


2



EL MODELO DE EMPREN- DEDORES DE LA UAM- AZCAPOTZALCO: ENFOQUE Y PERSPECTIVAS

MTRO. RAYMUNDO SOTO SÁNCHEZ



INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?

Emprendedor es, en economía, la denominación común que se le da a una persona que crea una actividad empresarial o de negocios. Es alguien que organiza, dirige y asume los riesgos de crear una empresa, ya sea generando nuevas actividades de negocios, introduciendo un producto o servicio, o desarrollando un mercado.

Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización --o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace-- para ponerse al frente de ella. El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para ponerlas en marcha.

Los emprendedores encuentran oportunidades de mercado que otros tal vez pasaron por alto y tienen visión y talento para explotarlos. Son innovadores y creativos, y tienen la capacidad para prever o anticipar el rumbo que tomarán los mercados, por eso se preparan para atenderlos antes que los demás. Saben interpretar las características reales del entorno, a pesar de que no son similares a su competencia, y las aprovechan para crear su propio negocio. Las áreas de oportunidad pueden incluir alguna de las modalidades siguientes:

- Iniciar tu propio negocio, empezando desde cero.
- Comprar un negocio ya iniciado y relanzarlo.
- Adquirir una franquicia disponible.

En cada una de estas modalidades, el emprendedor tiene las opciones de fabricar un producto, ofrecer un servicio o bien comercializar algún bien o servicio no propio, mediante la compra a mayoristas y la distribución a los consumidores finales. Sin embargo, también hay emprendedores que buscan alguna aportación social o cultural cuyo propósito no sea obtener beneficios económicos. En este sentido, una definición más amplia de emprendedor sería aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, y que genera alguna clase de innovación y empleos.

De acuerdo con García, Garza, Sáenz y Sepúlveda (2005:17), el emprendedor se caracteriza principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias prácticas de gestión. Por su parte Alcérreca y Robles (2000:109) nos dicen que un emprendedor es quien crea y construye uno o varios productos o servicios buscando generar mayor valor para los consumidores, asumiendo el

riesgo de iniciar y administrar una empresa para obtener ganancias... los emprendedores asumen el riesgo de iniciar un negocio y el ser emprendedor es un acto humano creativo. Para emprender un negocio se requiere de visión, compromiso y motivación, para así poder transmitir estos valores a los socios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores. De estas definiciones se desprende que los emprendedores son creativos, innovadores, asumen riesgos y tienen la iniciativa requerida para iniciar un nuevo negocio. A continuación se analizan las características que han sido observadas en los emprendedores.

¿CUÁL ES EL PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES?

No es sencillo identificar las características personales, familiares y profesionales que pueden ayudar a distinguir a los emprendedores de quienes no lo son. De hecho, no todos los emprendedores son iguales. Hay varios estudios derivados de experiencias y aprendizajes prácticos que ponderan los atributos personales como determinantes en la actividad emprendedora, entre éstos sobresalen: la personalidad idealista y astuta, el gusto por ponerse a prueba, enfrentar riesgos planificados y asumir sacrificios por el éxito de su proyecto. Los emprendedores son ansiosos; saben que se pueden equivocar pero también que el fracaso es no intentarlo de nuevo y muestran constancia, empuje e independencia, entre otros rasgos de personalidad.

Algunas características esenciales que todo emprendedor debe tener para alcanzar sus objetivos, son las siguientes:

- **Disponer de gran energía:** al comenzar un proyecto es posible encontrarse con sinnúmero de dificultades. Para enfrentarlas y superarlas debemos contar con suficiente energía física y mental para no dejarnos abatir ante el primer tropiezo. Pero la energía que empleemos debe ser racionalizada además de tener la capacidad para saber dónde, cuándo y con qué intensidad la utilizamos.

- **Pensar como emprendedor:** se requiere tomar riesgos, lanzarse a la aventura de recorrer caminos inexplorados y encontrar ideas innovadoras. La creatividad y originalidad se convierten en dos componentes básicos en la mente de un emprendedor, sin perder el sentido crítico que permite evaluar la marcha del proyecto y realizar las correcciones que sean necesarias.

- **Confianza en el propio proyecto:** en muchos casos se encontrarán barreras para llevar adelante el proyecto. Se tiene que estar convencido de éste y de que representa la forma de vida que se quiere seguir, pues probablemente las críticas de nuestro propio círculo social – familia, amigos, colegas-- sean el primer obstáculo por sortear.

- **Dedicar el 100% del tiempo, recursos y esfuerzos:** en un emprendimiento, el emprendedor será su propio jefe y también el líder de su equipo. “Nadie estará más interesado que tú en que tu negocio funcione y logre los objetivos.” Por lo tanto, tendrás que dedicar todo tu tiempo, recursos, ingenio y esfuerzos en tu emprendimiento.

- **Saber enfrentar desafíos:** es propio del ser humano sentir estrés ante situaciones de cambio o riesgo, que no pueden combatir nuestro entusiasmo o energía por lo nuevo. Debemos estar preparados para no dejarnos vencer en momentos de crisis, ser capaces de organizarnos y tener a su vez la flexibilidad para garantizar un resultado exitoso.

