



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMAS

SEMINARIO:

LA IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MPYMES) EN
EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO.

“IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS EN
MÉXICO PARA EL IMPULSO Y CRECIMIENTO DE LAS MPYMES.”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTA:

OMAR ADRIAN GONZÁLEZ SÁNCHEZ

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

MIRIAM JOCABED CLETO JUÁREZ

HÉCTOR MIGUEL VELÁZQUEZ DÍAZ

CONDUCTOR: LRC. JOSE SOSA MOLSALVO

MÉXICO D.F.

OCTUBRE 2010





AGRADECIMIENTOS

A DIOS

En primer lugar porque gracias a ti existo, por ser mi único dios y darme tantas cosas a lo largo de mi vida, por bendecirme en todo lo que me propongo, por escucharme y protegerme cuando más te necesito por permitirme formar parte de una gran familia la cual me rodeada de cariño y comprensión por eso y más gracias.

A TI MAMI

Por ser la mejor mama del mundo, ya que en todo momento has estado a mi lado, en las buenas y en las malas, apoyándome en todo lo momento que he vivido, por aguantarme, por apoyarme durante todos mis estudios, por aquellas desveladas que compartimos y por qué se que siempre podre contar contigo GRACIAS mama te quiero mucho.

A TI PAPI

Por ser una persona excelente que me ha enseñado a luchar por lo que quiero y que me ha sostenido durante lo largo de mi vida, y por todo lo que tengo gracias a ti. Quiero que sepas que te quiero mucho y que me siento orgullosa de tener un papa como tú que jamás se rinde.

A MI ABUELITA

Por ser como mi segunda madre, por cuidarme en todo momento, por brindarme tantos años de su vida y por siempre tener las fuerzas necesarias para sacarme adelante desde que era una bebe. Por eso y más le agradezco que aun siga a mi lado presente en cada paso que doy de todo corazón gracias mama grande.

A MIS HERMANAS

Que siempre han compartido conmigo tantas cosas desde que era una bebe, y que hasta el día de hoy me demuestran que siempre podre contar con ustedes, se que a veces tenemos diferencias pero a pesar de eso siempre estaremos juntas en todo momento, gracias por todo lo que hemos vivido las quiero mucho.

MIRIAM JOCABED CLETO JUÁREZ



AGRADECIMIENTOS

Por medio de esta ofrezco toda mi gratitud a todas las personas que de manera directa e indirecta contribuyeron a que yo pudiera tomar la determinación de dar este paso para poder titularme. Pero especialmente a mis padres Celina Sánchez y Adrian González que a la manera que ellos pensaban y dentro de sus capacidades económicas y morales me alentaron a ser un profesionista, también agradezco a mis empleadores C.PC. Héctor Puflea y C.P. Silvia Hernández por su motivación y deseo de ayudar a las nuevas generaciones a titularse y contribuir a sus empresas una mayor calidad de servicios y por último y principalmente agradezco a mi esposa Adrian, por su comprensión, sacrificio y apoyo incondicional para que yo pudiera titularme.

OMAR ADRIAN GONZALEZ SANCHEZ



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Te agradezco Señor por la dicha de vivir, por ese gesto tan grande y maravilloso que nos otorgaste al venir al mundo. También te agradezco por mis padres, mis hermanos y familia, pues gracias a su amor, cariño, comprensión y enseñanzas, he llegado a éste momento de mi vida. El cual, me hace muy feliz y me motiva a seguir adelante día a día.

A MIS PADRES

Rosa y Miguel, gracias a ambos por tanto sacrificio, por la lucha que enfrentan a diario por darnos a mis hermanos y a mí una vida digna. Gracias por su amor, cariño, comprensión, valores y ejemplo de superación. Pues gracias a eso somos personas de bien. Gracias por ser mis padres y darme la oportunidad de vivir, gracias de corazón por todo lo que me han dado, porque gracias a ustedes hoy me he titulado y éste triunfo es por ustedes... LOS AMO.

A MIS HERMANOS

Fátima y Jorge, les doy gracias por ser mis hermanos, ya que estoy muy orgulloso y me siento muy afortunado de que sean ustedes mis hermanos. Les doy gracias por ser parte de la inspiración que me motivo a lograr éste objetivo... LOS AMO.

HÉCTOR MIGUEL VELÁZQUEZ DÍAZ.



DECALOGO POLITECNICO

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE ASPIRO A SER TODO UN HOMBRE.

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE EXIJO MIS DEBERES ANTES QUE MIS DERECHOS.

SOY POLITÉCNICO,
POR CONVICCIÓN Y NO POR CIRCUNSTANCIA.

SOY POLITÉCNICO,
PARA ALCANZAR LAS CONQUISTAS UNIVERSALES Y OFRECÉRSELAS A MI
PUEBLO.

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE ME DUELE LA PATRIA EN MIS ENTRAÑAS Y ASPIRO A CALMAR
SUS DOLENCIAS.

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE ARDO EN DESEOS DE DESPERTAR AL HERMANO DORMIDO.

SOY POLITÉCNICO,
PARA PRENDER UNA ANTORCHA EN EL ALTAR DE LA PATRIA.

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE ME DIGNIFICO Y SIENTO EL DEBER DE DIGNIFICAR A MI
INSTITUCIÓN.

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE MI RESPETADA LIBERTAD DE JOVEN Y ESTUDIANTE ME IMPONEN
LA SATISFACCIÓN DE RESPETAR ESTE RECINTO.

SOY POLITÉCNICO,
PORQUE TRADUZCO LA TRICOTOMÍA DE MI BANDERA COMO TRABAJO,
DEBER Y HONOR.



PROLOGO

El estudio de este proyecto hace reflexionar sobre la importancia que han tenido las incubadoras en los países desarrollados para fortalecer a sus micros, pequeñas y medianas empresas.

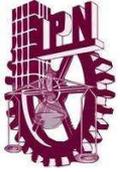
Es por ello que resulta sumamente importante que el sector público y privado en México; tomen en consideración este proyecto como un instrumento de consulta para fortalecer los modelos que hasta ahora se tienen.

Este trabajo es un claro reflejo de un profundo interés que las autoridades, maestros y alumnos de la ESCA Santo Tomás tienen respecto a seguir fomentando y apoyando a los emprendedores y a su vez a las Mpymes, las cuales representan en un alto porcentaje del total de empresas existentes en México.

Por otro lado este proyecto es un facilitador de información valiosa, ya que se dan a conocer los centros de atención a emprendedores tales como las incubadoras de negocios las cuales dan atención, orientación y asesoría a los emprendedores para que estos hagan realidad su idea de negocio.

Así mismo es de suma importancia tener presente que cualquier emprendedor o empresario al estudiar este trabajo se da cuenta de que el perfil de un emprendedor debe estar formado por una cultura empresarial enriquecida de valores, ética empresarial, liderazgo, calidad, responsabilidad social empresarial y adaptándose a los distintos escenarios del cambio con la finalidad de que los emprendedores impulsen el desarrollo económico de México.

Para la ESCA Santo Tomás y el Politécnico es un orgullo que sus egresados sigan promoviendo la creación de nuevas empresas para la generación de más y mejores empleos, de más y mejores líderes y empresarios, promoviendo el espíritu emprendedor en todo ámbito comercial y de servicios.



MARCO TEORICO

Debido a que siempre ha existido una preocupación y esfuerzo por generar riqueza, han surgido evolucionado los sistemas económicos en el mundo; por ejemplo en los 70's el modelo de incubación a nivel mundial se basaba en la administración de espacios de trabajo, agencias de empresas y estados industriales, en los inicios de los 80's este modelo se centraba en la creación de parques científicos y centros de negocios, los cuales dieron origen a modelos básicos de incubación de empresas lo cual se acentuó en los años 90's estableciendo incubadoras sectoriales, es decir incubadoras tradicionales, de tecnología intermedia y con base tecnológica en su totalidad.

En la actualidad estos modelos de incubación se han perfeccionado y abarcan cualquier nivel de sectores económicos, abarcando desde artesanías, tiendas de abarrotes, restaurantes, desarrollo de redes, aplicaciones web hasta microelectrónica y biotecnología.

Por otro lado cabe señalar que en México la cultura emprendora está en su mayoría motivada por la falta de fuentes de empleo, creándose pequeños negocios con bajo valor agregado. Con base a este antecedente habría que preguntarse ¿Dónde están los emprendedores? Lejos de las fuentes de financiamiento, lejos de la capacitación, formación y asesoría.

Por tanto México al enfrentarse a tal realidad, se han desarrollado estrategias y líneas de acción para detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y una de ellas es el fortalecimiento de incubadoras de negocios para que estas se conviertan en la fábrica de empleos, empresas y emprendedores que requiere el país.



MARCO CONCEPTUAL

Lo que nos motivo a la realización de este proyecto fue el darnos cuenta de la gran mortalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta realidad nos impulsa a dar a conocer las herramientas, programas, instituciones que fomentan el proceso de incubación el cual consiste en (pre-incubación, incubación y post-incubación).

Con lo cual pretendemos mostrar a los nuevos emprendedores un panorama general de cómo asesorarse y recibir el apoyo de las organizaciones que incrementen su capacidad de generar riquezas. Y que conozcan los distintos servicios y áreas.

También nos interesa influir en el emprendedor el interés por la creación de una nueva cultura organizacional, así como darles a conocer la importancia de adaptarse a los cambios, entender que características deben de tener los emprendedores, que es la cultura de calidad y la importancia de la ética dentro de cualquier organización. Así como darle a conocer los modelos de incubación no solo nacionales sino internacionales de aquellas naciones líderes como (estados unidos de norte América, Francia, Alemania, Israel etc.) dándole a conocer el impacto que estas han tenido en el desarrollo económico de sus naciones. Lo anterior ayudara a despertar el interés en los nuevos emprendedores.



OBJETIVO GENERAL

El dar a conocer al emprendedor las incubadoras de negocios es el principal objetivo de este proyecto, ya que por medio de estas incubadoras, los emprendedores pueden hacer realidad su idea de negocio, contribuyendo de esta manera a la creación de más y mejores empleos, contribuyendo a si al desarrollo y crecimiento económico de México.

El objetivos de este proyecto también es el de ayudar al emprendedor a tener la información adecuada para el desarrollo de las habilidades empresariales y de todos aquellos aspectos que le permitirán tener éxito. Por ejemplo; el hecho de que el emprendedor conozca las necesidades del cambio, le permitirá diseñar estrategias específicas a fin de que pueda ayudar a su empresa a adaptarse, reaccionar oportunamente y de manera eficaz a todos esos cambios estructurales, psicológicos y tecnológicos que surjan en el futuro.

De igual manera despertar el interés en el emprendedor a desarrollar y ampliar un nueva visión empresarial, que le ayude a conocer aquellas características que un emprendedor debe poseer, tales como el ser proactivo, innovador, congruente, creativo, entre otras.

El crear conciencia en los emprendedores, empresarios y todos aquellos organismos del sector público y privado, de la gran mortalidad de empresas que hay tanto en México como en el mundo, con el propósito de que se creen a su vez soluciones eficientes para vencer aquellos problemas tan comunes que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas. Los cuales, no permiten la gestión adecuada de las mismas.

El de ayudarle al emprendedor a que pueda desarrollar una cultura organizacional eficiente que le ayude a alcanzar los objetivos de su empresa, pues cabe reconocer que en la mayoría de las culturas empresariales no se gestionan, es decir surgen espontáneamente.



JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se elaboro con la finalidad de dar a conocer cómo es que la crisis económica que actualmente enfrenta nuestro país ha originado que las oportunidades de empleo sean día a día más escasas o casi nulas. Por tal motivo, han surgido emprendedores que tratan o pretenden crear su propia empresa. Con la finalidad de obtener un mejor nivel de vida. Desafortunadamente estos proyectos de negocios nuevos no llegan a realizarse concretamente, por falta de conocimientos en cuanto al proceso de creación de una empresa, instituciones de apoyo u orientación así como instituciones que proporcionan un financiamiento. Como instrumento del desarrollo, las incubadoras estimulan la creación de nuevas empresas, generan un impacto significativo en el empleo y en el desarrollo de la base económica local, contribuyen a revitalizar áreas deprimidas urbanas y rurales, y a transformar en productos comerciables el fruto de investigaciones científicas y tecnológicas de universidades e institutos de investigación. Los beneficios de la operación de los centros de incubación llegan a las pequeñas empresas, a la comunidad y a las organizaciones auspiciadoras.



“IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS EN MÉXICO PARA EL IMPULSO Y CRECIMIENTO DE LAS MPYMES”

AGRADECIMIENTOS
DECALOGO POLITECNICO
PROLOGO
MARCO TEORICO
MARCO CONCEPTUAL
OBJETIVO GENERAL
JUSTIFICACION

INDICE

INTRODUCCION GENERAL	1
CAPITULO I. LAS NECESIDADES DEL CAMBIO	2
Introducción	2
1.1 El Cambio	2
1.1.1 Las Fuerzas Externas e Internas del Cambio	2
1.1.2 Los Aspectos del Cambio	3
• La singularidad de cada proceso de cambio	5
1.1.3 El proceso del cambio organizacional	6
• La resistencia al cambio	9
• El proceso del cambio desde el punto de vista personal	14
➤ La finalización	14
➤ La Zona Neutral	15
➤ El nuevo inicio	16
• Las Reacciones ante Percepciones negativas	17
• Mejores Prácticas	19
CAPITULO II. UNA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL	24
Introducción	24
2.1 El Emprendedor y las pequeñas empresas	24
2.1.1 El concepto “Emprendedor”	27
2.1.2 Características de los emprendedores	28
2.2 Programa Nacional de Emprendedores	29
• Objetivo	30
• Alcance	30
• Cobertura	30
2.3 El itinerario del Emprendedor	31
2.3.1 Mortalidad Empresarial	33
2.3.2 Principales problemas que enfrentan las PYMES	36



CAPITULO III. LAN IMPORTACIA DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL EN MEXICO	50
Introducción	50
3.1 Cultura empresarial	50
3.2 Creatividad, nueva Cultura empresarial	56
3.3. Hacia una nueva Cultura Organizacional	60
3.3.1 La cultura del conocimiento	65
3.4 Cultura organizacional	69
3.4.1 Funciones de la cultura organizacional	80
3.5 Cultura de Calidad	82
CAPITULO IV. LIDERAZGO PROACTIVO Y ETICA EMPRESARIAL	84
Introducción	84
4.1 Definición de valores	84
4.1.1 Importancia de los valores	85
4.1.2 Decálogo de valores organizacionales	86
4.1.3 Código de valores para que sea observado por los líderes	90
4.2 Las 5 s	92
4.3 El liderazgo	101
4.3.1 Camino hacia un Nuevo liderazgo	104
4.3.2 Funciones administrativas de liderazgo	106
4.3.3 Liderazgo desarrollador	112
4.4 El término proactivo	112
4.4.1 El pensamiento proactivo	113
4.4.2 Método sistemático para tomar decisiones y resolver problemas	
PRO-AC T-IVE	113
4.4.3 Optimización proactiva	114
4.4.4 Liderazgo proactivo	114
4.5 Ética empresarial	115
4.5.1 Definición y enfoque de la ética empresarial	116
4.5.2 Mitos acerca de la ética empresarial	118
4.5.3 Beneficios de la implementación de la ética empresarial	120
4.5.4 Razones para una ética de las organizaciones	122
4.6 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	123
4.6.1 Ventajas de implementar la RSE	129
4.6.2 ¿Por qué ser una RSE?	129
4.6.3 La “piedra angular” de la RSE	130
4.6.4 El “círculo virtuoso”	133
4.7 Definición y enfoque del código de ética	134
4.8 Antecedentes y desarrollo del código de conducta	134



CAPITULO V. LA EXPERIENCIA DE LAS INCUBADORAS EN OTROS PAÍSES

Introducción	136
5.1 National Business Incubation Association (NBIA)	136
5.2 Naciones líderes en la incubación de empresas	137

CAPITULO VI. LA IMPORTANCIA DE LAS INCUBADORAS MEXICANAS PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DE LAS MPYMES.

Introducción	142
6.1 Antecedentes y desarrollo de las incubadoras	142
6.1.1 Historia y origen de las incubadoras	145
6.1.2 Incubadoras de empresas en el mundo	146
• Importancia de las incubadoras de negocios	150
• Tipos de incubadoras por Giro	151
➤ Incubadoras tradicionales	151
➤ Incubadoras de tecnología intermedia	151
➤ Incubadoras de alta tecnología	152
• Líneas estratégicas	152
➤ Consolidación de incubadoras	152
➤ Creación de incubadoras	152
➤ Nuevos apoyos	152
• Las incubadoras de empresas en el mundo	153
• El proceso de creación	154
➤ Socialización	157
➤ Sensibilización	158
➤ Incubación	163
➤ Validación	167
➤ Fortalecimiento personal	168
➤ Plan de Negocios	170

CAPITULO VII. EL PROCESO DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO

Introducción	176
7.1 Las incubadoras de empresas como apoyo a la innovación	176
7.2 La Secretaría de Economía y su apoyo a las Incubadoras	177
7.2.1 Programa Nacional de Emprendedores	178
7.2.2 Dirección General de Centros de Formación para el trabajo	180
7.3 Ventajas de recibir el apoyo de una incubadora de negocios	186
7.4 Metodología de Incubación	187
7.4.1 Etapa de Postulación	188
7.4.2 Etapa de Pre-incubación	189
7.4.3 Etapa de Incubación	190
7.4.4 Etapa de Post-Incubación	192
7.5 Requisitos para la incubación	193
7.7 Incubadoras de empresas en México	194
7.8 Modelo de incubación de empresas del programa MIPES	199
7.8.1 Convocatoria, Selección y Evaluación	202



7.8.2	Pre incubación	203
7.8.3	Incubación	203
7.8.4	Graduación y Egreso	204

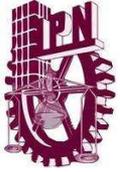
CAPITULO VIII. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN EN MÉXICO

	Introducción	205
8.1	Instituto Politécnico Nacional	205
8.1.1	Programa Institucional de Emprendedores (POLIEMPRENDE)	205
8.1.2	Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE).	208
8.1.3	Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica	212
8.1.4	Empresas de Origen Politécnico	215
8.2	Universidad Tecnológica de México	216
8.2.1	Estrategia y Objetivo	217
8.2.2	Fases del modelo de incubación	218
8.2.3	Proceso para ingresar	219
8.2.4	Etapas de la Incubadora	219
8.3	Tecnológico de Monterrey	220
8.3.1	Incubadora de Microempresas Tradicionales	220
8.3.2	Red de Incubadoras de Microempresas	225
8.3.3	Modelo de Incubación	226
8.3.4	Modelo Educativo	227
8.3.5	Estrategia de Desarrollo	231
8.4	Universidad del Valle de México	232
8.5	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	234
8.6	Universidad Autónoma de Nuevo León	238
8.7	Universidad de Guanajuato	241
8.8	Universidad Autónoma del Estado de Puebla	244
8.9	Centro de Incubación de la Universidad Tecnológica de Jalisco	247
8.10	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa	248

CAPITULO IX. EL DESARROLLO DEL CLUB DE EMPRENDEDORES

	Introducción	251
9.1.	Misión, Visión y Valores	251
9.2	Objetivo	252
9.3	Modelo del Club de Emprendedores	252
9.4	Organigrama del Club	253
9.5	Procesos a desarrollar	254
9.6	Requisitos para formar parte del club de emprendedores	258
9.7	Manual de Políticas de Aceptación de Proyectos	258
9.8	Reglamento Interno	259

	CONCLUSIÓN	262
	GLOSARIO	263
	BIBLIOGRAFÍA	265



INTRODUCCIÓN GENERAL

En la presente analizaremos la importancia que tienen hoy día las incubadoras mexicanas en el desarrollo económico del país, no solo hablaremos de ellas, también entenderemos conceptos como el cambio, liderazgo, ética, cultura empresarial etcétera. Así como la importancia de un proceso de incubación y su desarrollo, estos son aspectos importantes que se tienen que considerar antes, durante y después de ingresar nuestros proyectos a una incubadora.

También nos daremos cuenta de la importancia de la formación de los emprendedores por medio de una invitación a la implantación de una cultura empresarial que les permita obtener de manera eficaz y eficiente los objetivos de su empresa. Además de que el emprendedor debe tener en mente que al ser empresario también es un líder y debe aprender a combinar estas dos funciones para que pueda lograr una mejor administración y dirección de su empresa.

Los emprendedores de negocios se darán cuenta de que no solamente se pueden limitar a emprender negocios dentro del país, sino que también pueden incursionar en incubadoras extranjeras, permitiéndoles tener capacidad competitiva en el mercado internacional.

También queremos dar a conocer una iniciativa para iniciar un Club de Emprendedores en la ESCA Santo Tomas, ya que hay muchas ideas y proyectos que se quedan en el aire. Con este Club se podrá vincular de manera eficiente a las incubadoras de negocios, esas ideas y proyectos de negocios, sin que sean rechazados.



CAPÍTULO I

LAS NECESIDADES DEL CAMBIO.

INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se aprenderá el significado del cambio, La importancia de este en las personas y en las organizaciones. También podrás identificar los aspectos que tiene el cambio, así como el proceso del mismo, sus resistencias y las mejores prácticas para realizar el cambio con éxito en las Mpymes.

1.1 EL CAMBIO.

Hoy día entendemos por cambio aquella capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante las transformaciones internas y externas del medio ambiente. El cambio dentro de las organizaciones es más evidente día a día, Lo que resultó ayer, ya tal vez no resulte para mañana; y es que en este tiempo dónde el mercado es una competencia y dónde la tecnología cada vez es más avanzada, es indispensable estar a la vanguardia.

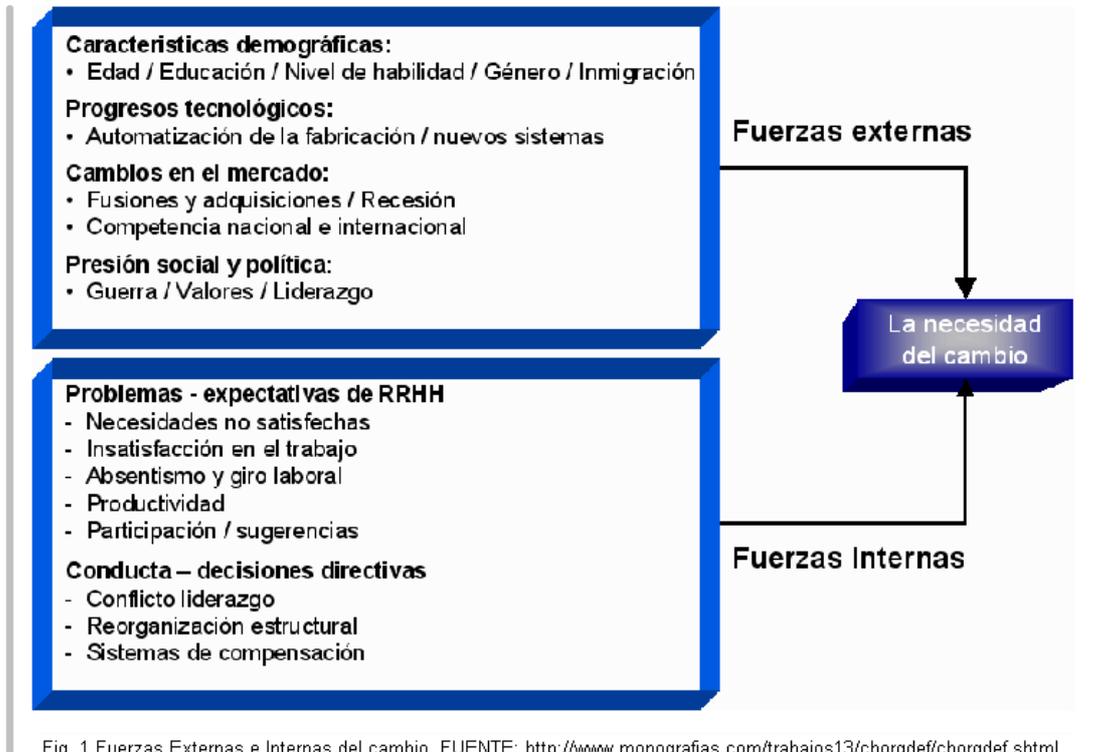
Sin embargo para las organizaciones es difícil adaptarse a los cambios porque existe resistencia al mismo; por parte de los empleados, de los clientes y de la alta jerarquía y eso impide la aplicación y efectividad de los mismos.

