el fortalecimiento de los programas emprendedores ◆ Especialización de maestros en la FCA, que pudieran fungir como asesores de los jóvenes emprendedores ◆ Capacitación de instituciones educativas de nivel superior para responsables del Programa ◆ Asignar responsabilidades para los responsables ◆ Sensibilidad de la dirección para mejorar la situación general del Programa ◆ Posibilidad de incluir asignaturas y /o unidad(es) a materias con valor curricular al plan de estudios, que apoyen a los emprendedores ◆ Se conoce la información actualizada de las demandas del mercado y la creciente tasa de desempleo en el Estado y el País ◆ Alianzas con organismos no lucrativos que permitan incrementar ventajas y nuevos enfoques 		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desconfianza de la comunidad universitaria para establecer el Programa ◆ Falta de una respuesta del comité curricular para presentar un informe de la propuesta curricular ◆ Se carece de una clara idea de la situación actual y futura del Programa ◆ Falta de fluidez en la comunicación de la coordinación hacia los responsables ◆ Riesgo de desintegración del grupo de responsables por falta de motivación, lineamiento, seguimiento y apoyo etc. ◆ No existe participación democrática ◆ Autoritarismo dentro del equipo 		

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS FODA

5.1 Matriz de impacto cruzado FODA

Elementos: Fortalezas - Oportunidades	
Estrategia	Objetivo
Presentación del proyecto del Programa con la planeación estratégica	Que conozca la comunidad estudiantil de la FCA los objetivos y programación de las actividades.
Solicitar apoyo económico, administrativo y de equipamiento	Que se cuente con los recursos necesarios
Capacitar y motivar a los responsables	Trabajar con los lineamientos de la misión y el objetivo del programa de una manera eficiente
Proponer al comité curricular la inclusión de asignaturas y/o unidad(es) a materias del plan de estudios	Formar estudiantes que cuenten con las herramientas necesarias para iniciar su propia empresa
Invitación y motivación a los docentes	Que participen con el Programa
Difusión ente la comunidad de la FCA la cultura emprendedora	Dar a conocer el Programa Emprendedor

Elementos: Debilidades - Oportunidades	
Estrategia	Objetivo
Implementar lineamientos para dar continuidad al Programa	Que sea eficaz y eficiente
Solicitar apoyo económico y administrativo	Contar con los recursos necesarios, humanos, espacio físico, y materiales
Capacitación y motivación a los responsables	Trabajar con los lineamientos de la misión y el objetivo del Programa de una manera eficiente
Proponer al comité curricular la inclusión de asignaturas y/o unidad(es) a materias del plan de estudios	Formar estudiantes que cuenten con las herramientas necesarias para iniciar su propia empresa

Invitación y motivación a los docentes	Que participen con el Programa
Difusión entre la comunidad de la FCA la cultura emprendedora	Dar a conocer el programa emprendedor y las metas propuestas

Elementos: Fortalezas - Amenazas

Estrategia	Objetivo
Presentación del proyecto del Programa a la Dirección	Solicitar a la dirección que promueva a través de su gestoría y disposiciones, el apoyo financiero necesario para la implementación y seguimiento del programa con validez curricular
Buscar y definir los canales de comunicación de la dirección para trabajar en equipo	Lograr una integración y buen funcionamiento del programa
Desarrollar la estructura y operatividad del programa según el proyecto	Para implementar el programa, obtener el espacio físico, la asistencia administrativa, el equipamiento, la bibliografía
Capacitar a los responsables como instructores del Programa Emprendedor	Para contar con las bases teóricas y didácticas necesarias que favorezcan el buen ejercicio y puntual evaluación del mismo
Promover a través de la capacitación una continua cultura organizacional a los responsables	Integrar en colegiado a los responsables para que trabajen en equipo
Presentación del proyecto del Programa a la comunidad de la FCA	Dar a conocer a la comunidad estudiantil de la FCA los objetivos y programación de las actividades.
Invitación a los docentes para participar como asesores	Lograr que los docentes colaboren y participen mediante una remuneración

Elementos: Debilidades - Amenazas

Estrategia	Objetivo
Presentar el proyecto del programa emprendedor a la dirección	Solicitar al director de la Facultad que a través de su liderazgo, promueva el compromiso, el espacio, los recursos, los tiempos y los planes de acción que impulsen permanentemente al Programa Emprendedor

Capacitar como instructores a responsables	Contar con las bases teóricas y didácticas, contenidos que permitan establecer una situación deseable
Desarrollar los manuales de organización	Establecer una serie de responsabilidades para cada participante
Solicitar recursos financieros	Tiempo pagado para la operatividad del Programa
Realizar la planeación de actividades	Diseñar una calendarización de las actividades y funciones
Presentación del proyecto al comité curricular	Proponer la inclusión de asignaturas y/o unidad(es) a materias del plan de estudios

5.1.1 Análisis de las líneas genéricas de acción estratégicas

Estrategias	
1.	Presentación del proyecto del Programa Emprendedor a la Dirección con la planeación estratégica
2.	Solicitar a la dirección que promueva a través de su gestoría y disposiciones, el apoyo financiero necesario para la implementación y seguimiento del Programa con validez curricular
3.	Capacitación para contar con las bases teóricas y didácticas necesarias que permitan establecer una situación deseable en el Programa Emprendedor
4.	Buscar y definir los lineamientos y canales de comunicación de la dirección para dar continuidad al Programa
5.	Promover a través de la capacitación una continua cultura organizacional
6.	Proponer al comité curricular la inclusión de signaturas y/o unidad(es) a materias del plan de estudios
7.	Difusión entre la comunidad de la FCA cultura emprendedora
8.	Desarrollar la estructura y operatividad del Programa según el proyecto
9.	Desarrollar los manuales de organización por cada área del Programa, que permitan establecer una serie de responsabilidades para cada participante
10.	Realizar la planeación de actividades para tener una calendarización de las actividades y funciones
11.	Invitación y motivación a los docentes para que colaboren y participen en el desarrollo del programa
12.	Compensaciones y tiempo pagado para los responsables y grupo de docentes y del Programa, así como los del servicio social