- **Ver al fracaso como una oportunidad:** muchos emprendedores han vivido varios fracasos empresariales antes de lograr un éxito, por lo que es necesaria la fuerza de voluntad para superar momentos difíciles y aprender a ver oportunidades en los fracasos.

- **Estabilidad en las relaciones personales:** un emprendedor trabaja en equipo y debe establecer un clima de armonía en sus relaciones personales, con sus compañeros de trabajo, sus proveedores y sus clientes. Por lo que deberá mostrar buena disposición para trabajar en conjunto, así como para alentar y motivar a los integrantes de su proyecto.

- **Ser buenos comunicadores:** la comunicación eficaz es la base de las buenas relaciones y los negocios. Esto implica no solamente expresar ideas con claridad y ser concretos, sino también saber escuchar y no romper la cadena de la retroalimentación. La comunicación debe ser bilateral para que no se creen confusiones y los integrantes del equipo se sientan comprendidos y tomados en cuenta.

- **Tener conocimientos técnicos:** se debe poseer el conocimiento y la experiencia necesaria acerca del proceso productivo y los canales de comercialización en el área o sector de actividad en la que se inicie un emprendimiento. No se debe descartar el apoyo de un equipo de expertos en caso de que se requiera.

De acuerdo con un estudio realizado por Ricardo Bolaños Barrera, las principales características de los emprendedores¹ son:

a) Decisión. Son personas que tienen metas claras y bien establecidas. Manejan un gran nivel de determinación para ejecutar sus planes; esa misma voluntad los impulsa a enfrentar las adversidades. Saben que sus decisiones implican sacrificios y están dispuestos a aceptarlos.

b) Creatividad. Si bien los emprendedores no están directamente relacionados con las actividades artísticas, utilizan su potencial creativo para construir sueños alrededor de sus ideas de negocio. Canalizan su sensibilidad a la detección de oportunidades con el fin de abrir una empresa propia.

c) Constancia. El éxito de sus empresas obedece a un trabajo sistemático y sostenido a través del tiempo. El 62% de los emprendedores entrevistados ha manejado, en promedio, tres negocios antes de consolidar una empresa rentable.

d) Deseos de logro. Los emprendedores buscan la apertura de negocios propios más por deseos de logro que por necesidad económica. El mayor impulso de los emprendedores es la búsqueda de logros, entendidos como reconocimiento, bienestar social y la satisfacción de concretar sus aspiraciones. Otras motivaciones tienen que ver con la independencia laboral y económica y, hasta el final, queda la motivación relacionada con la necesidad de obtener dinero.

e) Educación y aprendizaje continuo. La preparación académica resulta muy importante para la gente dispuesta a iniciar su propia compañía. Entre más conocimientos posean más herramientas tendrán para resolver los problemas que enfrentarán en sus empresas. La carrera que elijan no tiene un peso directo en la actividad emprendedora. Importan los estudios complementarios para ahondar en el conocimiento del negocio, así como los idiomas. Es decir, sus actividades generales señalan que se preparan en diversos campos para cimentar sus negocios.

f) Alta autoestima. Los entrevistados muestran alta tolerancia al fracaso y al riesgo. Atribuyen el éxito de sus negocios a la confianza en sí mismos (96%); a su perseverancia (92%); y a sus capacidades (54%). Esto nos habla de seguridad personal, de una sana autoestima.

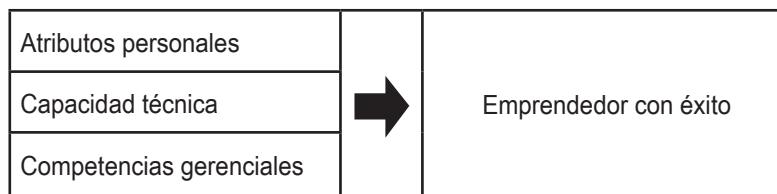
g) Apoyo familiar. El punto anterior tiene una relación directa con la familia. Para los emprendedores, haber recibido el aliento de sus padres durante la infancia para abrir un negocio propio, e incluso,

¹ http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/emprendedores.htm

para realizar “ventas” a una edad temprana (60% lo ha hecho) resulta muy importante. Quienes no han recibido este estímulo, también emprenden, aunque lo hacen a una edad mayor (la edad promedio en la que nace la inquietud de emprender es 21 años, aunque quienes no recuerdan que sus padres los estimularan lo han hecho, en promedio, a los 28).

El estímulo y apoyo del núcleo familiar se refleja en una autoestima sólida que, posteriormente, les ayuda a lidiar con las negativas de los clientes o negocios fallidos. Posteriormente, la familia que ellos fundan también los motiva a continuar con su negocio.

Sin embargo, en la realidad no basta tener determinados atributos de personalidad para desarrollarse como emprendedor, sino también se deben reunir conocimientos y habilidades técnicas adecuados para iniciarse en la actividad empresarial. Por ello, existen otros enfoques que presentan una visión integral del perfil que deben reunir los emprendedores. Se consideran tres grandes ámbitos: i) cualidades personales; ii) habilidades técnicas; y, iii) competencias gerenciales. Dichos estudios establecen que el éxito de los emprendedores radica en saber combinar ciertos rasgos de personalidad con sólidas habilidades técnicas y competencias gerenciales.