Siendo algunos de ellos el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos; Cambios que la mayoría de las veces no están completos ni eficientemente planificados, por ende mucho menos facilitados.

1.1.1 LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS DEL CAMBIO.

Los cambios en las organizaciones se originan por la interacción de fuerzas, clasificándose en:

- ✚ Internas: son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen a través del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- ✚ Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, siendo algunos, los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.



1.1.2 LOS ASPECTOS DEL CAMBIO.

Definición de Aspecto¹:

- 1 Conjunto de rasgos, características, clasificaciones que muestra una persona o cosa.
- 2 Punto de vista desde el que se mira o analiza algo.
- 3 Faceta, matiz o parte de algo.

Primero basta con que una modificación sea observada, y por lo tanto observable para que se hable del cambio. En efecto, lo que hace que haya cambio no es que la modificación en cuestión sea mas o menos grande, sino mas bien el que sea observada, es decir, que obligue a modificar sus percepciones a quien vive en el entorno.

Segundo, el merito de un cambio no corresponde a su definición, sino mas bien a juicio de quien lo observa. De hecho cuando se trata de juzgar el valor del cambio, suele recurrirse a las nociones de progreso y de retroceso.

1- Diccionario LAROUSSE



Ahora bien el tema de la gestión del desarrollo está vinculado con la gestión del cambio, dado que cambio y desarrollo son conceptos unidos entre sí, de tal manera que el desarrollo ayuda al cambio y cualquier cambio constituye un desarrollo.

La Gestión del Desarrollo Organizacional² es una herramienta que ayuda tanto a los directivos y sus organizaciones a que deben de tener presentes las características, matices o aspectos que requiere el cambio.

El conocer los aspectos del cambio organizacional, ofrece una pista visible en proyectos de transformación, cambio organizacional y de gestión, alinea expectativas, anhelos y metas, comunica, integra y gestiona los equipos de formación de las personas.

El tener presente los aspectos del cambio permite ver el modelo de liderazgo, el compromiso del líder, la efectividad de la comunicación, la necesidad de cambio para diseñar estrategias precisas, y dinámicas de grupo a fin de evitar fallas.

Por tanto podemos identificar algunos de los aspectos del cambio de la siguiente manera:



² .Desarrollo organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Wendell L.French/ Cecil H. Bell, Jr.



Sin embargo, no podemos generalizar estos aspectos, puesto que no hay organizaciones iguales, cada organización cuenta con estrategias específicas, políticas que no son trasladables a otras empresas, por este motivo cada director y organización deberán de identificar sus propios aspectos del proceso del cambio.

La Singularidad de los Aspectos del Cambio.

Aspectos estructurales: Se enfoca en el diseño organizativo. Se postula que la estructura de organización y el diseño debe ajustarse, debe ser coherente con la visión, dirección, misión o metas de la organización, cambios estructurales en el organigrama. Los trabajadores, unidades, divisiones y departamentos podrían ser reajustados para optimizar los recursos. Por ejemplo, las jerarquías podrían ser horizontales y la toma de decisiones estaría más cerca del punto de acción. La atención a estos aspectos conducirá a mejorar la calidad y el rendimiento.

Aspectos tecnológicos: Tiene un enfoque de mejora continua, se actualiza constantemente y se alinea con los procesos de producción y servicio para hacer un trabajo más eficiente y eficaz. La mejora continua de procesos con la tecnología alineada conduciría a mejorar la calidad y el rendimiento.

Los empleados deben aprender lo último en tecnología y conocimientos administrativos y técnicos para el mejor desempeño de sus funciones. Aprender algo ayuda al cambio, la formación permite implicar a los empleados en el proceso del cambio (si el directivo decide hacerlo), y, al mismo tiempo genera un verdadero cambio.

Aspectos psicológicos y culturales: Cada organización consiste en personas y así hacer el cambio organizacional significa transformar el comportamiento de las personas. El proceso del cambio es complicado puesto que el cambio lo introducen personas y afecta a personas, es decir las personas son su causa y su fin. Las personas son muy emocionales, gran parte del comportamiento de la gente se basa en las emociones. A lo largo del proceso del cambio organizacional, empezando desde el principio, desde la toma de decisión y el diagnóstico que encuentra la necesidad de hacer el cambio, las decisiones y la actitud del directivo normalmente chocan con las emociones de los empleados. El error principal es pensar en el cambio como en un acontecimiento que no está ligado con emociones. El directivo debe entender que es muy complicado hacer cambio organizacional y ser flexible.³

Como fenómeno emocional el cambio, aparte del temor, provoca incertidumbre, desconfianza, tensión etcétera.

³ Del Cambio operativo al cambio estructural, Modelos organizativos para ser efectivo y eficiente. Carlos Fernández Isoird



1.1.2 EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Cambio Organizacional

Se dice que es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas de la inminente catástrofe financiera, y la extinción. Existe un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero, un modelo descrito por Kurt Lewin. Donde se describen tres etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado. Básicamente, la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

Etapas 1 Descongelar: implica tornar la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización para poder fácilmente verla y aceptarla.

En ésta etapa se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta.

Etapas 2 El cambio: sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos.

Esta etapa implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el de correr de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

Etapas 3 Recongelar: significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

En el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se tomarán nuevamente los viejos hábitos. Un permanente programa de reforzamiento será de gran utilidad en esta etapa.

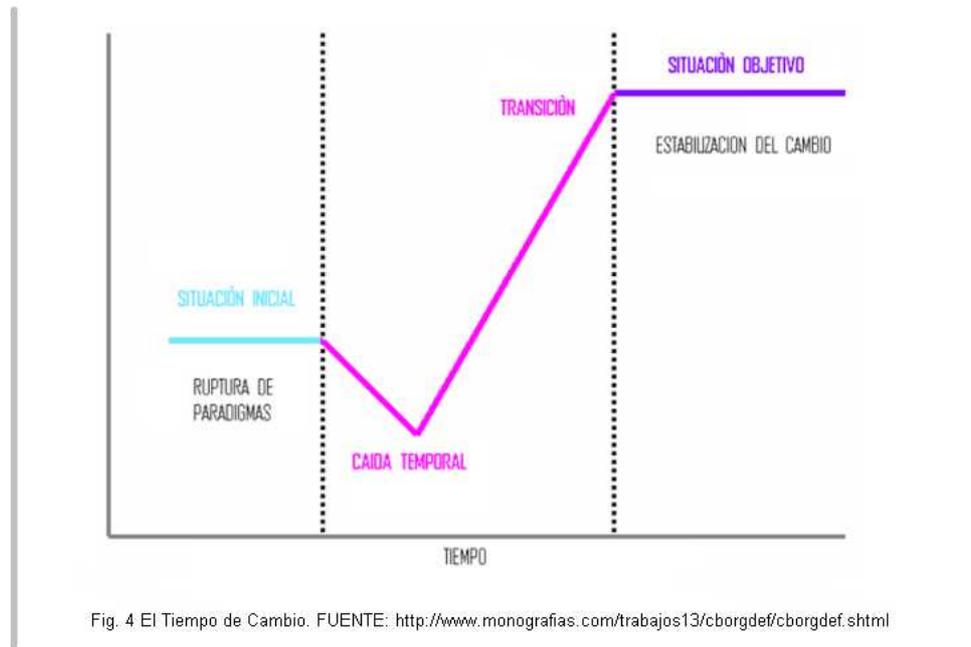
El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una



situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costos del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En el gráfico siguiente podemos observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).



El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta difícil. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costos de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.



Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- ✚ Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- ✚ Mayores esfuerzos y costos en todo el proceso,
- ✚ Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- ✚ Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- ✚ Deficiencia de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

Agentes de Cambio.

Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña. Esto sería lo ideal, pero no es una idea factible, ya que la naturaleza de cada entidad requiere de acciones específicas que influyan en ella. Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos, pueden ser administradores, psicólogos o un equipo interdisciplinario que se encargue del proceso.

Los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa.

Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y



habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como límite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso, lo que no sucede con los agentes internos que cuidan más de herir susceptibilidades. Lo que los especialistas recomiendan es una combinación de ambos, uno para que identifique desde una óptica externa las situaciones o elementos perjudiciales a la organización y el otro para que ejecute y supervise el mantenimiento del nuevo modelo.

Las causas de los cambios fallidos más frecuentes son las siguientes:

- ✚ Alcance del proyecto demasiado limitado.
- ✚ Falta de involucramiento del personal.
- ✚ Equipo y habilidades inadecuados.
- ✚ Falta de equipo eficiente.
- ✚ Expectativas no realistas.
- ✚ Falta de supervisión de nivel ejecutivo.
- ✚ Falta de compromiso de los ejecutivos.
- ✚ Limitaciones en los sistemas en uso.
- ✚ Resistencia a cambio.

La mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionada con los aspectos técnicos.

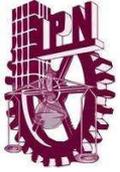
Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio.

La Resistencia al Cambio.

Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los individuos ante ciertas situaciones.

Rodríguez Mancilla⁴ sostiene que la resistencia al cambio puede tener varios orígenes: la necesidad de seguridad, que quedó demostrada por Maslow, y que se relaciona por la predilección de lo conocido antes que a lo desconocido.

4. Gestión Organizacional



Stephen Robbins⁵, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia: individual y organizacional.

En la Individual se conjuntan las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades tales como los hábitos, que no permiten considerar la gama de opciones para decidir sobre algo diferente todos los días. La seguridad que ya ha sido señalada, así como el temor a lo desconocido y una última que llama el procesamiento selectivo de la información, que en otras palabras conocemos como percepción selectiva, la capacidad del hombre de elegir entre lo que está en el ambiente, solo aquello que se acomode a su conveniencia y rechaza lo que no es de su agrado.

En cuanto a la categoría organizacional, Robbins cita seis fuentes que son:

- ✚ La inercia estructural, la cual se refiere a los mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad.
- ✚ Un enfoque limitado de cambio: si se pretende el cambio en un subsistema de la organización lo más probable será que falle, pues los cambios limitados a subsistema son anulados por el sistema mayor.
- ✚ La inercia de grupo, que tiene que ver con sus normas y el deseo de no transgredirlas a pesar de la necesidad de lograr un buen desempeño laboral.
- ✚ Amenaza a la habilidad, ya que el cambio puede convertirse en un ataque a los grupos especializados, que pueden ya no ser tan imprescindibles.
- ✚ Amenaza a las relaciones de poder, ante una redistribución de la autoridad y de las prerrogativas, quienes se sienten con autoridad forman un frente común de resistencia para no perder canonjías.
- ✚ Amenaza a las relaciones de recursos establecidas, que está relacionada con los grupos que reciben mayores recursos y que ven en el cambio una posibilidad de reducción de los mismos.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla?

⁵ . Comportamiento Organizacional 1998



Fig. 5 Resistencia al Cambio. FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por:

- ✚ La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales.
- ✚ La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- ✚ El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- ✚ La falta de capacidad individual, que limita una acción concreta.
- ✚ Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.



- ✚ La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
- ✚ La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.
- ✚ Las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- ✚ El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- ✚ La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
- ✚ La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
- ✚ La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

¿Cómo vencer la resistencia al cambio?