5.1.2 Planificación de los fines

Misión	Formar estudiantes capaces, de promover y desarrollar su potencial emprendedor, creativo e innovador, con honestidad y responsabilidad social que impulse el desarrollo económico.
Objetivos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover una cultura emprendedora en la comunidad de la FCA ➤ Fomento intramuros de la cultura emprendedora ➤ Desarrollar a corto y mediano plazo nuestros sistemas de información, y garantizar un servicio de excelencia a nuestros alumnos Mantener una mejora continua Establecer los canales óptimos de comunicación con la Dirección y con todas las áreas Académicas de la Facultad

5.1.3 Planificación de los medios y recursos

Diseño idealizado	El Programa Emprendedor de la FCA, pretende apoyar a sus alumnos a que tengan un proyecto de negocios con éxito
Brechas a ser cubiertas por la planeación	<p>Capacitación a los responsables como instructores del Programa</p> <p>Estructura organizacional, académica y operativa</p> <p>Recursos financieros necesarios y un espacio físico propio</p> <p>Recursos necesarios administrativos</p> <p>Guías curriculares, manuales de organización y procedimientos</p> <p>Material bibliográfico</p>
Medios alternativos para cubrir brechas	<p>Implementando el Programa Emprendedor extracurricularmente para fomentar la cultura emprendedora en los alumnos y docentes de la Facultad</p> <p>Mediante instituciones como el Instituto Politécnico Nacional, el Centro de Desarrollo Empresarial de la UNAM o el ITESM, solicitando los servicios de orientación administrativa y académica que contribuyan su implementación</p>
Evaluar y seleccionar medios	A través de los Centro de apoyo de las instituciones de educación superior
Recursos necesarios y cuando	<p>Apoyo financiero para implementar el Programa, obtener el espacio físico, la asistencia administrativa, equipamiento, bibliografía</p> <p>La capacitación para Instructores que deberá ser continua</p>

	<p>Contar con las bases teóricas y didácticas necesarias que favorezcan el buen ejercicio y puntual evaluación del mismo</p> <p>Compensaciones y tiempo pagado para los responsables y grupo de docentes que fungen como asesores, así como a los prestadores de servicio social</p> <p>En el segundo semestre del 2004</p>
Grado a ser cubierta la brecha	50%

5.1.4 Conclusiones del análisis FODA

Se concluye que es prioritario que se haga un esfuerzo conjunto entre la Dirección y los responsables del Programa Emprendedor de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP para que exista una programación de las actividades propuestas. Por ahora sólo existe el proyecto en papel y no se ha llevado a cabo.

Se pretende promover el desarrollo de una cultura emprendedora en la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP a través de las líneas generales de acción estratégicas que se mencionaron con anterioridad.

CAPITULO VI

PROPUESTA Y CONCLUSIONES

6.1 Implementación de la Propuesta de la estructura académica y operacional

Probablemente el paso más difícil del proceso de la planeación estratégica sea, como dice Ackoff, “la participación de los integrantes significa un compromiso directo en el proceso entre todas las personas que pudieran ser afectadas por ella directamente”.

En este trabajo se presenta una propuesta que se tomó del modelo del Centro de Desarrollo Empresarial UNAM, ejemplo pertinente al tratarse de una Universidad Pública, similar a la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. El Centro de Desarrollo Empresarial UNAM tiene experiencia desde la década de los sesenta, y desde ese entonces ha dirigido diversos proyectos con el propósito de fomentar la cultura emprendedora a en alumnos y hacia la comunidad de la FCASLP. Se toma como indicador para la realización de la ya mencionada propuesta con objeto de arrancar el Programa Emprendedor de la Facultad de Contaduría Y Administración, con la intención de que sea una guía de acción.

6.1.1 Objetivos

Una vez formulada la problemática del modelo de Ackoff y evaluar la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA) y los resultados del diagnóstico efectuado, se determinan los siguientes objetivos:

6.1.1.1 A Corto Plazo

- Presentación del proyecto del Programa Emprendedor a la Dirección

- Solicitar a la dirección que promueva a través de su gestoría y disposiciones, el apoyo financiero necesario para la implementación y seguimiento del programa con validez curricular
- Capacitación para contar con las bases teóricas y didácticas necesarias que permitan establecer una situación deseable
- Buscar y definir los lineamientos y canales de comunicación de la dirección para dar continuidad al Programa
- Promover a través de la capacitación continua, una buena cultura organizacional
- Proponer al comité curricular la inclusión de signaturas y/o unidad(es) a materias del plan de estudios
- Difusión entre la comunidad de la FCA de la cultura emprendedora
- Desarrollar la estructura y operatividad del programa según el proyecto
- Desarrollar los manuales de organización por cada área del programa, que permitan establecer una serie de responsabilidades para cada participante
- Realizar la planeación de actividades para tener una calendarización de las actividades y funciones
- Invitación y motivación a los docentes para que colaboren y participen en el desarrollo del programa

6.1.1.2 A Largo Plazo

- Determinar la adecuación del plan de estudios, que cuente con una serie de lineamientos detallados por licenciatura, el perfil del egresado, especificando actitudes, habilidades y conocimientos; que muestre también objetivos terminales de las licenciaturas, objetivos generales por área específica de conocimientos, la organización de los planes de estudio de cada una de las licenciaturas, donde se especifique un tronco común, mostrando las variables que pueda tener, dependiendo de la licenciatura a cursar.

- La implantación de la práctica de talleres, en los que se realicen actividades, preponderantemente dinámicas, de tal modo que dependiendo de la licenciatura a cursar, deberá acreditar el taller señalado en la currícula. Estos talleres formarán parte del Programa Emprendedor, coordinado por el Área Académica del Programa Emprendedor de FCA. Estarán los talleres señalados como requisito curricular para los de la Licenciatura en Administración y como optativos para los Contadores.

6.1.2 Políticas

Es fundamental que la estrategia sea viable para que se facilite la solución de la problemática del Programa Emprendedor, a fin de que guíe la implementación de propuesta.

Tanto el coordinador como los responsables de las áreas deberán: presentar un informe de seguimiento y control mensualmente, establecer directrices para la forma de trabajar en equipo, determinar cursos y talleres para el desarrollo del programa en temas relacionados con planeación estratégica, ofrecer estímulos, a los maestros que participen en el programa y en la integración de los materiales didácticos, buscar opciones para la implementación del programa.