De acuerdo con Hellriegel (Hellriegel, Jackson y Solum, 2002:138-142), las habilidades personales que comparte la mayoría de los emprendedores son:

a) Gran necesidad de logro: es el deseo de una persona por obtener la excelencia o el éxito en situaciones competitivas, y la búsqueda constante de objetivos y metas lo que constituye un atributo personal clave para ser un emprendedor, aprender a fijarse objetivos desafiantes pero alcanzables con sus empresas.

b) Deseo de independencia: los emprendedores suelen independizarse de los demás, no les interesa desempeñarse en organizaciones grandes y burocráticas, confían en su capacidad para iniciar su negocio.

c) Confianza personal: se comprometen consigo mismos y con los demás, inspiran confianza, y tienen autoestima elevada, son optimistas aun cuando el riesgo sea también elevado.

d) Disposición al sacrificio personal: reconocen que nada que valga la pena es gratuito, por lo que están dispuestos a correr riesgos y a asumir los posibles costos, incluso, personales.

Por lo que se refiere a las habilidades, este mismo autor señala que los emprendedores suelen mostrar sólidas habilidades técnicas y cierta experiencia relacionada con la actividad de sus empresas. Generalmente, han adquirido amplios conocimientos sobre el giro de sus empresas y los aplican para generar un nuevo proyecto. Los emprendedores recurren a sus habilidades técnicas para desarrollar algo que consideran útil y lo convierten en una nueva empresa. Ser emprendedor requiere conocimiento de las áreas en donde se van a desarrollar los proyectos o las actividades. Este tipo de competencias también deben incluir conocimientos sobre los procedimientos legales, crediticios y financieros que, en un momento dado, se requieren para el desarrollo del proyecto.

Sin embargo, no es suficiente reunir cualidades personales y conocimientos técnicos de una disciplina para lograr buenos resultados en el mundo de los negocios; también se requiere contar con las competencias gerenciales que permitan administrar con eficiencia y eficacia a la empresa u organización resultante. Entre las competencias gerenciales requeridas para impulsar un proyecto exitoso, están las siguientes:

a) Competencias para la planeación: como ya se ha señalado, a los emprendedores les satisface correr riesgos, pero de manera planificada, se proponen objetivos y metas realizables, y buscan las estrategias y recursos necesarios para cumplir con sus objetivos. Aunque los proyectos se modifiquen en el camino, la planeación es muy importante para las empresas emprendedoras. La base de todo proyecto exitoso es el plan de negocios, en el que se documenta la estrategia emprendedora que habrá de seguirse. La planeación es una característica inherente de los emprendedores, sin embargo, normalmente la tienen en la cabeza, el reto en este caso, es poder transmitirla a sus colaboradores en papel.

b) Competencias en el trabajo en equipo: una idea grande difícilmente la desarrolla una sola persona, así que los emprendedores deben ser personas con iniciativa, que atraen a empleados de primera línea, aprenden el trabajo en equipo, apoyan con entusiasmo a sus colaboradores, y administran y cultivan sus relaciones con los socios, los clientes y los proveedores.

c) Competencias en la comunicación: si la comunicación es una de las principales habilidades requeridas para el trabajo en nuestros días, lo es más para el emprendedor que debe saber transmitir sus ideas para lograr la cooperación y los apoyos necesarios para convertir su visión en realidad. De manera que los emprendedores deben ser competentes en la comunicación eficaz, ya que de ello dependerá el éxito de su proyecto y la forma como lo lleven a la práctica.

d) Desarrollar buenas relaciones con los demás: muchas veces las relaciones llegan a valer más que el dinero mismo. Desarrollar una buena relación con un proveedor le puede significar mejores costos; mientras que una buena relación con los clientes le puede traer utilidades; y una buena relación con la comunidad, le puede dejar muchas recomendaciones. Una persona emprendedora debe ser sociable y contar con capacidad de convocatoria.

e) Capacidad para innovar y responder a contingencias: que implica habilidad para identificar, analizar y resolver problemas; desarrollar la creatividad, tener ideas, replantearlas e implementarlas constantemente; escuchar a los demás, adaptarse a los cambios y saber enfrentar la adversidad.

En suma, el emprendedor es aquella persona que inicia una empresa con un objetivo determinado. Entre otras características, un emprendedor debe ser constante, determinado, visionario, arriesgado, carismático, planeador, organizado, líder y tener una capacidad de trabajo por arriba del promedio.

EL EMPRENDEDOR ¿NACE O SE HACE?

Si bien los emprendedores poseen cualidades que los distinguen de la mayoría de las personas, lo cierto es que no nacieron con estas cualidades sino que desarrollaron sus atributos personales con el paso del tiempo y adquieren otras a lo largo de su vida. En esto el ambiente familiar desempeña una función esencial. La influencia de los padres o de otros familiares es un factor primordial, ya que si los padres se autoemplean o trabajan por su cuenta, esto inspira a aquellos que en el futuro quieran ser emprendedores y fundar su propio negocio. Estos padres respaldan y alientan la independencia, el logro y la responsabilidad.