No es nada sencillo derribar las barreras que están dentro del ser humano para conseguir que aparezca una buena disposición al cambio organizacional; esto exige un esfuerzo continuo y grupal de los que dirigen el destino de la empresa; no existen fórmulas o recetas que garanticen la extinción de dichos obstáculos, sin embargo, se pueden aplicar algunas recomendaciones de expertos para probar su efectividad en una situación dada. Eva Kras⁶, alude a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

⁶. La Administración Mexicana en Transición



- ✚ Primero: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.
- ✚ Segundo: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.
- ✚ Tercero: la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.
- ✚ Cuarto: las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.
- ✚ Quinto: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Existen varias tácticas para vencer la resistencia, propuestas por John Kotter y que señala Robbins⁷:

- a. Educación y comunicación: Una comunicación bien llevada puede ayudar mucho, ya que el empleado reducirá su desconfianza y verá la lógica del cambio con más claridad; la constante educación respecto a las innovaciones lo auxiliará para sobrellevarlas y perderles el miedo. No es recomendable ocultar información, las pláticas, escritos, informes y otros medios usados simultáneamente pueden ir aminorando la resistencia con mayor prontitud.
- b. Participación: el involucramiento, sobre todo de aquellas personas que se oponen al cambio, esto conseguirá su compromiso y proveerá de decisiones potenciales pero la inversión de tiempo requerida se acrecienta.
- c. Facilitación y apoyo: estrategias psicológicas y comunicacionales pueden apoyar en la reducción de la ansiedad o miedo de los empleados, aunque requieren también de inversión de tiempo y dinero.
- d. Negociación: cuando es pequeño grupo o individuo cuyo poder impide el cambio, se puede negociar con él para que ceda a cambio recompensas, esta es una táctica de relativamente rápido resultado, sin embargo es riesgosa debido a posibles chantajes futuros o a una ampliación de pretensiones a otros grupos de poder.
- e. Manipulación y cooptación⁸: la manipulación se refiere al manejo distorsionado de la información para lograr ciertos fines a través precisamente de los mensajes falseados. La cooptación¹ apunta hacia los líderes o grupos de resistencia, dándoles un papel protagónico en las decisiones para obtener su disposición o apoyo. Tanto una como otra son tácticas sencillas y baratas, pero altamente riesgosas y su efecto no es duradero.

⁷ . Comportamiento Organizacional.

⁸ . cooptar. Llenar las vacantes que se producen en el seno de una corporación mediante el voto de los integrantes de ella.



- f. Coerción: es la acción que se ejerce a través de amenazas o fuerza bruta a los que se resisten al cambio para doblegar su voluntad y obligarlos a que acepten lo establecido por la alta dirección. Esta es cada vez menos efectiva dada la mayor ejecución de la legalidad y los derechos humanos. Algunas de las anteriores estrategias señaladas para vencer la resistencia pueden no ser posibles, recomendables o efectivas para cualquier organización, esto dependerá de su estructura, naturaleza y condiciones prevalecientes en el entorno.

El Proceso de Cambio desde el Punto de Vista Personal.

Tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente⁹ por tres estados muy importantes.

- ✚ El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, Finalización.
- ✚ El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- ✚ El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Revisemos entonces que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

La Finalización.

Durante la etapa de finalización, se suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- ✚ Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario.
- ✚ Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- ✚ Generar sentido de urgencia
- ✚ Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio.
- ✚ Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;

⁹ . Indefendible. Que no puede ser defendido.



- ✚ Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
- ✚ Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
 - ✚ Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
 - ✚ Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
 - ✚ Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
 - ✚ Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.
 - ✚ La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La Zona Neutral.

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.

- ✚ Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: (I) proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible; (II) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

- ✚ La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones.

- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento.
- Compartir información. Generar solidaridad.

- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos.
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio.



- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados.
 - Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.
- ✚ Se pierde foco.

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones.
- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento.
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismos de feedback¹⁰

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

El Nuevo Inicio.

La etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de cosas siguientes:

- ✚ Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:
 - Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría.
 - Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias.
 - Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.
 - Comunicar, comunicar, comunicar.
- ✚ Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:
 - ✚ Definir claramente quien está a cargo y de qué.
 - ✚ Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder.
 - ✚ Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos.

¹⁰ Retroalimentación o feedback, significa "ida y vuelta" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos).



- ✚ Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.
- ✚ Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

Las Reacciones ante Percepciones Negativas.

Se puede decir que uno de los principales desafíos de la actual gestión de empresas es considerar "el cambio" como algo natural y necesario dentro de la organización. Como la resistencia es un fenómeno principal del proceso de cambio es inevitable, por tanto los directivos deben aprender a gestionarla, porque haciéndolo, de manera exitosa podrán llevar a cabo cualquier proceso del cambio sin problemas. De otra manera el directivo tendría que enfrentar grandes reacciones negativas en la gestión del cambio.

Por lo común, las nuevas ideas no son aceptadas, las ideas creativas y los planteamientos innovadores perturban el orden y la rutina que nos proporcionan seguridad, estabilidad y un sentido del tiempo.

El contrapeso a la resistencia al cambio es la visión de éste como oportunidad, la visión de oportunidad lleva a una conducta activa. Transformar el significado del cambio en oportunidad es concentrar nuestra mente en un resultado de éxito. La imagen mental de logro permanece firme en nuestra mente hasta conquistar lo que nos hemos propuesto.

El cambio como carencia	El cambio como oportunidad
Énfasis en lo que se ha perdido	Énfasis en lo que se puede ganar
Temor y dolor	Temor racional que se traduce en búsqueda de alternativas y logro
Enfoque hacia el pasado	Enfoque hacia el futuro
Objetivo: sobrevivir ante la adversidad	Objetivo: conquistar una mejor posición
Protección y búsqueda de las respuestas en el interior	Apertura y búsqueda de respuestas en la realidad externa
Agresividad canalizada a través de frustración e impotencia	Agresividad canalizada a través de actividad y en casos extremos de conflicto
Energía que mueve hacia adelante: el miedo	Energía que mueve hacia adelante: la aspiración
Pesimismo	Optimismo
Mentalidad de pobreza, reducir gastos	Mentalidad de abundancia, incrementar ganancias

Fig. 3 Desarrollo Organizacional. FUENTE: Luis Ferrer Pérez



Estas reacciones ante percepciones negativas en una organización se presentan cuando:

- ✚ No se expresa con claridad el propósito del cambio. La ambigüedad puede provocar ansiedad, inquietud y temor derivado de múltiples interpretaciones.
- ✚ Los empleados no se encuentran involucrados o no se les ha pedido participar en la planeación e implantación del cambio propuesto, son espectadores pasivos que se someten. La gente se resiste a ser cambiada, empujada a un nuevo escenario sin valorar ni decidir de manera voluntaria; no se resisten a cambiar si así lo deciden, aunque el cambio sea por un requerimiento externo.
- ✚ Existe una amenaza directa o elevada para quien se resista, lo que convierte al cambio en algo asociado a miedo y castigo.
- ✚ El cambio puede incrementar excesivamente las cargas de trabajo actuales.
- ✚ El cambio rompe con los principios de equidad y sólo privilegia a pocos.
- ✚ La comunicación sobre el cambio a través de un documento es impersonal y se comenta a pocas personas.
- ✚ Se pierden derechos y status quo.
- ✚ Se realizan cambios uno tras otro, sin dar tiempo a la asimilación de ellos.
- ✚ Se aplican consecuencias incongruentes: quien cambia tiene consecuencias negativas y el que no, se mantiene sin riesgos.
- ✚ La cultura contiene antivalores que se oponen al cambio, como por ejemplo: está prohibido experimentar, no se permiten los errores; no se puede aportar ideas desde los niveles operativos; no se debe manifestar inconformidad, porque es sinónimo de conflicto y desafío; se prohíbe afectar las relaciones de poder; etc.

Las resistencias al cambio no siempre se expresan en una forma explícita, a través de actitudes hostiles o negativas. La resistencia se manifiesta a menudo por vías indirectas. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

- ✚ Cuestionar en una forma quisquillosa hasta los más ínfimos detalles del proyecto de cambio.
- ✚ Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- ✚ Convertir la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- ✚ Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio, con el propósito de entorpecer el proceso.
- ✚ Evocar nostálgicamente los meritos de un pasado no muy remoto, cuando todo parecía funcionar tan bien.
- ✚ Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación.
- ✚ Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- ✚ Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión.
- ✚ Sacar a relucir todas las dificultades encontradas en el proceso de implantación.



Entre las actitudes que podrían adoptarse para disminuir las resistencias al cambio encontramos, entre otras, las siguientes:

- a) Escuchar las expresiones de resistencia (y, algunas veces, alentarlas) y manifestar empatía.
- b) Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de:
 - ✚ Beneficiarse con su participación
 - ✚ Darles la oportunidad de apropiarse de él
 - ✚ Permitirles ajustarlo a su situación
- c) Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas (haciendo más lento o más rápido, según sea el caso).
- d) Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio.
- e) Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas.
- f) Ajustar tanto el modo de implantación como la naturaleza del cambio a la cultura ambiente.
- g) Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles.
- h) Reducir, hasta donde sea posible la porción de incógnita del proyecto de cambio.
- i) Reducir, hasta donde sea posible, las fuentes de inseguridad.
- j) Buscar apoyos que gocen de credibilidad.
- k) Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo que se refiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto.
- l) Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas.
- m) Cuidarse de no caer víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto de cambio en sí.

Mejores Prácticas.

¿Cuáles son las mejores maneras de asegurarse de que su iniciativa de cambio organizacional tendrá éxito?

A través de muchos años de experiencia, se ha identificado una serie de mejores prácticas¹¹ que son consistentemente exitosos en la reducción de riesgos y que impulsan el cambio. La siguiente lista, en orden descendente de prioridad, no es exclusiva, ni pretende ser una receta. Más bien, ofrece una descripción general de alto nivel de los requisitos clave y sugerencias para lograr un cambio eficiente de la organización.

Estas buenas prácticas no son exclusivas de la industria de alta tecnología; cualquier organización en cualquier mercado o industria pueden beneficiarse

¹¹ La planificación del cambio, Estrategias de adaptación para las organizaciones. Pierre Colletette/ Gilles Delisle



mediante el empleo de ellos. Además, tenga en cuenta que en la economía de Internet, los cambios no sólo afectan a su organización, sino también a sus clientes, proveedores y socios. Esto es especialmente cierto si el cambio penetra y afecta a todos los componentes del negocio o de la organización.

1. Identificar y acordar los conductores clave del cambio.

El cambio organizacional debe ser impulsado por una preocupación clave de negocio (el tiempo de comercialización, calidad, eficiencia, etc.) que es significativo, bien entendido, y se articula toda la organización. Si la gente percibe que se está haciendo un cambio, simplemente por el cambio mismo, entonces le causara más problemas de los que va a resolver. Si perciben que hay un verdadero problema o la oportunidad y entender los efectos negativos de no tomar medidas, sin embargo, los interesados apoyarán su iniciativa de cambio.

2. Crear demanda para el cambio; no mandar o forzar.

Si desea que todos en su organización se adapten a un cambio, entonces debe crear la demanda para todos los niveles, es decir asegúrese de que cada persona entienda los problemas que está abordando, propiciando un sentimiento de propiedad de las soluciones que estamos proponiendo. Al crear esta demanda del cambio usted puede esperar que las partes se interesen para impulsar el cambio y se puedan disminuir en lo mas mínimo los contratiempos y dificultades.

Cuando los gerentes dan órdenes exigiendo el cambio, se encuentran con la resistencia, los intentos a medias a adoptar el cambio, salidas en falso, una enorme cantidad de pérdida de tiempo y dinero, etcétera. Si usted reconoce que el cambio no beneficiará a todos los actores implicados - algunos pueden sufrir reducciones el área o estructura, los presupuestos, por ejemplo: es mejor tratar estos temas de inmediato y formular acuerdos con estas partes interesadas sobre sus nuevos roles y responsabilidades. Si usted no puede conseguir su aceptación y apoyo y se descubre que están socavando sus esfuerzos, entonces usted puede tener que tomar medidas más severas.

3. El ejercicio constante de liderazgo y comunicación.

Esto se aplica a cada uno de los directores de arriba a abajo a los líderes del grupo. La falta de liderazgo y visión hará que el esfuerzo de cambio se detenga y pierda credibilidad. Los cambios a su plan son inevitables, y es fundamental para mantener a las tropas informados sobre cuándo y por qué lo hacen.

En ambientes con poca comunicación de arriba hacia abajo, la gente siempre busca las señales o signos que les permiten saber cómo van las cosas. A menudo, identifican las señales equivocadas o mal interpretan las correctas. Por ejemplo, si un inicio del proyecto se retrasa, o si la administración está llevando a



cabo a "puerta cerrada" más reuniones de lo habitual, entonces los empleados incorrectamente pueden suponer que las cosas no van bien para el proyecto.