6.1.3 Distribución de recursos

La Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP deberá distribuir los recursos de manera estratégica, tomando en cuenta las prioridades que se establecen en los objetivos. Tendrá que proporcionar los lineamientos necesarios para dar a conocer la manera en que deben distribuirse los recursos,

considerando las estrategias establecidas, de esta manera se evitando conflictos que puedan retrasar el proceso del programa.

6.1.4 Estructura Organizacional

La organización será modificada al implantarse la estrategia si así se requiere.

6.1.5 Propuesta de la estructura Académica y operacional

La estructura que se sugiere para la organización dentro del Programa Emprendedor es la siguiente:

- ◆ Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP
- ◆ Coordinador General del Programa Emprendedor
- ◆ Responsable del área Académica
- ◆ Responsable del área Motivacional y de difusión
- ◆ Responsable del área de Operación
- ◆ Coordinador de academias relacionadas con las áreas de administración, Economía, producción, recursos Humanos, aspectos financieros, legales, Mercadotecnia y Desarrollo Humano.
- ◆ Coordinador de alumnos
- ◆ Coordinador empresarial

Organigrama de Programa Emprendedor

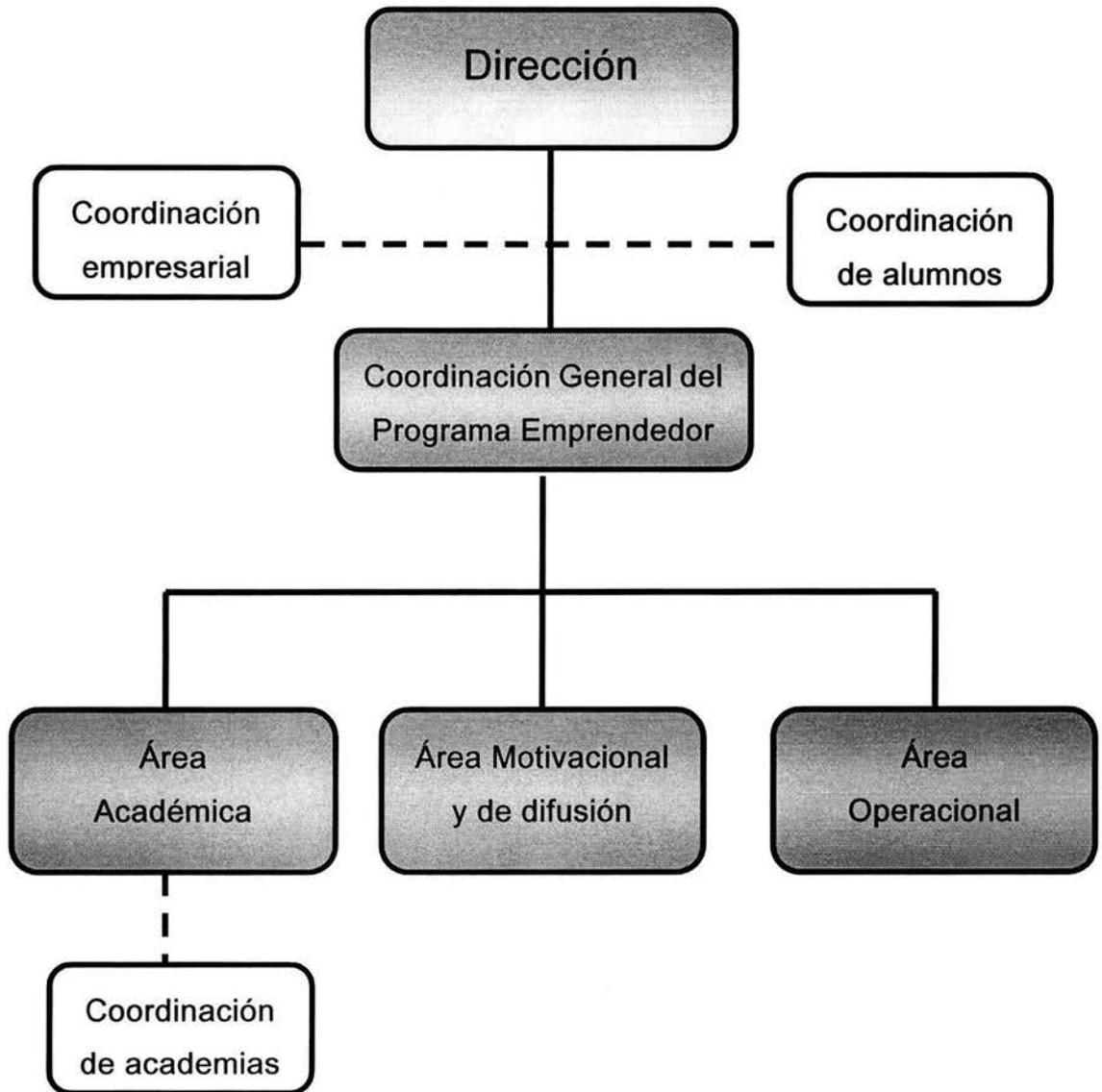


Figura 6
Luz María Quevedo Monjarás

6.1.6. Descripción de Puestos del organigrama del Programa Emprendedor

Nivel	Funciones	Responsabilidad	Tramo de control
Dirección	Autorizar, revocar y negociar todos los aspectos referentes al correcto desarrollo del Programa	Ejecutar las funciones de dirección encaminadas al logro de resultados	Las áreas que comprende el Programa,
Coordinación del Programa	Planear, organizar, dirigir, controlar e implementar las acciones necesarias para el logro del objetivo del Programa Dar seguimiento a las propósito para que no se aparten las metas	El desarrollo de planes para el logro de los objetivos Gestionar ante la Dirección las autorizaciones necesarias para el cumplimiento del Programa	Área Académica Área Motivacional - Difusión Área Operativa
Área Académica	Programar y realizar actividades de actualización de los docentes del Programa Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Programa Buscar y recopilar bibliografía de apoyo	Coordinar a las academias y al grupo de docentes que fungen como asesores Dar cumplimiento al programa curricular Salvaguardar y recopilar la bibliografía	Coordinadores de carreras y jefes de área
Área Motivacional y de Difusión	Organizar eventos para motivar una cultura emprendedora Proponer los métodos adecuados a los cursos de motivación Analizar el impacto del programa para seguir alternativas para lograr una cultura emprendedora Presentar y promover a la comunidad estudiantil y docente de la FCA el Programa Emprendedor Promover la difusión del Programa en medios de comunicación	Lograr crear una cultura emprendedora Tener una adecuada difusión.	Personas de servicio social que apoyen en las actividades del Programa.
Área de Operación	Administrar los recursos financieros así como los procesos de ejecución. Gestionar trámites necesarios ante instituciones y autoridades inherentes al Programa.	Ejecutar las acciones correspondientes para obtener los recursos necesarios para cumplir con el Programa. y distribuir esos recursos	Personas de servicio social que apoyen en las actividades del Programa.