Dichas tendencias se ven fortalecidas en la etapa escolar, principalmente en la universitaria, en donde, además de adquirir los conocimientos y habilidades técnicas propias de una disciplina, se puede desarrollar el espíritu empresarial y la vocación emprendedora; recibir la orientación y apoyo de programas institucionales de emprendedores y, en el momento en que ya cuenta con su plan de negocios, contar con el soporte y servicios de asesoría en una incubadora de empresas.

Ante la pregunta de si el emprendedor nace o se hace, diríamos que hay algo de cierto en ambas cosas. ¿Quién no ha conocido a un niño que se pone a vender, frente a su casa, golosinas, refrescos o juguetes y, al paso de los años, lo encontramos formando empresas exitosas? También conocemos gente dedicada a los estudios, al deporte o al baile que, ya en la adultez, decide emprender su propio negocio. Las cualidades personales no son suficientes por sí mismas para explicar los motivos por lo que una persona decide arriesgarse y crear una empresa, se requiere del conocimiento técnico y de las competencias gerenciales para emprender un proyecto exitoso, y tampoco es suficiente el conocimiento técnico funciona si se carece de las características personales del emprendedor y de las competencias gerenciales, ni éstas sin aquellas, de manera que los emprendedores deben contar con atributos de personalidad, poseer los conocimientos técnicos de una disciplina o área específica y desarrollar las competencias gerenciales que le permitan administrar con solvencia su empresa.

Así, el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos para ir a su encuentro. Debe tener confianza en su idea, una base de datos grande, una capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio; saber vender las ideas y, sobre todo, tener la capacidad de ofrecer resultados.

En palabras de Freire (2005:10): Si el emprendedor tiene un firme compromiso para mejorar sus habilidades, no le bastará aprender la dimensión técnica y gerencial. Éstas son necesarias pero no suficientes; con ellas será “un emprendedor más capacitado técnicamente”. Lo que lo convertirá realmente en un emprendedor mucho mejor es permitirse soñar, asumir un papel de protagonista continuamente dispuesto al aprendizaje y el trabajo interno, desarrollar su autoestima para lograr mayor firmeza en sus decisiones, enamorarse con pasión de su proyecto y comprometerse con él, aprender a compartir con su equipo, tomar riesgos para lograr su independencia y, sobre todo, a aprender a divertirse en el proceso de su propios aciertos y errores. Todas estas capacidades se van modelando con el tiempo; siempre, claro está, que el emprendedor tenga un firme interés en desarrollarlas y logre verlas como un claro multiplicador de su potencial emprendedor.

EL PLAN DE NEGOCIOS

Todo emprendedor tiene la necesidad de elaborar el plan de negocios de su proyecto o idea de empresa; este documento constituye su carta de presentación ante los posibles inversionistas o las instituciones financieras que apoyarían el proyecto empresarial. Dicho plan es un requisito indispensable para la creación o el desarrollo de un nuevo negocio, considerando aspectos técnicos, de mercado, financieros, legales, ambientales y administrativos, en el que se describen todas y cada una de las partes que conforman la empresa, y se analizan las oportunidades y riesgos del proyecto en un determinado contexto económico, tecnológico, político y social. En este sentido, es una herramienta que permite identificar oportunidades de negocio o de expansión para el lanzamiento de nuevos productos o servicios, además de brindar soporte para la toma de decisiones.

A la hora de presentar el plan de negocios a los posibles inversionistas, éstos necesitan ver un plan metódico y estratégico que englobe todas las posibles preguntas y soluciones en torno a un negocio, sobre todo aquellas que le permitirán recuperar su inversión en un tiempo razonable. Por estas razones el emprendedor necesita de un plan de negocios para que su idea quede plasmada de manera clara y precisa.

En suma, las razones por las que se debe elaborar el plan de negocios son, entre otras, las siguientes:

- a) Porque es un documento útil y, en ciertos casos, necesario para obtener créditos y captar recursos de inversionistas potenciales.
- b) Porque en el mercado global este plan se ha convertido en un documento esencial para vender parcial o totalmente una empresa, ya que revela la viabilidad del negocio que se desea adquirir.
- c) Porque muestra el profesionalismo y habilidades del equipo responsable del proyecto.

De acuerdo con García, Garza, Sáenz y Sepúlveda (2005:146) en nuestra cultura es común iniciar lo que deseamos crear sin planearlo bien, y probablemente ésta sea una de las causas que ocasionan el elevado número de fracasos de proyectos y empresas. Por ello, es importante que los emprendedores se inicien en el conocimiento del proceso de planeación, el cual es básico para elaborar el plan de negocios requerido por un proyecto.