Es importante que el equipo directivo deba comunicarse en todas las direcciones y se comporte como una unidad cohesionada con un mensaje consistente. Un régimen coherente de hablar abiertamente, compartiendo información y ayudando a otros a entender la visión común garantizará la cohesión en toda la organización. También es fundamental mantener el mensaje simple para que pueda seguir siendo coherente en el tiempo y no promover la confusión o mala interpretación.

En particular, si los administradores deciden apartarse del camino que habían elegido y seguir otro, entonces tienen que volver a buscar el apoyo y aceptación de otras partes de la organización. Si no pueden hacer esto, entonces mucho tiempo y dinero se desperdiciara tratando de conseguir que todos estén en la misma página.

4. Continuamente actualizar y afinar la visión y el plan del proyecto.

En la fase inicial de planificación, la creación de la visión y el plan del proyecto ayudan a los administradores a identificar las cuestiones clave y los riesgos, establecer una buena comunicación y relaciones sólidas entre los interesados, y fijar un punto de partida y que todos estén de acuerdo. Es importante recordar, sin embargo, que estos planes no son inamovibles. La visión y el plan del proyecto lo están viviendo los afectados, este plan no solo son documentos estáticos (ya que frecuentemente se comunica).

5. Lograr el éxito demostrable incremental.

Nada puede detener un esfuerzo como empezar con un plan demasiado ambicioso que trata de abordar cada problema o proyecto a la vez. En su lugar, la mejor estrategia es luchar por el éxito incremental, demostrable como ejecutar el plan en etapas. Esto ayudará a estabilizar la situación y construir la confianza, credibilidad y experiencia necesarias en cada fase para gestionar el caos y mantener un buen desempeño. El mismo enfoque funciona bien para la adopción de un nuevo proceso, incluido el Proceso Racional Unificado. Empiece con unas pocas áreas clave o flujos de trabajo y añadir más la confianza de la organización y la capacidad de evolucionar.

6. Buscar campeones de sus soluciones en todos los niveles.

Desde el principio, ayuda a identificar a los líderes en todos los niveles que soporte a sus soluciones y se puede obtener el proceso de cambio para avanzar en el camino correcto. Estas personas también pueden ofrecer una perspectiva valiosa sobre el medio ambiente de trabajo y la moral del equipo. Recuerde que los campeones potenciales pueden adoptar diferentes formas y tienen títulos



diferentes, así que asegúrese de hacer un poco de excavación para la gente adecuada.

7. Adquirir y desarrollar nuevos sistemas de la habilidad de los empleados.

Cambiar crea una demanda de técnicas modernas, habilidades, y las mentalidades. Al formular una visión y un plan, es importante identificar qué habilidades serán necesarias, para facilitar el cambio y actuar en el nuevo entorno. Muy probablemente, usted necesita un programa de capacitación para mantener las habilidades de los empleados actuales y futuros hasta la fecha. Además de una fuerte capacidad técnica, necesitará de alto nivel de los proyectos, negocios y gestión de las competencias del personal. Las organizaciones de software a menudo carecen de profundidad en estas áreas no técnicas, pero su importancia no debe subestimarse.

8. Establecer un entorno de colaboración.

Al comienzo de cualquier iniciativa de cambio, es esencial crear un entorno de trabajo colaborativo entre todos los interesados y socios. Cambio organizacional exitoso requiere de riesgo compartido, un sentimiento colectivo de propiedad, y la capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades de las personas en toda la organización. El cambio técnico, por ejemplo, requiere la transferencia de conocimientos bilaterales en disciplinas tales como la experiencia de dominio y las modernas técnicas de desarrollo de software. A lo largo del proyecto, los equipos deberán esforzarse por mantener un ambiente de alta confianza, que favorece la colaboración.

9. El uso de medidas y para supervisar los progresos.

¿Cómo monitorear el estado del proyecto y saber cuando las cosas van bien o mal? Con demasiada frecuencia, las organizaciones gastan una enorme cantidad de tiempo al planificar cómo se va a implementar el cambio, pero muy poco en comprender que las medidas son fundamentales para controlar el funcionamiento de un proyecto. Es importante capturar las medidas correctas (el rendimiento horario, abierto / cerrado discrepancia informes, los elementos de acción, los perfiles de mano de obra, análisis de EVA, etcétera) sobre una base regular y utilizar estos datos para realizar correcciones de rumbo cuando sea necesario.

Una evaluación inicial de indicadores puede ayudar a los miembros del equipo a identificar qué parámetros son de valor, aprender a recolectar medidas y a ser analizadas, y comprender lo que revelan sobre el estado actual de una organización. Si los planes y metas no se miden no se pueden mejorar. Entonces, esta evaluación puede ser utilizada como un punto de referencia para seguir adelante y hacer que la gente piense en cómo puede ayudar a su medición de esfuerzo.



10. Revisión incentivos antes de empezar.

Si usted está pidiendo a los empleados a adoptar un cambio que se requieren modificaciones en el comportamiento, habilidades y responsabilidades, entonces usted también debe preguntarse, "¿Qué incentivos tienen que hacer estos ajustes y garantizar el éxito de la iniciativa?" Realizar cambios en los programas de incentivos antes del proceso de cambio empieza a generar la energía y comportamientos críticos para el éxito. Esto incluye la oferta de incentivos para aquellos que pueden perder algo en la transición para mantener su motivación y autoestima intacta.

CONCLUSIÓN.

Podemos concluir este capítulo diciendo que una vez conociendo cuales son las necesidades del cambio el empresario podrá estar preparado o prevenido ante cualquier evento que implique una modificación en los aspectos estructurales, tecnológicos, psicológicos dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas.



CAPÍTULO II

UNA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL.

INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se dará a conocer el significado de emprendedor y sus características; también conocerás que es el programa nacional de emprendedores así como cual es su objetivo, alcance y cobertura. Te darás cuenta cuales son las causas de la mortalidad empresarial de las Mpymes en México.

2.1 EL EMPRENDEDOR Y LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

El emprendedor

Hoy día una persona puede hacer de una idea un negocio, sin embargo, no es lo mismo tenerla en la mente que desarrollarla.

Es de suma importancia que el emprendedor tenga presente que lo primero al iniciar su negocio, es comprobar hasta qué punto esa idea es innovadora y averiguar si existen clientes Para ella y qué tipo de mercado abarcaría.

El emprendedor tiene que ser una persona trabajadora, motivadora, y con poder de decisión. Que este rodeado de gente leal, que reconocen sus debilidades y las solucionan rápidamente.

Otra cualidad importante de los emprendedores es que, cuando se les ocurre la idea, creen en ella y la hacen realidad. No se dejan intimidar por los enemigos (competencia), fijan objetivos y hacen que el grupo se concentre en cumplirlos.

Es importante que antes de iniciar cualquier negocio, el emprendedor se pregunte:

- ✚ ¿Cuál será el beneficio para el cliente?
- ✚ ¿Qué problemas debemos resolver?
- ✚ ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?

El emprendedor debe saber con claridad qué necesidad va a complacer y de qué forma lo va a conseguir. Por ello, debe centrarse principalmente en el beneficio que le brindará al cliente.

Después, debe definir cuál será su mercado y demostrar que realmente existe clientela que consumirá su producto o servicio. Debe identificar los grupos objetivos, obtener una estimación del tamaño, los segmentos del mercado y conocer los elementos diferenciadores con respecto a la competencia, si es que la hay para iniciar de la mejor manera la creación de su pequeña empresa.



Las pequeñas empresas:

El emprendedor tiene que conocer a fondo lo qué es una pequeña empresa, sus características, ventajas y desventajas y el porqué se originan las mismas.

Lo Primero es definir que es una pequeña empresa,

"La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad"¹²

Características de la Pequeña Empresa:

- + Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- + Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- + Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- + Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software, libros digitales) y servicios.
- + Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- + Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

Las características anteriores son solo algunas de las más importantes, pero pueden complementarse con las siguientes:

- + El número de personal tiene un límite inferior y otro superior. Por ejemplo, en México oscila entre 11 y 50.
- + En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.

¹² Preguntas Más Frecuentes del Programa de Desarrollo Empresarial», de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA), en http://www.sba.gov/espanol/Desarrollo_Empresarial/8apreguntas.html, obtenido en febrero del 2007.



- ✚ Su financiamiento, por lo general procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- ✚ El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.
- ✚ Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico
- ✚ Proporciona a la economía beneficios. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan
- ✚ Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios. Por ejemplo, estéticas, consultorías, misceláneas etc.
- ✚ Y En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas¹³

Ventajas de la Pequeña Empresa:

- ✚ Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas de mayor pobreza
- ✚ Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.
- ✚ Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.
- ✚ La pequeña empresa brinda satisfacción y autonomía de trabajo a aquellos emprendedores que no tienen la capacidad financiera o técnica para iniciar una mediana o gran empresa.
- ✚ La pequeña empresa, en un mundo agobiado por la pobreza y la necesidad, tiene la capacidad no solo de mitigar el sufrimiento, sino también de crear una clase media sólida, generar una base impositiva segura y fomentar la estabilidad social.

Desventajas de la Pequeña Empresa:

- ✚ Los emprendedores de pequeñas empresas, muchas veces, tienen que dejar su empleo para iniciar su empresa o lo hacen cuando los despiden; lo cual, implica un cambio drástico no solo en lo económico, sino también en su modo de vida.
- ✚ En su primera etapa, suelen pasar por momentos de privaciones, como consecuencia de haber invertido todos sus ahorros, haber incurrido en préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.
- ✚ Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos,

¹³ Inicie su propio negocio – Charles L. Martín – Editorial Iberoamericana – 1994



capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.

- ✚ Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.
- ✚ Las pequeñas empresas tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo¹⁴.

¿Por qué se Origina la Creación de Pequeñas Empresas?:

Existen diversas situaciones que hacen despertar en muchos emprendedores el deseo y el compromiso de iniciar con su pequeña empresa, pero algunas otras razones son:

- ✚ La identificación de una oportunidad en el mercado, en el que el emprendedor determina o supone que pueden obtener ganancias al ofrecer productos y/o servicios que las grandes empresas aun no ofrecen a los consumidores.
- ✚ El tener un producto o servicio que apasione al emprendedor, a tal punto de querer producirlo y comercializarlo por cuenta propia.
- ✚ Por el impulso de sugerencias familiares o de amistades para que el emprendedor establezca un nuevo negocio o empresa por cuenta propia.
- ✚ El hecho de poder trabajar en familia o de brindar trabajo a otros miembros de la misma.
- ✚ La pérdida de un empleo.
- ✚ La necesidad de tener un ingreso adicional, para colaborar con los gastos del hogar y con el paso del tiempo comienzan a contratar personal hasta que se constituyen en una pequeña empresa. y
- ✚ El deseo de ser dueño de su propio destino, de crecer por cuenta propia y de generar riqueza.

Todo lo mencionado anteriormente siempre debe tenerlo presente cualquier persona que desee emprender su pequeña empresa para que en un futuro no se lleve una decepción; sino todo lo contrario que esta sea el inicio de una vida llena de éxitos.

2.1.1 EL CONCEPTO “EMPRENDEDOR”.

Emprendedor: Es aquel individuo capaz de asumir un proyecto rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes. También lucha ante cualquier inconveniente que se le atravesase en su estrategia y no le teme al fracaso, es capaz de crear un grupo con motivación suficiente que le da el apoyo que necesita.

¹⁴ www.gestiopolis.com/.../caremprendedor.htm



Además sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla. Generalmente es un término que se aplica para designar a las personas que de la nada, y solamente, con el capital de la idea, logran crear o fundar una empresa o bien ayudan a otro a realizarlo¹⁵.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES.