Coordinación Empresarial	Vinculación con el entorno empresarial.	Mantener comunicación con organismos y empresarios que den apoyo a actividades del Programa.	Fungir como enlace entre los empresarios y los responsables del Programa.
Coordinación Académica	Coordinar con los jefes de área la calendarización y la asesoría que se requiera.	Organizar a las academias para realizar las asesorías.	Coordinación con docentes de las distintas academias para asesorías.

6.1.7. Manejo de la resistencia al cambio

Se presenta la confrontación al implementarse la estrategia con sus objetivos, surgen conflictos por la competencia de los recursos limitados, la resistencia al cambio y el interés personal, por lo que se sugiere el procedimiento siguiente:

- ◆ Desarrollar una campaña para los responsables del programa a que den a conocer la propuesta a la comunidad académica; a participar en el proceso de cambio y en los detalles de transición. Con ello se provoca que los maestros externen sus opiniones, se sientan parte del mismo cambio y puedan identificar sus propios intereses.
- ◆ Motivación al cambio. El buscar el interés propio puede ser el motivador más grande.
- ◆ Promover la retroalimentación dar y recibir, es decir, que las personas disfrutaran el cambio al saber cómo se están desarrollando las cosas y viendo cómo se ha progresado en el mismo.

6.1.8 Implementación de la Estrategia

6.1.8.1. Producción y operaciones en la implementación de la estrategia

El número de alumnos que se ha tenido el Programa Emprendedor, en relación con la población total de alumnos, revela un decrecimiento real de emprendedores en 10 años ha sido 4% menos que cuando se inició, esto quiere decir que de

continuar esta conducta, el programa tiende a desaparecer. Es imperioso implementar la estrategia propuesta en este trabajo.

6.1.8.2 Mercadotecnia en la implementación de la estrategia

El programa emprendedor deberá darse a conocer los beneficios y cualidades del Programa en la comunidad estudiantil y académica de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP para que en el ciclo escolar 2004-2005 pueda consolidarse con estudiantes emprendedores.

6.1.8.3 Finanzas y Contabilidad en la implementación de la estrategia

La dirección deberá diseñar una estrategia para poder financiar el Programa Emprendedor. Los objetivos a corto plazo, que consisten en la capacitación y la ubicación física, se presupuestan en \$ 250,000.00 pesos.

Investigación y desarrollo en la implementación de la estrategia

6.1.8.4 Investigación y desarrollo en la implementación de la estrategia

Los responsables del Programa serán los encargados de crear o desarrollar nuevas propuesta y del mejorar continuamente.

6.1.8.5 Evaluación y control de la estrategia.

La estrategia debe ser congruente con las metas y políticas de la organización, para saber si esto ocurre se tienen los siguientes indicadores:

- ◆ Concordancia entre la misión y lo que se está realizando en el Programa
- ◆ Viabilidad, buscando las mejores opciones para la primera etapa de implementación de objetivos
- ◆ Ventaja competitiva, los responsables del programa tienen un alto grado de compromiso para sacar adelante el Programa

6.1.9. Propuesta de la creación y ratificación del Programa Emprendedor

Se ha identificado por medio de un cuestionario diagnóstico el interés personal de maestros y alumnos para formar un proyecto de empresa, así como la vinculación e integración de las materias hacia el desarrollo y formación de alumnos que tengan la oportunidad de crear una empresa.

El objetivo del Programa es desarrollar en los alumnos una cultura emprendedora que se enfoca a la práctica, sobre la teoría en módulos, para tener la experiencia de formar una empresa y ser ellos mismos los administradores de ésta.

El Programa Emprendedor pretende implementar tres materias a partir del 6° semestre: la primera, Motivación y Desarrollo de Habilidades para Emprendedores; la segunda, Creación de Empresas; y la tercera, Simulación de Negocios, con carácter obligatorio a los alumnos inscritos en la Licenciatura de Administración y los que quieran participar de la Licenciatura de Contador Público.

Todos los alumnos que se encuentren inscritos en las tres materias propuestas en el párrafo anterior, entrarán a un tronco común con la primera materia Motivación y Desarrollo de Habilidades para Emprendedores y después con la Creación de Empresas y la Simulación de Negocio, en las que se ve todo lo relativo a la relación con dependencias gubernamentales y tramitología, integración de equipos, definición de objetivos y misión de la empresa. Durante este tiempo se realiza la gestión de empresa. Al terminar, los alumnos tienen definido el proyecto a desarrollar.

Se preparará una feria empresarial, donde los alumnos puedan mostrar sus proyectos de empresa y que puedan participar en exposiciones con otras universidades.

Se pretende que los alumnos que decidan llevar los talleres del Programa tengan un cambio de actitud hacia una cultura emprendedora. El docente deberá ser un motivador entusiasta, que tenga clara la idea sobre que es la creación de empresa, que busque involucrar claramente al alumno. El seguimiento para las empresas se dará cuando los alumnos se acerquen al Programa y decidan continuar.

El emprendedor debe tener conciencia de que lo más importante además del desarrollo profesional económico, así como la creación de fuentes de trabajo y ayudar a los demás; que al tener éxito en su empresa estará cumpliendo con uno de los objetivos por los que creó la misma y estar sumamente comprometido con su realidad y con las necesidades de la sociedad.