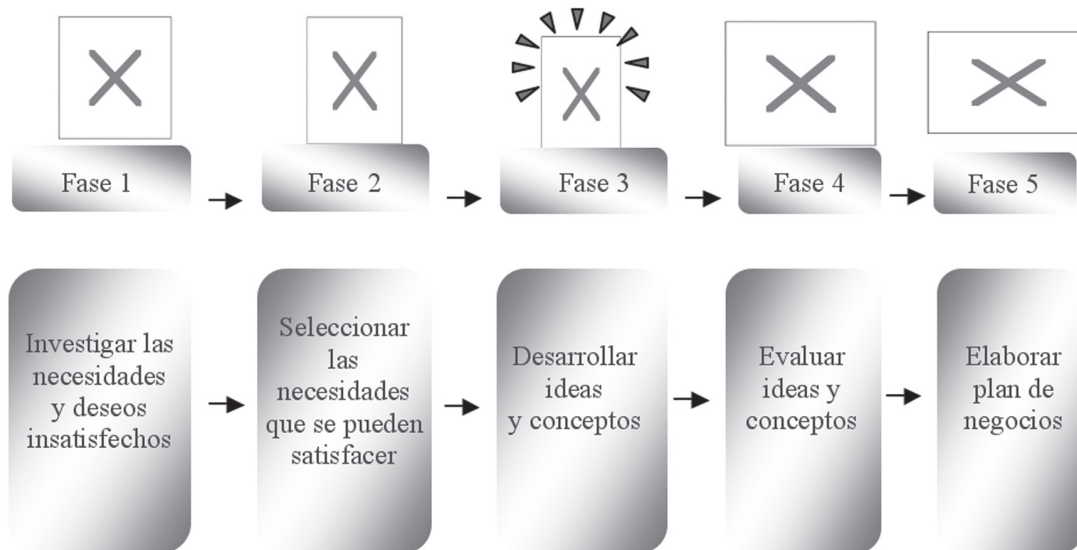
Siguiendo a estos mismos autores: la planeación representa la oportunidad de plantearse preguntas acerca de los factores que pueden influir en el inicio de un negocio, la información que debe reunirse, los resultados que se esperan según los diferentes escenarios, el establecimiento de opciones de solución a distintas situaciones problemáticas, el orden o secuencia de acciones o medidas a desarrollar en cada actividad, y los tiempos de ejecución.

El plan de negocios se define como el mapa del camino que deberá recorrer una organización. Este documento describe el qué, el por qué, el dónde, el cómo y el cuándo y, por ello, se debe ejecutar cada paso para lograr los objetivos propuestos. Es el documento en el que se analiza la situación actual, fuerzas y debilidades propias, así como las de la competencia y de la industria, a fin de fijar las rutas de acción que faciliten a la organización aprovechar las oportunidades y eliminar o reducir los riesgos previsibles en su camino hacia los fines que pretende. Un plan de negocios representa el análisis detallado y bien pensado para lograr el éxito en la realización de un proyecto (García, Garza, Sáenz y Sepúlveda, 2005:147).

El primer paso para la puesta en marcha de un negocio es elaborar un plan detallado de negocios en donde se especifiquen las expectativas, la visión y los objetivos que motivan al emprendedor; se debe plasmar hacia dónde se desea llevar la empresa y cómo se propone llegar ahí. El plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor disminuir el riesgo mediante el desarrollo ordenado y por escrito de la implementación de su idea. A este respecto, Alcérreca nos dice que en estricto sentido un plan de negocios es un documento cuyo objetivo es evaluar la factibilidad de implementar una idea de negocio (Alcérreca y Robles, 2000:120).

Para ser eficaz, el plan de negocios debe ponerse en práctica y ser flexible; adecuarse a las condiciones cambiantes que presenta el entorno económico, social, cultural y demográfico, así como la normatividad, entre otros.

El proceso básico para el desarrollo de un plan de negocios aplicable a nuevas empresas, se ilustra en la figura siguiente:



En la actualidad existen diversos formatos para integrar un plan de negocios que se pueden consultar en distintos textos y medios electrónicos. Para los fines de este trabajo, citaremos la propuesta de contenido que desarrolla (Hellriegel, Jackson y Solum, 2002:145), que incluye los siguientes componentes:

a) Resumen ejecutivo: en esta página se resumen los puntos principales del plan de negocios y entusiasma a quien lo lee.

b) Visión y misión: componente en que se plantea la filosofía de la empresa y la estrategia de negocios básica. Debe incluir también un código ético.

c) Producto o servicio: sección que explica cuál es el producto o servicio y por qué resulta único. ¿Por qué la gente deseará comprarlo? ¿Cuál es la fuente de ventaja competitiva?

d) Estado actual de la empresa: si se trata de una empresa ya existente, esta parte la describe; si es una compañía recién fundada, explica qué tanto se ha avanzado en la instrumentación de la idea.

e) Talento humano: identifica a los participantes clave --el equipo administrativo, los inversionistas activos y los directores-- y explica cómo se contratará y conservará a los empleados.

f) Marketing: Parte que identifica el mercado y los consumidores meta, explica cómo serán atraídos; describe las prácticas de marketing y de fijación de precios.

g) Operaciones: componente que describe las instalaciones y los recursos materiales de trabajo del negocio (ubicación, equipo), la calidad y los procedimientos para el control de inventarios y las fuentes de abastecimiento.

h) Plan financiero: sección que establece las necesidades financieras y las fuentes proyectadas de capital, deuda y posiciones accionarias personales. Proporciona información histórica; describe las expectativas para los siguientes tres o cinco años; para lo cual incluye un informe de los ingresos proyectados, un informe del flujo de caja estimado, un balance general proyectado y un análisis de punto de equilibrio de ganancias y flujo de caja.

i) **Anexos:** Datos personales de los propietarios, los principales emprendedores y los gerentes calificados más importantes; información de apoyo sobre compra de materiales, vendedores, cuotas y precios; planos del complejo, distribución, requisitos de manufactura y necesidades de equipo; informes de crédito, ofertas, contratos y otros documentos útiles para los inversionistas.