Es importante iniciar con la siguiente pregunta; ¿Que se necesita para ser un emprendedor verdadero? para pensar en las siguientes características que deben tener en cuenta los nuevos emprendedores:

En la parte de motivación:

1. Capacidad de compromiso: Tanto consigo mismo, como con los demás.
2. Vocación por el trabajo: Todos los días, hasta sacar las iniciativas adelante.
3. Constancia: Que se puede juntar a la perseverancia y a la fe. Si el emprendedor no cree en sí mismo y en su proyecto, está destinado a fracasar.
4. Empuje: Es la capacidad de sacar las iniciativas adelante, el nivel de sacrificio y entrega y las ganas por cumplir los sueños.
5. Coraje físico y un gran entusiasmo para toda clase de ideas: La pasividad no es una característica de un emprendedor, el entusiasmo y el movimiento continuo sí.

En cuanto al saber:

1. Conocimiento: Ser emprendedor, requiere conocimiento en los temas que se van a desarrollar en los proyectos o actividades, sea cuales sean.
2. Cultura: En un sentido amplio, saberse adaptar a las diversas situaciones y saberse comportar ante las circunstancias.

Existen otras capacidades no tan evidentes pero importantes:

1. Capacidad de asociación: Una idea grande, difícilmente se desarrolla por una persona, la capacidad de asociarse (bien) es clave en el éxito.
2. Capacidad de mando: Ser el jefe no es sinónimo de poder, ser el guía o líder si lo es....
3. Visión: Donde otras personas ven un problema o una dificultad, un verdadero emprendedor ve una oportunidad.
4. Generación de Ideas: Es necesario tener ideas, replantearlas e implementarlas constantemente.
5. Capacidad de asumir riesgos: El que no arriesga... No gana.

¹⁵ Deakins, D. (1990) Programa de impacto a la comunidad – conviértase en emprendedor, Monterrey, N.L.



6. Capacidad de medir el riesgo: Saber exactamente a que estoy jugando y cuáles son mis oportunidades, debilidades y fortalezas.
7. Capacidad de autocrítica: Nadie es perfecto, aprender de los errores y ser consciente de ellos es fundamental.
8. Independencia: Para tomar decisiones y dar mandatos: Es la idea de emprender, conseguir metas propias.

Además no se debe olvidar que los nuevos emprendedores son soñadores y por lo general no están contaminados con la totalidad de los riesgos. Son más agresivos que sus competidores al establecer una estrategia clara y poseer objetivos definidos de ahí la importancia de conocer que características deben de poseer a la hora de emprender cualquier negocio.

2.2 PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDEDORES.

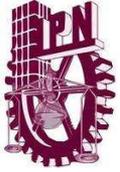
Es un Programa que Fomenta el Espíritu Emprendedor en nuestra sociedad, con la implementación, el desarrollo y el fortalecimiento de un programa que incentive la cultura empresarial en el País, esto es, sin lugar a dudas, una de las mejores estrategias para consolidar el desarrollo económico y social, ya que existe una relación directa entre la actividad emprendedora con la creación de empresas; la generación de nuevas fuentes de trabajo; la expansión de los mercados y la competitividad

Llevando actividades tales como:

- ✚ Diseñar e implementar estrategias para promover la cultura emprendedora e impulsar desarrollo empresarial.
- ✚ Promover la adopción de metodologías de emprendedores reconocidas por la Secretaría de Economía.
- ✚ Promover eventos y giras de emprendedores dirigidos a instituciones educativas, organismos empresariales y organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de fomentar el Espíritu Emprendedor.
- ✚ Promover e Incentivar la participación de los emprendedores en certámenes o concursos que reconozcan la creatividad y el desarrollo emprendedor.
- ✚ Instrumentar los proyectos del Fondo para la Pequeña y Mediana empresa, que se requieran para obtener los objetivos del Programa
- ✚ Supervisar y dar seguimiento administrativo programas de apoyo a emprendedores, a fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales de la Secretaría de Economía en materia de emprendedores.
- ✚ Apoyos destinados a la promoción y realización de eventos de emprendedores en territorio nacional.

El programa se divide en dos áreas estratégicas:

- ✚ Caravana del Emprendedor: Es un concepto de Secretaría de Economía, que tiene por objetivo, llevar a cabo encuentros con la sociedad, para promover y



estimular el espíritu emprendedor, a través de un grupo de unidades móviles y de fácil acceso en todo el país, con el apoyo y colaboración de aliados estratégicos.

- ✚ Modelo “Jóvenes Emprendedores”: Aplicar una Metodología que impulse a los jóvenes en el desarrollo del espíritu emprendedor con habilidades, actitudes y valores empresariales, para concretar planes de negocios que se constituyan en un semillero de empresas, a través del acompañamiento especializado de asesores, que faciliten su inserción al ambiente emprendedor – empresarial, para contribuir al desarrollo social y económico del país; agregando valor.

Objetivo.

El Programa Nacional de Emprendedores tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial que resulten en la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras

Alcance.

- ✚ Emprendedores y Empresarios
- ✚ Instituciones de EM y Superior
- ✚ MPyMes
- ✚ Instituciones Financieras
- ✚ Incubadoras de Empresas

Cobertura.

El Programa Nacional de Emprendedores y el Sistema Nacional de Incubación de Empresas tienen una cobertura nacional, brindando beneficios a todos los emprendedores de la República Mexicana.

- ✚ Campaña Nacional de Emprendedores.
- ✚ Programa Emprendedor en todas las instituciones de educación media y superior.
- ✚ Creación de empresas de mayor valor agregado y con una mayor tasa de sobrevivencia.
- ✚ Creación y consolidación de Incubadoras de Empresas.

Beneficios.

- ✚ Fomento de la cultura emprendedora.
- ✚ Campañas de sensibilización para fomentar el espíritu emprendedor.
- ✚ Atención personalizada a cada uno de los emprendedores que acuden a las incubadoras de empresas.
- ✚ Presencia de incubadoras en cada uno de las entidades federativas.



- ✚ Servicios especializados para la creación de empresas en las siguientes clasificaciones: tradicional, tecnología intermedia o alta tecnología.

Estadísticas.

- ✚ 400 incubadoras a lo largo y ancho del territorio nacional.
- ✚ Incubadoras clasificadas de acuerdo al tipo de empresa en incubadoras tradicionales, tecnología intermedia y alta tecnología.

2.3 EL ITINERARIO DEL EMPRENDEDOR.

El itinerario del emprendedor responde a estas preguntas:

- ✚ ¿Cuáles son los pasos que debemos dar para convertir una idea de negocio en un autentico proyecto empresarial?
- ✚ ¿Cuál es el camino a seguir para poner en marcha una empresa o negocio a partir de una idea de negocio original?

El itinerario del emprendedor comprende 3 fases que se crean desde que surge la idea del negocio hasta que se pone en marcha el negocio o la empresa:

FASE I

Idea del Negocio

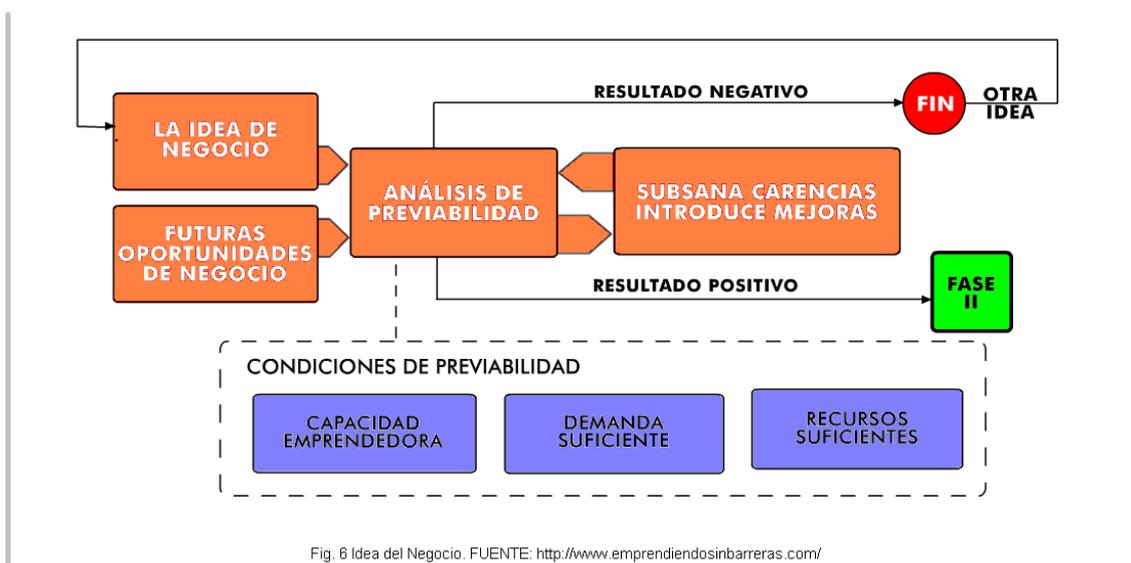
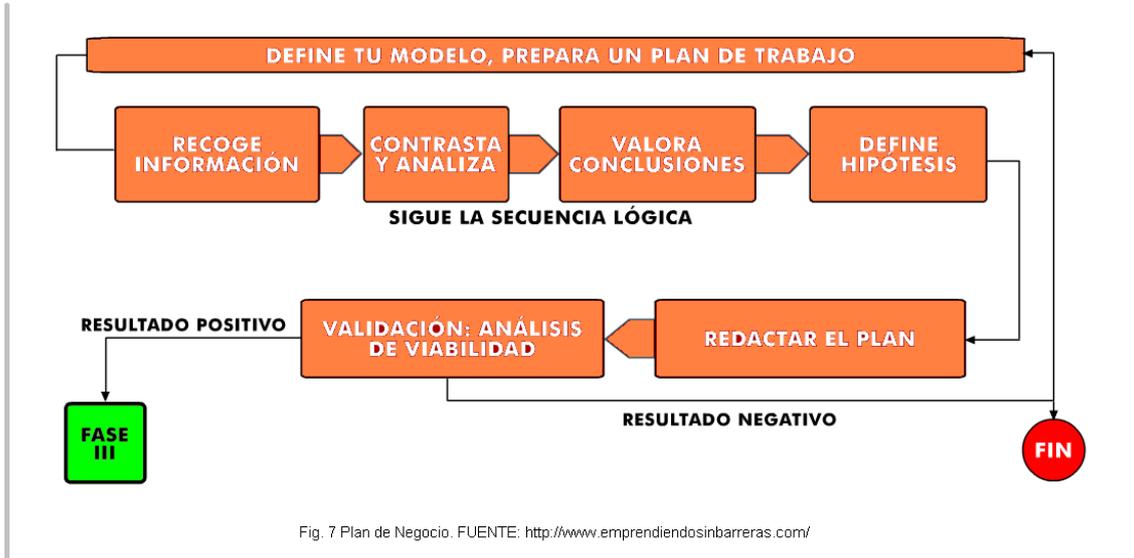


Fig. 6 Idea del Negocio. FUENTE: <http://www.emprendiendosinbarreras.com/>



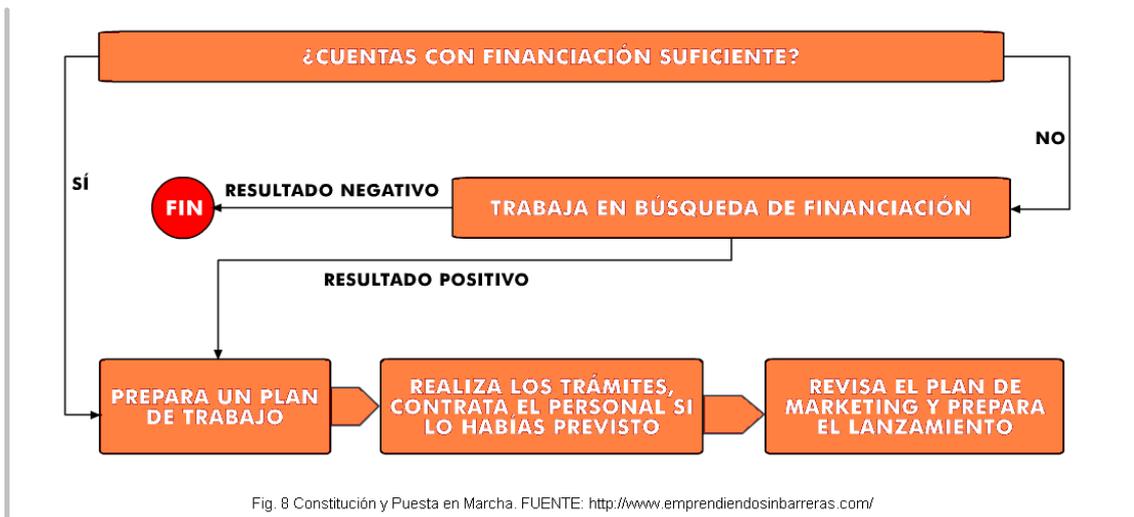
FASE II

Plan de Negocio



FASE III

Constitución y Puesta en Marcha





2.3.1 MORTALIDAD EMPRESARIAL.

Si analizamos la Mortalidad Empresarial¹⁶, Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Como es lógico, las mismas varían según el país, pero se mantienen en altos niveles negativos muy similares. Así, por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. Estas cifras son confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, que advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”.