También se tratará de tener la opción de titulación por medio de su proyecto de una nueva empresa, después de presentar tres materias encaminadas a la promoción y desarrollo de empresas y presentando un caso práctico real, los alumnos obtuvieran su Título Profesional.

Se pretende hacer un Programa optativo, en el que se pudiera aceptar a maestros y alumnos de cualquier semestre, como actividad totalmente extracurricular, motivado a través de alguna compensación.

Otra intención que se persigue es organizar eventos cortos de fomento a la conciencia emprendedora, con seminarios, talleres, conferencias y con una exposición de productos y servicios creados por los alumnos del seminario de titulación y todos los que estén cursando alguna materia del Programa o curricular.

Se pretende que el Consejo Técnico de la FCA apruebe, el nuevo plan de estudios, en donde se incluyan las materias antes mencionadas en la Licenciatura de Administración, con el valor de los créditos que crea conveniente el comité curricular, dos créditos para los administradores y opcional para los Contadores Públicos.

Estos Talleres tienen como objetivo el coadyuvar a la formación integral de los alumnos, fomentando una cultura emprendedora y habilidad en la promoción, gestión y desarrollo del emprendedor. Trabajar en equipos multidisciplinarios para elaborar productos ó servicios bajo la supervisión, asesoría y consultoría del programa, proporcionar una experiencia práctica identificando la importancia de su profesión dentro de la misma y enseñarle al alumno el compromiso que tiene como universitario en el apoyo con su comunidad y con la sociedad en general de manera activa, responsable y comprometida.

También se pretende buscar convenios para crear un fideicomiso y financiar proyectos presentados para que puedan abrirse nuevos negocios.

6.1.10. Lineamientos para el diseño del plan de estudios

Para poder iniciar la propuesta, después de evaluar los resultados se procedió a definir los lineamientos para el diseño del plan de estudios, que son los siguientes:

- ◆ Identificar áreas de concentración que tipifiquen el conocimiento y las habilidades que el educando aprenderá durante su transcurso por la carrera.
- ◆ Fomentar el pensamiento abierto a los cambios en los escenarios políticos, sociales y económicos, a nivel nacional e internacional.
- ◆ Favorecer una preparación de desarrollo humano.
- ◆ Estar de acuerdo con la filosofía educativa institucional.

- ◆ Satisfacer las necesidades sociales del Estado.
- ◆ Promover la calidad académica uniforme de los egresados.
- ◆ Estar basados en conocimientos teóricos actualizados y vinculados con la práctica profesional.

6.2 Planeación y organización de los talleres del Programa Emprendedor

6.2.1 Fundamentos para los talleres para emprendedores

Al hablar de la implantación de un taller en un plan de estudios, deben cuidarse varios aspectos debido principalmente a que la impartición no se hace de manera tradicional, sino que se involucran muchos factores como pueden ser: el lugar, el plan específico a seguir, los ejercicios a desempeñar, la metodología, los alumnos, el instructor, entre otros. Es por eso que debe tenerse bien claro lo que es un taller.

6.2.2 Taller

Una estructura pedagógica de acción en la cual tanto la enseñanza como el aprendizaje conforman un marco de fuerte compromiso personal con base en propuestas específicas por medio, de un camino, una guía flexible, dúctil, enriquecedora para la persona y el grupo, fundamentada en el aprender haciendo por placer y la activación del pensamiento por propia convicción necesidad y elaboración. (Lespada, 1989, p.21)

6.2.3 Objetivos del taller

- ◆ Favorecer el enriquecimiento paulatino, integral y armónico de la personalidad de todos los participantes en el marco de una acción protagonista, creativa y placentera.
- ◆ Orientar a través de esta acción educativa personalizada, la expresión trascendente de lo individual y lo supraindividual.

- ◆ Contribuir a la formación de habilidades positivas hacia la educación permanente y la utilización placentera del tiempo libre, incluyendo la totalidad de la vida como tiempo y espacios educativos.
- ◆ Propiciar la canalización del impulso y la alegría creadora y el uso sistemático de pensamiento divergente, facilitando la integración con el pensamiento convergente.
- ◆ Posibilitar la utilización de múltiples canales de comunicación que faciliten el acceso a la identidad personal y la confirmación de la identidad grupal.
- ◆ Incentivar el ejercicio del espíritu crítico con respecto a las propias acciones y a la decodificación de la realidad.
- ◆ Reformular constantemente la idea y los métodos pedagógicos, favoreciendo un cambio de actitud hacia la cogestión, responsabilidad compartida, el trabajo grupal interdisciplinario y globalizante. (Lespada, 1989, p.22)

6.2.4 Principios Pedagógicos

Por otra parte también deben tomarse en cuenta los principios pedagógicos que tiene un taller tales como:

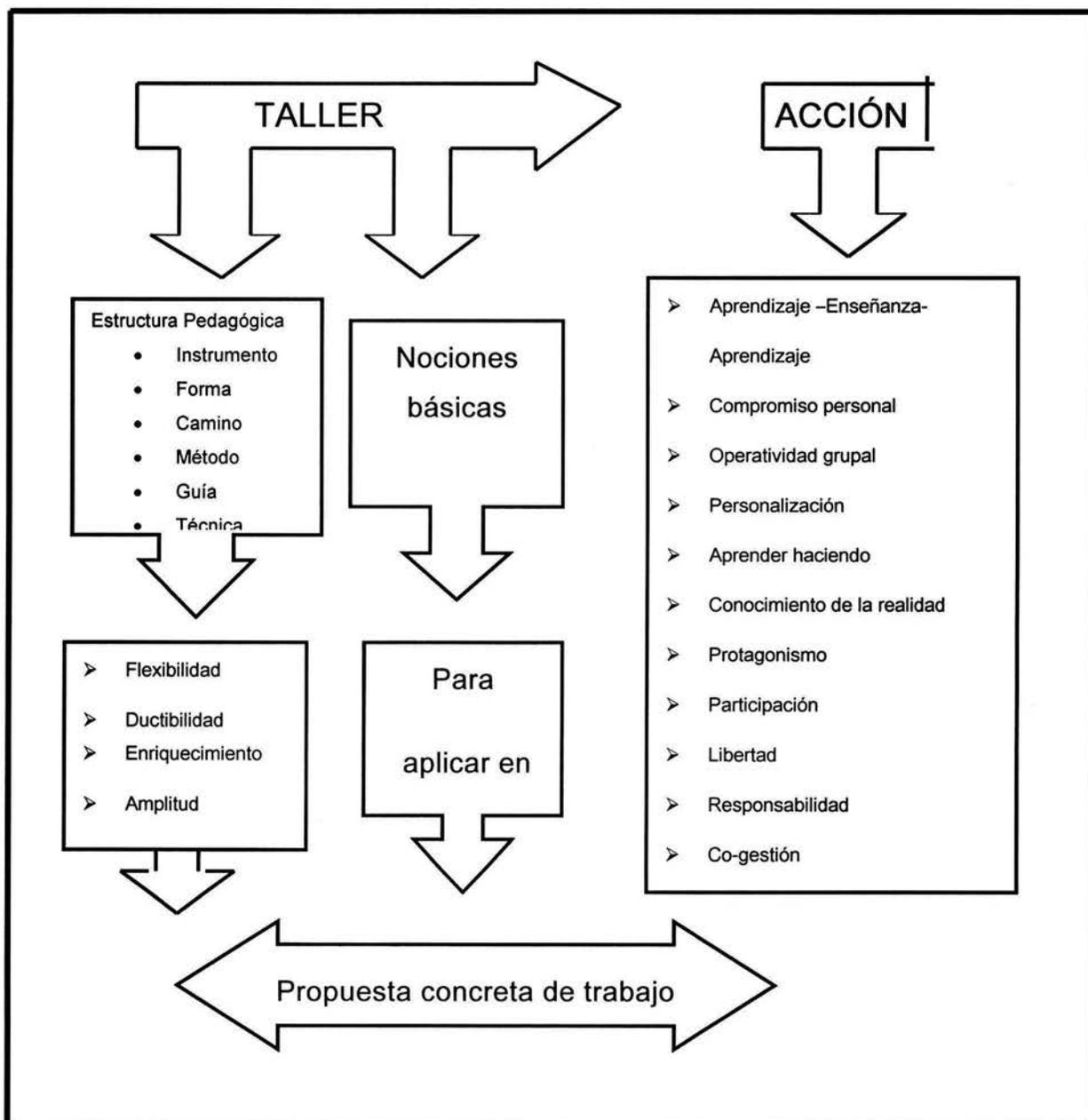
- ◆ Promover la capacidad de Aprender a Aprender.
- ◆ Privilegiar la práctica cuestionadora prestando especial atención al sentir y al hacer como punto de partida para conocer.
- ◆ Facilitar la aplicación de los conocimientos y experiencias adquiridas utilizando canales reflexivos de acción.
- ◆ Desarrollar la capacidad de reflexión y acción en grupo.
- ◆ Motivar eficaz, comprometida, distintiva y responsablemente.
- ◆ Incentivar progresivamente la comunicación efectiva entre el grupo la escuela y la comunidad.

- ◆ Estimular la cooperación, la auto-gestión participativa y una labor educativa en base a la propia convicción y necesidad.
- ◆ Favorecer un clima de convivencia basado en el afecto, la comprensión, el respeto, la libertad y la dignidad.
- ◆ Fomentar el consenso y la conciencia grupal dentro de una flexible estructura afectiva, cordial y democrática.
- ◆ Incentivar el enriquecimiento del Si Mismo Personal en docentes y alumnos.
- ◆ Contribuir al aumento de la seguridad personal, tolerancia a la frustración y la expresión de sentimientos sin inhibiciones.
- ◆ Posibilitar la eliminación de jerarquías docentes preestablecidas e incuestionables y su orientación en el redimensionamiento de su rol como orientador y catalizador del proceso de coparticipación.
- ◆ Desechar la coerción, el paternalismo y la pasividad.
- ◆ Incentivar la superación de las relaciones competitivas en pro de las relaciones productivas de acción conjunta.
- ◆ Promover la constante planificación, acción y evaluación grupal.
- ◆ Posibilitar la reubicación de sus integrantes como seres humanos y el encauzamiento de sus aptitudes e inclinaciones naturales.
- ◆ Favorecer la desinhibición progresiva del maestro y del alumno y la expresión de sus personalidades en constante enriquecimiento, estimulando el dinamismo productivo, la extroversión socializada y la participación activo – protagónica. (Lespada, 1989, p 23)

6.2.5 Pilares básicos para un Taller

Figura 7

Fuente: Lespada Juan Carlos, "Aprender haciendo los talleres en la escuela", p.17



6.3 Organización y Estructura Académica del Programa Emprendedor

6.3.1 Operación de Programa

Se reestructurará de tal modo, que tendrá la capacidad para planear, organizar e integrar los elementos para realizar actividades que por las características de operación y funcionamiento son necesarias para su óptima realización. La estructura deberá conjugar los elementos académicos, técnicos y operativos de modo que se constituya como una estructura funcional, relacionando todas sus partes y buscando la interacción entre todos los elementos.

Para establecer la estructura se tomarán en cuenta los siguientes elementos: Los lineamientos y políticas que establece la Facultad de Contaduría y Administración y la propia Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para llevar a cabo actividades académicas, curriculares, extracurriculares y motivación. La ubicación y clasificación, así como el número y el tipo de actividades que deberán realizarse, ya sean administrativas, financieras, de difusión u organización de los eventos necesarios para el programa académico, así como el número de personas necesarias para llevar a cabo los respectivos trabajos, los requisitos específicos para el personal académico y de apoyo administrativo, para poder desempeñarse dentro de esta estructura y, los espacios y materiales necesarios para la realización de las actividades.

6.3.2. Las actividades que se deberán llevar a cabo, para realizar estas son:

- ◆ Elaborar y publicar las convocatorias y reglamentos
- ◆ Determinar parámetros de evaluación en los talleres
- ◆ Diseñar la propuesta curricular, temática, objetivo educacional, sugerencias didácticas y referencias bibliográficas
- ◆ Formar los materiales didácticos para el alumno y maestro

- ◆ Proponer el taller de una cultura emprendedora, extracurricular.
- ◆ La realización de actividades formativas y recreativas tales como: seminarios, proyección de películas, conferencias, convivencias, concursos, exposiciones, etc.