Otra propuesta de los puntos que deben integrar un plan de negocios es la siguiente:

1. Concepto de negocio	Se debe responder con precisión y objetividad la siguiente pregunta, ¿qué hace su negocio?
2. Propuesta de valor	¿Cuál es la innovación o aquello que hace diferente al producto o servicio y que puede resultar de interés al cliente?
3. Modelo de negocio	¿Cuál es el proceso de producción y de comercialización del producto o servicio?
4. Ventajas competitivas	¿Qué ventajas tiene el producto o servicio respecto a los de la competencia? ¿Cuáles son los factores clave del negocio?
5. Fuentes de ingresos	¿Cómo se van a generar utilidades con la operación del negocio? ¿Cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Cuáles serán las utilidades en tres años?
6. Clientes y mercado	¿Cuál es el mercado meta? ¿Qué potencial tiene este mercado? ¿Cuáles son los clientes objetivos? ¿Cuál es la mezcla comercial del negocio?
7. Financiamiento	¿Cuánto dinero se necesita para que la idea se haga realidad? ¿Cuánto de capital de riesgo? ¿Cuánto en préstamos u otros?
8. Impacto ambiental	¿Qué normatividad debe cumplir con la producción y distribución del producto o servicio? ¿Qué medidas se adoptarán para alinear la operación del negocio con el medio ambiente?
9. Experiencia del emprendedor	Nivel de formación, competencias técnicas y gerenciales, conocimientos del negocio y experiencia en funciones específicas.

EL PROGRAMA EMPRENDEDORES DE LA UAM-AZCAPOTZALCO: EXPERIENCIA Y PRIMERAS LECCIONES.

El Programa Emprendedores de la UAM-Azcapotzalco surgió formalmente en el año de 2004. No obstante, es hasta 2005 cuando se logra desarrollar el marco conceptual, la metodología y los procedimientos de operación del Programa. Su propósito principal es promover, orientar, apoyar y estimular la generación de iniciativas, ideas y proyectos entre los alumnos, profesores y egresados de la Unidad, que tengan la intención de crear nuevos negocios. La idea del Programa es canalizar el potencial emprendedor de la comunidad universitaria, a través de la creación de empresas innovadoras que introduzcan productos o servicios para cubrir necesidades no satisfechas socialmente o bien que mejoren procesos, bienes o servicios ya existentes en el mercado.

En general, todos los alumnos tiene gran potencial para la innovación y la creatividad, lo cual les permite plantearse metas que van más allá de la búsqueda de un empleo y su consecuente contratación en una

empresa u organización establecida, para proponerse retos orientados a crear sus propias fuentes de trabajo, canalizando todo su potencial en la detección de oportunidades en el entorno y la creación de los productos o servicios que son requeridos para cubrir estas necesidades.

El potencial emprendedor de los alumnos se ve favorecido por algunos planes y programas de las licenciaturas que se ofrecen en la Universidad, en los cuales explícitamente se consideran Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UEA's) relacionadas con el desarrollo de proyectos de inversión y el conocimiento de la actividad emprendedora. En otros casos, el espíritu empresarial de los alumnos tiene que ver con los antecedentes familiares o con alguna experiencia previa, que les permitió palpar la importancia de este tipo de alternativas y desarrollar el gusto por el trabajo creativo, independiente y de realización personal.

Otra forma de promover el espíritu emprendedor entre sus alumnos desarrollada en la UAM, es la realización de talleres y cursos de educación continua. En éstos, los alumnos participan interdisciplinariamente, en la creación de iniciativas y proyectos productivos, los que posteriormente se registran en el Programa Emprendedores para recibir orientación y asesoría especializada en la elaboración del plan de negocios. De esta manera, los alumnos logran desarrollar habilidades y actitudes para la actividad emprendedora.

En este marco, el Programa Emprendedores proporciona orientación y apoyo a los alumnos, profesores y egresados que registren sus proyectos e ideas de negocios conforme a los criterios establecidos en la convocatoria del mismo Programa, a fin de que adquieran los conocimientos y herramientas necesarias para elaborar el plan de negocios de su proyecto, el cual es susceptible de recibir apoyos en materia de capacitación, asesoría especializada y orientación para acceder a financiamientos, así como acompañamiento en el desarrollo del proyecto y la vinculación con incubadoras de negocios.

Ante la importancia social y económica que tienen las micro y pequeñas empresas para el país, la UAM-Azcapotzalco cuenta con un programa institucional para el apoyo y desarrollo de emprendedores, que permite a sus alumnos y egresados la creación de nuevas empresas que contribuyan en la generación de los empleos que tanto requiere México. Este Programa opera de manera paralela a las UEA's que se imparten sobre el tema de emprendedores y a los talleres y cursos de educación continua que abordan esta temática, por lo que constituye un programa con identidad propia, con objetivos, metas y estrategias para su operación.

a) Metodología de operación

El Programa contempla cuatro etapas (*Manual de organización del Programa Emprendedores de la UAM-A*, 2005:13) para su instrumentación: i) sensibilización; ii) pre factibilidad; iii) elaboración del plan de negocios; y, iv) consolidación y acompañamiento del proyecto.