Para México, al cumplir 10 años “solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen”. De acuerdo con Cetro-Crece, también de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”. Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

En resumen los porcentajes de mortalidad empresarial en México son las siguientes, pero hay que considerar que estas cifras cambian, pero nos damos un panorama general como se encuentran las empresas en nuestro país.

1. El 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado, logran crecer, madurar y tener éxito.
2. El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
3. El 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad.
4. El 90% de las empresas quiebran antes de cumplir 5 años en el mercado.

Como vemos, los índices de mortandad de las Pymes son muy altos en cualquier economía o país que analicemos. La pregunta importante es:

¹⁶ <http://www.pymesyemprendedores.com.mx/consultorio.html>



¿Por qué se produce esta tan voluminosa desaparición de nuevos emprendimientos?

Las respuestas a esta pregunta se dividen en dos grandes grupos enfrentados, las que dan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

La Visión de los Dueños.

Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuirlos a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social. Nos referimos, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiaciones disponibles y similares. Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda siempre la pregunta: ¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? No creemos que sea sólo cuestión de suerte.

La Visión de los Analistas.

El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, aún tomando en consideración el entorno negativo en que operan las Pymes, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Así, tomando como punto de partida una primera síntesis elaborada en Conamype, podemos agrupar las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas:

Causas de la Mortalidad Empresarial.

1. Deficiencias en el área de marketing (problemas para vender).
2. Deficiencias en la gestión operativa (problemas para producir y operar).
3. Deficiencias en los y sistemas de control (problemas para controlar).
4. Deficiencias en la planificación (problemas para visualizar el futuro y planificar).
5. Deficiencias en la gestión (problemas para dirigir la empresa).

Problemas para vender: Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.



Problemas para producir y operar: Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Problemas para controlar: Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación: Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre-inversión y similares.

Problemas en la gestión: Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a si mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Sin lugar a dudas, las listas anteriores pueden ser utilizadas por los actuales empresarios como una guía de “alarmas rojas”, un mapa de zonas de peligros para evitar que una de esas bombas de tiempo a relojería le explote bajo los pies. Todo ello con el fin de que introduzcan a tiempo las medidas correctivas de lugar. Ese es, en el fondo, el propósito de este breve análisis. Y es que, como se ha dicho tantas veces, crear una pequeña empresa es fácil si se tienen o se encuentran los fondos necesarios; lo difícil es mantenerla viva y conseguir que crezca.



En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, como también se ha dicho, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos. Un dato que confirma esta afirmación es que, según informa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive el 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que sí lo hace el 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias. Sin lugar a dudas, los conocimientos, sistemas de gestión, enfoques de marketing, modelos operativos, y demás, que aportan las cadenas de franquicias determinan la gran diferencia entre uno y otro porcentaje.

Tal y como también afirma la Asociación Argentina que citamos antes: “En el 97% de los casos, el fracaso se debe a una MALA GESTIÓN. El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño.”

2.3.2 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS PYMES.

De los principales Problemas que enfrentan las pymes¹⁷, Tanto la escasa operatividad de los programas del gobierno federal para el fomento de las MIPYMES, como el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que aquellas puedan crecer en forma dinámica y estable. Ello, debido a que las MIPYMES enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo. Incluso, cabe recordar que las problemáticas que enfrentan las MIPYMES no han variado con el paso de los años, pues desde 1983, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN identificó en un estudio, los principales factores externos que afectan la estructura de costos de estas empresas, mencionando los que a continuación se señala:

- ✚ Altos costos de materias primas, materiales y componentes.
- ✚ Capacidad de producción ociosa.
- ✚ Elevada imposición tributaria.
- ✚ Altas tasas de interés del crédito.
- ✚ Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.

¹⁷ Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. Coordinador ejecutivo Lic. Bardan Esquivel Cuitláhuac.



Con relación en la eficacia, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN¹⁸ señaló los siguientes factores que afectan la estructura de los costos de las MIPYMES:

- ✚ Baja eficiencia en la mano de obra.
- ✚ Desactualización de la tecnología, maquinaria y equipo.
- ✚ Altos costos en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- ✚ Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
- ✚ Variedad excesiva de productos.

En un diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa realizado por el doctor José Luis Solleiro y M.I. Rosario Castañón del Instituto de Ingeniería de la UNAM, también se identificó la problemática a que se enfrentan las MIPYMES, manifestadas por los empresarios y clasificadas por los autores en 15 grandes rubros, cuya síntesis textualmente se transcribe a continuación:

1) Problemas relacionados con la educación. Existe una falta de circulación del sistema educativo con las empresas. Incluso hay pleno consenso en que las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de las empresas, tales como:

- ✚ Falta de capacitación. Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Los empresarios consultados coinciden en que los trabajadores tienen poca calificación y una cultura laboral poco propicia. Reconocen que hay instrumentos de apoyo del Gobierno Federal, administrados por la STPS que funciona bien, pero son insuficientes para superar un problema de fondo relacionado con las deficiencias generales del sistema educativo.
- ✚ Falta de cultura empresarial. En todos los talleres¹⁹ se destacó que se carece de cultura empresarial, lo cual se refleja en la falta de capacidad de las empresas para mejorar aspectos tan importantes, como: la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos.

18 Talleres para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa, Senado de la República; Instituto de Ingeniería de la UNAM; Instituto Tecnológico de

¹⁸ CONCAMIN: Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, es el organismo de representación industrial, que integra a 47 Cámaras Nacionales, 15 Cámaras Regionales, 3 Cámaras Genéricas y 42 Asociaciones de los distintos sectores productivos que existen en el país.

¹⁹ Talleres para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa, Senado de la República; Instituto de Ingeniería de la UNAM; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; Convocados por la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, México, 1998



Estudios Superiores de Monterrey; Convocados por la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, México, 1998.

2) Problemas relacionados con la política fiscal. La carga fiscal es excesiva y desalienta la formación de nuevas empresas, al mismo tiempo que ahoga las ya establecidas, al aumentar sensiblemente su estructura de costos.

- ✚ No existe una estructura fiscal diferenciada que dé tratamiento específico a las empresas, de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica.
- ✚ Los esquemas fiscales se aplican igualmente para empresas grandes que para las MIPYMES, lo cual se considera un error, pues éstas últimas deberían recibir un tratamiento especial.
- ✚ Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes.
- ✚ No se ha utilizado una política fiscal como agente modernizador que cambie las conductas empresariales.
- ✚ Tampoco se contempla la posibilidad de generación de empleos.
- ✚ No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno.
- ✚ La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.
- ✚ La economía informal constituye una competencia desleal.
- ✚ Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace.
- ✚ Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos y demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios.
- ✚ Las auditorías constituyen un hostigamiento para los empresarios por parte de la autoridad fiscal.

3) Problemas relacionados con información. Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MIPYMES. Si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas. Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos empresarios tienen acceso a Internet por lo



que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.

También, faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.

Las cámaras empresariales no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.

El empresario de las MIPYMES carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público. Y no se tiene información respecto de dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo.

4) Problemas relacionados con programas específicos de fomento.

Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas. Los empresarios demandan que se haga una revisión profunda de la calidad y precio de tales servicios como una medida de impacto directo en el fomento a las actividades de las MIPYMES.

No existe una estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos. Como ejemplo puede mencionarse la falta de laboratorios de acreditación de calidad o mantenimiento.

Las compras gubernamentales no son utilizadas como instrumentos para fomentar las ventas y el desarrollo de las MIPYMES, por lo cual dichas empresas quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.

No existe una política industrial específica para los diferentes sectores, lo cual representa un serio problema porque no puede pensarse que todas las ramas de la actividad empresarial tengan las mismas condiciones y necesidades.

Los programas de apoyo están funcionando, pero presentan dos problemas: tienen un lenguaje técnico muy elevado para los microempresarios y solamente llegan al nivel del diagnóstico por lo que las empresas encuentran dificultades para poner en práctica sus recomendaciones.

Los programas de apoyo para las empresas, tanto del sector público como el privado, no tienen credibilidad.



5) Problemas relacionados con el financiamiento.

Altas tasas de interés. El alto costo de los créditos erige una barrera grande para acceder al financiamiento de actividades empresariales.

Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura de riesgo en las inversiones. En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados, pues la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes y, en la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuestas.

Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción

Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de las tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Asimismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamientos por existir la posibilidad de que se violen sus secretos.

6) Problemas relacionados con asistencia tecnológica.

Las MIPYMES enfrentan grandes barreras de acceso a la tecnología, por falta de información y recursos económicos.

Las universidades y centros de investigación no ofrecen soluciones adecuadas a problemas técnicos de las empresas. Inclusive muchas empresas tienen temor a acercarse a este tipo de centros y los apoyos en materia de desarrollo tecnológico parecen ser diseñados sólo para grandes empresas.

Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas. Tampoco existen esquemas ágiles para apoyar la participación de empresas pequeñas en proyectos de alto riesgo y potencial.

Faltan esquemas que apoyen a las empresas en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica. La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes, así como los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.

7) Problemas relacionados con la comercialización.

Las empresas más pequeñas enfrentan términos de intercambio muy injustos, impuestos por las grandes empresas y no hay mecanismos que regulen las



prácticas de las empresas grandes para adquirir bienes y servicios de las pequeñas.

Las MIPYMES enfrentan también la competencia desleal de los negocios informales que gozan de ventajas claras de costos.

No son suficientes los programas gubernamentales y de las cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores.

La crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo han provocado una importante disminución de las ventas y disminución en el pago efectivo a proveedores. El mercado requiere urgentemente una reactivación.

Todavía no se tienen los canales adecuados para que las MIPYMES puedan ofrecer sus productos en el extranjero y logren desarrollar su capacidad para exportar.

En las compras de entidades paraestatales existen prácticas de corrupción fuera del alcance de las MIPYMES, lo que provoca que la mayoría de los contratos se otorguen a empresas grandes.

Las MIPYMES no tienen recursos suficientes para difundir sus productos ni el tiempo para desarrollar una estrategia de mercadotecnia. Tampoco existen apoyos específicos para generar este tipo de capacidades y actividades.

8) Problemas relacionados con la legislación.

No existe una ley que establezca efectivamente el marco para otorgar incentivos a las empresas. La Ley al Fomento a la Micro industria y a la Actividad Artesanal es inoperante.

La Ley Federal del Trabajo impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración al trabajo de las MIPYMES. Por ello, las empresas pequeñas evitan contraer compromisos laborales pues los consideran muy riesgosos.

La Ley del Seguro Social impone condiciones, requisitos difíciles de cumplir por una empresa pequeña. Por lo que se necesita desarrollar un marco que les dé un trato especial.

La Ley de Adquisiciones del Sector Público no da el mismo trato a las empresas pequeñas nacionales que a las empresas extranjeras.

Falta todavía claridad en normas oficiales y mecanismos para su aplicación en el mercado.



9) Problemas relacionados con el entorno de las empresas.

La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas, ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas.

En México se ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido descuidado el fortalecimiento del mercado interno, lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las MIPYMES.

Falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas. Las cámaras y asociaciones no están cumpliendo adecuadamente con su papel.

Existe corrupción y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales. No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios dediquen tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorías diversas durante todo el año.

Las devaluaciones del peso afectan, tanto económica como emocionalmente, a los empresarios.

Existe una gran diversidad en la política económica y falta un rumbo definido en el desarrollo del país. Por falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones, las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas. No existe un sentido de la responsabilidad en los funcionarios públicos, por sus errores o por la falta de continuidad en sus actividades.