Buscando con éstas, que el joven emprendedor tenga una integración mayor en cuanto a su formación educativa, social y cultural. El objetivo de la realización de las actividades propuestas es de dar a conocer lo que se hace en el Programa y estimular el espíritu emprendedor. La elaboración, conceptualización y seguimiento del proyecto que se pretende realizar, es prioritario y continuará en un futuro próximo y lejano.

6.3.3. Características del proyecto

Organizar un proyecto de tal magnitud implicará una planeación estratégica donde se incluyan todos los elementos que se han visto en el transcurso de este proyecto. Quienes se incorporen al proceso y aquellos interesados en participar en su elaboración, deberán ser proactivos, con ideas innovadoras y con un alto grado de compromiso hacia la Universidad y la sociedad.

6.4 Etapas de implantación del Programa emprendedor

Nivel Jerárquico	Primera etapa	Segunda etapa
Coordinación General	<p>Presentar el proyecto a la Dirección con la planeación estratégica</p> <p>Solicitar que promueva a través de su gestoría y disposiciones, el apoyo financiero necesario para la implementación y seguimiento del Programa con validez curricular</p> <p>Implementar lineamientos de la misión y los</p>	<p>Consolidar el Programa con la comunidad estudiantil y docente.</p>

	<p>objetivos para dar continuidad al Programa</p> <p>Implementar la estructura organizacional</p> <p>Solicitar capacitación como instructores a los responsables de cada área</p>	
Área Académica	<p>Capacitación al responsable para determinar los materias, cursos, talleres y contenidos con las bases teóricas y didácticas necesarias que permitan desarrollar la propuesta curricular del programa, así como manuales de organización que se requieren en el área</p> <p>Reunir el apoyo bibliográfico</p> <p>Presentar al comité curricular la propuesta de las materias que se pretenden implementar en el plan curricular</p>	<p>Programación de los cursos y talleres curriculares y extracurriculares</p> <p>Presentar una propuesta de la inclusión de asignaturas y/o unidad(es) a materias del plan de estudios al comité curricular</p> <p>Implementar los contenidos de la propuesta curricular</p>
Motivacional y de difusión	<p>Capacitación al responsable para que cuente con las bases teóricas y didácticas necesarias que permitan desarrollar las guías curriculares, así como manuales de organización que se requieren en el área</p> <p>Invitación a los docentes para participar como asesores</p> <p>Determinar fechas de los cursos y talleres</p> <p>Invitación a la comunidad de la Facultad</p>	<p>Fomentar actividades de vinculación</p> <p>Impartir talleres y cursos del área de motivación</p> <p>Difusión del Programa Emprendedor a la comunidad estudiantil y docente de la FCA</p>
Área de operación	<p>Solicitar apoyo económico para obtener el espacio físico, asistencia administrativa y equipamiento</p> <p>Adquisición y adaptación de las instalaciones físicas</p> <p>Desarrollar procesos de ejecución para el funcionamiento del Programa</p> <p>Implementar procesos de gestión para el cumplimiento del Programa</p> <p>Desarrollar los manuales de organización y procedimientos</p>	<p>Seguimiento de la implementación del Programa</p>

6.5. Conclusiones

La Facultad de Contaduría y Administración, precursora de importantes cambios en su entorno, deberá realizar acciones firmes y concretas para la conceptualización y ratificación del Programa Emprendedor. Por ello se pretende implementar, a través de la Planeación Estratégica, la propuesta mostrada en este trabajo.

Se ha identificado por medio de dos cuestionarios diagnósticos que a la comunidad universitaria sí le interesa adquirir conocimientos y participar en el desarrollo y creación de un proyecto de negocio.

Actualmente la FCA realiza la revisión de los planes de estudio. El Programa Emprendedor pretende implementar tres materias a partir del 6° semestre: la primera, Motivación y Desarrollo de Habilidades para Emprendedores; la segunda, Creación de Empresas; y la tercera, Simulación de Negocios, con carácter obligatorio a los alumnos inscritos en la Licenciatura de Administración y voluntario para quienes quieran participar de la Licenciatura de Contador Público. Las modificaciones y revisiones del plan de estudios deberán contemplar los temas y dinámicas que estén afectando a la sociedad, así como las exigencias del mercado de trabajo. En el caso del Programa Emprendedor debe estudiarse y analizarse a fondo la característica de obligatoriedad con la que se propone.

Para implementar la propuesta, es necesario tomar en cuenta el análisis de sistemas de Ackoff para conocer el estado actual de la problemática del Programa

Emprendedor, de cómo opera, en quién o en qué influye, por quiénes es influenciado y cómo, el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente, tal como se desarrolló en el capítulo tres.

Es importante para el Programa establecer sus prioridades en el proceso de la planeación estratégica, información que aporta el análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos del Programa y sus oportunidades y amenazas externas, con lo que se está trabajando actualmente para determinar cuales son las prioridades a seguir.

La Facultad de Contaduría y Administración debe ser una institución que promueva éste tipo de programas y acciones, ya que su papel consiste en formar profesionistas de éxito con ventajas competitivas que le permitan sobrevivir, desarrollarse y generar utilidades para apoyar al desarrollo de México.

El Programa Emprendedores, eleva la calidad de vida de los estudiantes por medio de métodos de enseñanza y aprendizaje enfocados a la formación de personas generadoras de microempresas, para que se reflejen hacia la sociedad creando y fomentando fuentes de empleo, beneficiando y vertiendo los conocimientos adquiridos en la Universidad para beneficio de la sociedad. La inversión y los esfuerzos para tal efecto, tendrán un gran valor, ya que se beneficiaría a los estudiantes con una actitud y mentalidad emprendedora.