En la etapa de sensibilización, se da a conocer y se difunden las características, objetivos y las modalidades de participación de alumnos, profesores y egresados. Para ello se realizan actividades de promoción, se imparten cursos y talleres y se emite la convocatoria, en la que se señalan los criterios de registro, selección y aceptación de los proyectos que serán evaluados posteriormente. Si las iniciativas que no cumplen los criterios establecidos, se le proporciona a los solicitantes la capacitación y orientación necesarias para replantear su propuesta.

En la etapa de pre factibilidad, el Programa Emprendedores integra un comité de evaluación, en el que participan representantes de organizaciones gubernamentales, del sector educativo y empre-

sarial. En sesión plenaria, los alumnos presentan sus proyectos y responden a los cuestionamientos y observaciones de los evaluadores, quienes requisitan una cédula de evaluación en la que se califican el perfil del proyecto, las habilidades y actitudes de los emprendedores, y los aspectos mercadológicos, técnicos, jurídicos y financieros del mismo. Una parte muy importante de esta etapa es la retroalimentación que los integrantes del comité proporcionan a los alumnos.

Con base en el análisis de las evaluaciones y observaciones del comité, se procede a identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de cada proyecto presentado. A partir de este momento se inicia la tercera etapa del Programa que consiste en la elaboración del plan de negocios. Se elabora un plan de asesorías especializadas por proyecto y se integra un calendario de reuniones y asistencia técnica, que tienen por objetivo la elaboración del plan de negocios. A este respecto, se realiza la proyección del negocio y se llevan a cabo los estudios de mercado, técnico, financiero, legal, administrativo y de impacto ambiental. Cabe señalar que esta fase es la que lleva más tiempo en desarrollarse y constituye el factor clave del Programa Emprendedores, puesto que el prolongado lapso y el contenido técnico de las asesorías, puede implicar que los alumnos participantes pierdan el interés y la motivación en el proyecto y se coloquen en un empleo o que dejen de disponer del tiempo necesario para esta labor por cuestiones familiares o escolares.

Una vez que se ha obtenido el producto principal del Programa Emprendedores: el plan de negocios del proyecto, se orienta a los alumnos o egresados para lograr la vinculación de sus proyectos con posibles fuentes de financiamiento, tales como programas gubernamentales o esquemas de apoyo de organizaciones privadas o del sector social. Esta etapa también incluye el acercamiento a las opciones de incubación, de manera que los alumnos puedan identificar a la que ofrezca las mejores condiciones de acuerdo con la naturaleza de su proyecto. En estos casos, el Programa Emprendedores de la UAM-Azcapotzalco los apoya en la gestión de los trámites y se elabora un plan de acompañamiento y seguimiento para cada uno de los proyectos.

b) Procedimientos a seguir

La operación específica del Programa Emprendedores se rige por 11 procedimientos básicos, los cuales se enuncian a continuación (*Manual de organización del programa Emprendedores de la UAM-A*, 2005:130):

1. Procedimiento para la promoción y difusión del Programa Emprendedores
2. Procedimiento para el registro del candidato
3. Procedimiento para la selección de proyectos
4. Procedimiento para la integración de actividades de capacitación
5. Procedimiento para la elaboración del plan de negocios
6. Lineamientos para la presentación de proyectos ante el comité de evaluación
7. Procedimiento para la integración del comité de evaluación de proyectos
8. Procedimiento para la sesión de evaluación de proyectos
9. Procedimiento para la vinculación de proyectos
10. Procedimiento para la determinación de los factores de incidencia en el desarrollo emprendedor
11. Procedimiento para el diagnóstico sobre la calidad del sistema de asesorías

c) Proyectos registrados

Entre 2005 y septiembre de 2006, se registraron en el Programa Emprendedores diversos proyectos de las divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanidades, y de Ciencias y Artes para el Diseño. Entre los proyectos que tienen un mayor avance, sobresalen los siguientes:

Proyecto	Emprendedores	Carrera
Ecolorada	César Luis Gopar Aguilar	Derecho
Despensas Automatizadas	Jorge Ulises Martínez Olvera	Electrónica
Matematips	Efraín Esquivel Román	Economía
Consultoría en Diseño Industrial	Ángeles Ramírez Aguilar Fernando Rodríguez Ramírez	Diseño Industrial
Matiks	Alejandro Cervantes Ortiz Juan Edgardo Márquez Velázquez	Electrónica
Pizaflex	Julian García Villagómez Juan Carlos Martínez Nieves	Ambiental
Zemzem	Ernesto Morales Zárate	Diseño Industrial
Asesoría, Recolección, Tratamiento y Revalorización de Residuos Orgánicos	Noé Hernández Neri Cristina Suárez Chávez	Ambiental Administración
Concreto Traslúcido	Sergio Omar Galván Cázares Joel Sosa Gutiérrez	Civil
Servicios Profesionales e Integrales de Enfermería	Santiago Rodríguez De La Cruz Luis Adolfo Gómez Martínez	Enfermería Administración
Turbo Energía	Juan Fernando Alcázar Acosta	Mecánica

Fuente: Registros administrativos de la Unidad de Gestión de Servicios Tecnológicos, COVI

d) Reconocimiento de la Secretaría de Economía al programa Emprendedores de la UAM-Azcapotzalco

Considerando las bases conceptuales, metodológicas y los procedimientos operativos, así como los primeros resultados y experiencias, la Secretaría de Economía del gobierno federal otorgó un reconocimiento al Programa Emprendedores, con el que se dictaminó que éste cumple plenamente con los criterios para ser reconocido como una "Metodología de emprendedores factible de ser transferida a otras instituciones". Esto representa confianza y calidad en las acciones de Programa, así como evidencia de sus alcances y resultados.

CONCLUSIONES

Como se desprende del análisis efectuado, el Programa Emprendedores constituye una estrategia fundamental que se desarrolla en la UAM Azcapotzalco, tanto para canalizar y orientar el potencial innovador y creativo de los alumnos de las licenciaturas y posgrados que ofrece la Unidad, como para brindar opciones de creación de empleos para los egresados, en un contexto que se ha caracterizado por la continua contracción del empleo en el país.

En este sentido, uno de los retos para el mediano plazo será escalar el Programa Emprendedores a incubadora de negocios². Con ello, se contaría con instalaciones que permitieran atender y proporcionar a los emprendedores un espacio físico para llevar a cabo sus actividades, se tendría un equipo de consultores para brindar capacitación y asesoría especializada a los distintos proyectos, se desarrollarían mecanismos de promoción y difusión, y se vincularía a los emprendedores con los programas gubernamentales de financiamiento y apoyo, facilitándoles el acceso a recursos económicos para la puesta en marcha de los negocios.

Otro reto del Programa Emprendedores de la UAM-Azcapotzalco es lograr una mayor difusión y promoción, a fin de que un mayor número de alumnos y egresados se incorporen al mismo, y así recibir la orientación y asesoría necesarias para identificar su proyecto y elaborar el plan de negocios. Para ello, se requiere mayor comunicación entre el Programa, las Coordinaciones de licenciatura, los profesores y los alumnos sobre todo de aquellos que cursan UEA's vinculadas con el desarrollo de proyectos y la actividad empresarial. Asimismo, se deberá desarrollar una estrategia de difusión permanente de las ventajas y beneficios que ofrece el Programa Emprendedores a la comunidad universitaria.

Un tercer ámbito de oportunidad consiste en estimular a los alumnos y egresados de distintas licenciaturas para que integren equipos interdisciplinarios, de manera que les permita crear sinergias, así como complementar conocimientos y habilidades con el fin de enriquecer los proyectos productivos y las iniciativas de negocios que se presenten al Programa Emprendedores. En este marco, los diseñadores, arquitectos e ingenieros tendrían el reto de incorporar el espíritu empresarial y emprendedor a sus proyectos, empleando la técnica del plan de negocios para fortalecer los aspectos técnicos propios de sus disciplinas, desarrollar las competencias gerenciales y habilidades técnicas para el diseño y consolidación de su idea de negocio.

Particularmente, los diseñadores gráficos e industriales tienen en el Programa Emprendedores una opción para que sus proyectos sobre diseño de nuevos productos o servicios, o los desarrollos de los arquitectos, incorporen en sus planteamientos la visión empresarial y puedan proyectar de manera integral su idea de negocio, agregando aspectos relativos al análisis de mercado y de los clientes, así como sobre aspectos financieros, de operaciones, jurídicos y administrativos. De esta manera, verían complementadas y enriquecidas sus ideas iniciales con un esquema de organización y gestión, indispensable para que puedan prosperar sus proyectos. Así, los diseños se verían fortalecidos con la metodología del plan de negocios, otorgándoles un enfoque empresarial y acercándolos a un análisis preciso sobre su viabilidad técnica y financiera y, por lo tanto, de evaluarse si son susceptibles de ponerse en marcha como nuevos negocios.

² Una incubadora es una organización cuyo objetivo es orientar a los emprendedores en la preparación del plan de negocios y brinda acompañamiento en el proceso de creación de una empresa, proporcionando servicios de asesoría en aspectos relacionados con la mercadotecnia, la contabilidad, el financiamiento, la administración y la figura jurídica, el diseño gráfico y el diseño industrial, entre otras áreas. También pueden ofrecer espacios físicos para que el emprendedor cuente con oficinas y apoyos secretariales y de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcérreca Joaquín, Carlos y Robles Valdés, Gloria, 2000, *Administración: un enfoque interdisciplinario*, 1ª ed., México, Person Educación.
- Freire, Andy, 2005, *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*, 1ª ed., México, Grupo Editorial Norma.
- García, Garza, Sáenz y Sepúlveda, 2005. *Formación de Emprendedores*, 5ª. Reimpresión, México, coedición: Grupo Patria Cultural y Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y Solum, John W. Jr. 2002. *Administración: un enfoque basado en competencias*, Colombia, Thomson Learning.
- 2005. *Manual de organización del programa Emprendedores de la UAM-A*, México, Coordinación de Vinculación, Unidad de Gestión de Servicios Tecnológicos 2005.

Página electrónica

- http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/emprendedores.htm