Finalmente, la comunidad universitaria deberá trabajar de manera conjunta en un plan estratégico de mejora continua fortalecido con valores, actitud animosa, enérgica y tenaz, otorgando a los docentes y directivos del Programa tanto los tiempos como conocimientos de las ciencias y técnicas de la administración, con

convicción determinante para sobresalir y trabajar por nuestra Facultad y por nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACKOFF Russell L. "Planificación de la Empresa del Futuro". Editorial Limusa. México, 1998.
2. CORONA Usconga José H. Tesis: "Taller Empresarial". FCA, UNAM. México, 1995.
3. DAVID, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Prentice Hall, 9° Edición. México, 2003.
4. ENTREPRENEUR. "Forme Emprendedores". Impresiones Aéreas. Edición especial. México, 2004.
5. FCA-UNAM, "Acontecer en la Facultad de Contaduría y Administración". Revista Emprendedores. México, 1998, Vol. I, No. 6, pp.5-7
6. HERNANDEZ Alberto. "Emprendedores para el Desarrollo Social". Editorial Trillas, 1° edición. México, 2000. P 24.
7. HERNÁNDEZ Sampieri R. y FERNÁNDEZ Collado C., "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. 3° edición. México, 2003.
8. IBARRA V. David. "Los primeros pasos al mundo empresarial". Editorial Limusa. México, 2003. P 44.

9. ITESM, "Conviértase en emprendedor": Manual del alumno, Editorial Impresos del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey. México, 1990. p. 1
10. ITESM, "Programa Emprendedor". Editorial Impresos del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey. México, 1992. p. 3-8
11. KRAS Eva. "La Administración Mexicana en Transición". Editorial Grupo Iberoamérica. México, 1999.
12. OCEDE, "Estimular el espíritu empresarial". Publicaciones de la OCDE. París, 1999.
13. REYES Ramírez Sergio Arturo, "Historia de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP". Editorial Universitaria Potosina. México, 2003.
14. SOTO Eduardo, DOLAN Simon. "Las PYMES ante el desafío del siglo XXI": Los nuevos mercados globales. Editorial Thomson. México, 2004. P 40.
15. STEINER George A. "Planeación Estratégica, lo que Todo Director Debe saber". Editorial Cecsca Vigésima Séptima Reimpresión. México, 2002.
16. STONER, James y WANKELE, Charles. "Administración". Editorial Prentice Hall. México, 1989.
17. THOMPSON, Jr. Y STRICKLAND A.J. III, "Administración Estratégica". Editorial McGraw-Hill. 11°. Edición. México, 2001.

18. UNIVERSITARIOS POTOSINOS, "Ochenta años de Autonomía Universitaria". Editorial Universitaria Potosina. México, 2003.

Pag. web: asesor @ correo.unam.mx

Pag. web: www.mty.itesm.mx

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO

El objetivo de este cuestionario es conocer el interés personal y el nivel de actitud para formar un plan de empresas o negocio, respecto a un análisis emprendedor, así como la vinculación e integración de las materias hacia el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora.

Por tal razón te pedimos que tu respuesta sea sincera, colocando una paloma en la raya correspondiente.

Agradeciendo de antemano tu colaboración.

1. Semestre que actualmente cursas:

_____ 1-2 _____ 3-4 _____ 5-6 _____ 7-9

2. Sexo: _____ Femenino _____ Masculino.

3. Estudias la carrera de: _____ Lic. En Administración _____ Contador Público.

4. ¿Sabes que la Facultad cuenta con un programa para que desarrolles un proyecto de creación de empresa?

_____ Sí _____ No

5. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tanto conoces el programa mencionado?

_____ Mucho _____ Medianamente _____ Poco _____ Nada

6. ¿Estás interesado en formar parte de un grupo en donde se asesora y se comparten experiencias para formar un proyecto de empresa?

_____ Sí _____ No

7. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿con qué frecuencia puedes participar en este programa de asesorías?

_____ Una vez a la semana _____ Una vez a la quincena
_____ Una vez al mes _____ Cuando se indique

8. ¿Has tenido alguna vez una idea o varias de planear y desarrollar una empresa?

_____ Sí _____ No

9. Alguna vez has tenido apoyo para echar a andar algún proyecto por:

_____ Familiares _____ Amigos _____ Compañeros
_____ Maestros _____ Un grupo especializado _____ Nadie

10. Tú cómo te consideras en tu nivel de conocimientos, actitudes, aptitudes y en general para diseñar y desarrollar una empresa.

_____ Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno
_____ Regular _____ Malo _____ Pésimo

11. ¿Qué tipo de empresa te gustaría crear?

_____ Comercial _____ Servicio
_____ Industrial _____ Otra ¿Cuál? _____

12. Los componentes que tú conoces para diseñar una empresa los adquiriste en:

_____ Experiencia _____ Casualidad
_____ En las materias _____ Pláticas con tus maestros.

13. A ti. ¿Por qué razón te agrada crear, desarrollar una empresa?

ANEXO 2
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
“SER PARA SERVIR”

La presente investigación determinará si el Programa Emprendedor de la Facultad se conoce y si a los alumnos se les está formando con una cultura emprendedora para la creación de negocios.

El cuestionario será para fines de investigación, y su identidad será confidencial.

Carrera y Generación: _____ Sexo: _____

Ocupación: _____ Edad: _____

Marque con una “X” la respuesta elegida y conteste honestamente sus respuestas:

		SÍ	NO
1.	¿Has oído hablar acerca de los Programas Emprendedores?		
2.	¿Sabes qué es un Plan de Negocio?		
3.	¿Has tenido alguna vez una idea o arias de planear y desarrollar una empresa?		
4.	¿Estás de acuerdo que hubiera materias del Programa, para incluirlas en el tronco común tanto de .Administradores como de los Contadores Públicos		
5.	Si fuera extracurricular, ¿Estarías de acuerdo?		
6.	¿Consideras que la FCA cuenta con los apoyos para desarrollar un negocio?		
7.	¿Existe aceptación entre la comunidad estudiantil de una Cultura Emprendedora?		
8.	Para iniciar una empresa conozco los requisitos que se necesitan.		
9.	¿Existe financiamiento por parte del gobierno e instituciones privadas para los Emprendedores?		
10.	Si tienes todo el apoyo necesario para iniciar tu proyecto. ¿Te arriesgarías a llevarlo a cabo?		
11.	Si eres maestro contesta lo siguiente: ¿Hay información para los maestros acerca del Programa?		
12.	¿Te interesaría participar como asesor?		
13.	¿Estás de acuerdo que todos los alumnos tienen las habilidades necesarias para iniciar un negocio?		

14. ¿Qué crees que sea necesario para el “Programa Emprendedores” de la Facultad tenga éxito?

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COOPERACIÓN!