Hay sectores en los que los controles de precios dañan a las empresas. Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de una buena parte de los organismos gubernamentales y no hay suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites demorados.

Recientemente, las principales problemáticas de las MIPYMES mexicanas que se han observado por la Secretaría de Economía, son las que se describen a continuación:

- ✚ Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- ✚ Excesiva carga impositiva.
- ✚ Participación limitada en el comercio exterior.
- ✚ Desvinculación de los sectores más dinámicos.
- ✚ Capacitación deficiente de sus recursos humanos.
- ✚ Falta de vinculación con el sector académico.
- ✚ Débil estructura y técnicas en su organización y funcionamiento.
- ✚ Tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados.
- ✚ Burocratismo y complicada estructura gubernamental.



- ✚ Globalización y acelerados cambios tecnológicos.
- ✚ Mayores costos de insumos y escaso poder de negociación.
- ✚ Escasa innovación y productos de calidad deficiente.
- ✚ Programas de fomento poco eficientes.

Además, debe considerarse que las MIPYMES se encuentran en serias desventajas respecto de las empresas grandes, como son:

- ✚ Su tamaño, porque la empresa no puede reducir sus costos como resultado de economías de escala y tampoco puede obtener mayores financiamientos y asistencia técnica.
- ✚ Falta de experiencia en cuestiones comerciales que lleva a una mala organización (por falta de habilidad) y mala selección de personal, ya que fuera de la fábrica o la propia oficina, regularmente existe una falta de reputación por el personal tan joven y la manera en que se contratan, sobre los cuales posibles clientes y colaboradores de las MIPYMES basarán su confianza.
- ✚ Faltan contactos y atractivos para buscar insumos más baratos, distribuidores más confiables y el gran sueño de un mercado grande y constante, pues su pequeña escala y su naturaleza local reducen las presiones para mejoras que resulten de elementos tales como una sana competencia.
- ✚ No tienen suficiente valor agregado y enfrentan la competencia dentro y fuera de su terreno.

10) Falta de financiamiento para la MIPYMES

Por tanto, a pesar de que se pudiera enumerar una lista bastante amplia acerca de las múltiples deficiencias de las MIPYMES, el problema principal de éstas se refiere a que esas empresas no son autofinanciables, pues uno de las más importantes dificultades que enfrentan las MIPYMES en México, es la obtención de recursos para que funcionen productivamente.

Por ejemplo, si necesitan computadoras y acceso a Internet, abrir una bodega, una sucursal o simplemente agrandar su cadena de distribución, están condenadas a no recibir esos recursos que necesitan, porque en la mayoría de los casos la banca no las considera sujetas a crédito.

Si asisten a una institución bancaria privada, quizá tendrán que esperar largos períodos para la aprobación de un financiamiento, el cual tardará aún más en ser expedido y, en los casos más afortunados, una vez que el dinero está disponible, éste se invierte en una apuesta al tiempo. Cuando las cosas no salen según lo planeado –algo que los vaivenes de la economía suelen favorecer– la empresa en cuestión se ve obligada a recurrir a una institución financiera de fomento, a la que le pide dinero para continuar con su producción, ésta se lo presta y ahora se



encuentra endeudada por todos lados, por lo que si la economía no dio cauce a su proyecto, está condenada a desaparecer.

Sólo el 25 % de las MIPYMES tienen acceso a fuentes de financiamiento. Además, la banca comercial y de desarrollo proporciona únicamente el 21 por ciento del financiamiento total a las MIPYMES, por lo que esa sujeción crediticia ha ocasionado que las MIPYMES busquen fuentes alternas de financiamiento, como son los proveedores:

PARTICIPACIÓN EN LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO (2000)	
	MIPYMES
Proveedores	60.70%
Bancos Comerciales	18.70%
Otras empresas del corporativo	13.10%
Bancos extranjeros	2.20%
Banca de Desarrollo	1.90%
Empresas del grupo	3.40%

Fig. 9: Participación en la fuentes de financiamiento. FUENTE: BANXICO, Encuesta de evaluación coyuntural del Mercado Crediticio.

Los proveedores otorgan los insumos a crédito y las empresas se los pagan en plazos más cómodos. Sin embargo, este tipo de crédito en especie sólo ayuda a paliar algunas necesidades, por ejemplo, si una empresa quiere construir una nueva bodega no habrá constructora que le fíe su trabajo y, cuando mucho, sólo podrá conseguir a crédito los materiales.

Las principales razones de falta de crédito bancario se deben, de mayor a menor agrado, a las altas tasas de interés, a problemas de demanda de productos, al rechazo de la banca, a la incertidumbre sobre la situación económica, a problemas de reestructuración financiera y cartera vencida y a problemas para competir en el mercado, como se muestra a continuación:



Altas tasas de interés	31.2%
Problemas de demanda por sus productos	3.8%
Rechazo de la banca	26.1%
Incertidumbre sobre la situación económica	15.0%
Problemas de reestructuración financiera y cartera vencida	16.1%
Problemas para competir en el mercado	5.4%
Otras	2.4%
Total	100%

Fig. 10: Razones de la Falta de Crédito Bancario. FUENTE: BANXICO

Las elevadas tasas de interés, acompañadas de fuertes restricciones por parte de los bancos, han tenido como consecuencia que sólo el 18.7 por ciento de las MIPYMES en México cuenten con créditos de la banca comercial.

La carente participación de la banca comercial, ha venido acompañada de una fuerte reducción en los alcances de la banca de desarrollo. Incluso, durante el año 2000, sólo el 1.9 por ciento de los créditos empresariales provino de esta fuente.

También, no hay que olvidar que la banca comercial y la banca de desarrollo, que incluye a Nafin²⁰ y Bancomext²¹, no son las únicas alternativas que tienen las MIPYMES para financiarse. También existen los llamados Eximbanks²² (Export Import Bank) de Japón o Estados Unidos, que canalizan recursos exigiendo menos garantías que las convencionales.

Pero el problema es que esos organismos seleccionan a sus clientes con demasiado escrúpulo, por lo que no ofrecen muchas líneas de crédito. También existen algunos otros programas de fomento que los impulsan, como los que provienen del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

²⁰ NAFIN: Nacional Financiera, Banca de desarrollo dedicada a la capacitación y prestación económica de PYMES con apoyo del gobierno federal.

²¹ Bancomext : Banco Nacional de Comercio Exterior, Respaldado las operaciones de las empresas orientadas al comercio internacional, ofreciendo servicios de consultoría e inversión.

²² Export Import Bank



11) Excesiva carga impositiva.

Con relación a la excesiva carga impositiva de las MIPYMES; ésta problemática se ha visto recientemente agravada, pues con la reforma al Impuesto Sobre la Renta (ISR) se diluyeron los beneficios para las MIPYMES, pues como casi todas estas empresas estaban insertadas en un régimen simplificado, y dicho régimen se eliminó con la propuesta del ejecutivo actual, terminando con la exención de impuestos, el daño ha sido mayor para las micro, pequeñas y medianas empresas. Sobre todo, ha afectado a todas las personas físicas dedicadas a las actividades empresariales, agrícolas, ganaderas, silvícola o pesquera, porque de acuerdo a las disposiciones en la Ley del Impuesto Sobre la Renta anterior, se encontraban exentas de ese impuesto, siempre que sus ingresos no excedieran en el año de calendario de 20 veces el salario mínimo general elevado al año. Sin embargo, con la propuesta del ejecutivo federal, esta prerrogativa se eliminó.

Aunque con la eliminación del régimen simplificado del que gozaban las MIPYMES, éstas pasaron a formar parte del nuevo régimen denominado intermedio, este último no compensa las bondades del régimen anterior, ya que sólo les permite facilidades administrativas y no contiene apoyos con reducciones o tarifas especiales de contribución.

Además, los procedimientos fiscales son largos, burocráticos y varían constantemente. Asimismo, no existe una estructura fiscal diferenciada que de tratamiento a las empresas de acuerdo a su tamaño y grado de madurez.

12) Falta de internacionalización y desvinculación con los sectores más dinámicos.

Existen grandes retos a superar respecto a la competencia con otras empresas extranjeras, es decir, existe una falta de internacionalización de las MIPYMES, ya que a pesar de su amplia magnitud en el país, únicamente 34,700 exportan y contribuyen sólo con el 6.7 por ciento del total de las exportaciones, como se muestra en el siguiente cuadro:

PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES TOTALES POR TAMAÑO DE EMPRESA

EMPRESA	PARTICIPACIÓN	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN
Grandes empresas exportadoras	312 empresas	51.8%
Industria Maquiladora	3,436 empresas	41.5%
Resto de las empresas	34,700 MIPYMES	6.7%

Fig. 11 FUENTE: Secretaría de Economía



Además, debe tomarse en cuenta que el 94.3 % de las exportaciones en México están concentradas en 312 grandes empresas nacionales y extranjeras, y en 3,436 empresas maquiladoras. Sin embargo, existe una participación decreciente de las empresas de menor tamaño en las compras de los sectores nacionales con mayor dinamismo exportador.

De hecho, las MIPYMES no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos diez años han crecido más rápidamente y se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior.

13) Falta de vinculación con el sector académico.

No existe una cultura empresarial que valore la innovación y vinculación con los sistemas educativos, pues las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación no están vinculados a las necesidades empresariales.

Y aunque existen programas del CONACYT²³, como el Programa de Modernización Tecnológica (PMT), el Fondo de Inversión para la Investigación y Desarrollo Tecnológico (FIDETEC), el Programa de Apoyo para el Desarrollo de Proyectos Conjuntos (PAIDEC), el Programa de Vinculación Academia-Empresa (PROVINC) y los Centros de Desarrollo Tecnológico SEP-CONACYT, todos estos son para la mayoría de las MIPYMES, desconocidos o poco atractivos.

Por tanto, la planeación para la promoción empresarial debe realizarse con base en un diagnóstico previo que capte las necesidades de los empresarios, y que permita establecer objetivos, estrategias y acciones prioritarias de los programas de apoyo. Y con ello, llevar a cabo acciones de mejora en los programas de apoyo, de las instituciones hacia la empresa.

14) Falta de capacitación adecuada y oportuna y barreras de acceso a tecnologías²⁴.

Se estima que por falta de capacitación en etapas iniciales, del total de nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, el 65 % desaparecen antes de los dos años de vida, como muestran los siguientes datos:

“Diagnóstico sobre el esquema de planeación del gobierno federal para el apoyo a las MpyMEs”, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), enero del 2000 en Internet: <http://www.cipi.gob.mx>

²³ CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, impulsa y fortalece el desarrollo científico, mediante la formación de recursos humanos, promoción y sostenimiento de proyectos de investigación.

²⁴ Diagnóstico sobre el esquema de planeación del gobierno federal para el apoyo a las MpyMEs”, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), enero del 2000 en Internet: <http://www.cipi.gob.mx>

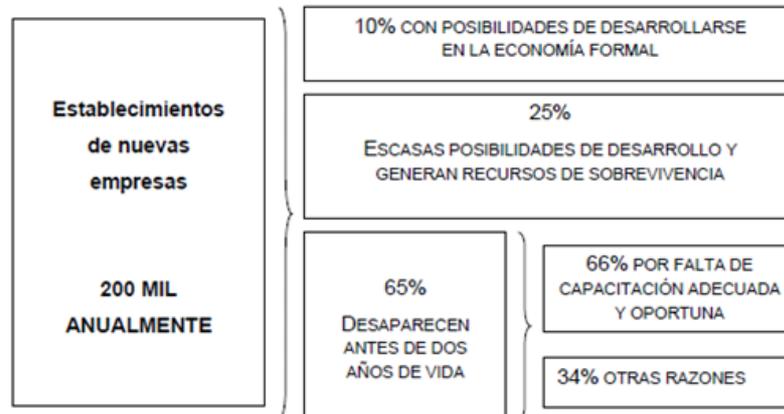
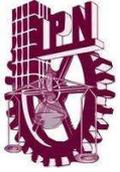


Fig. 12 Documento informativo de las PyMes. FUENTE: Secretaría de Economía

Además, las empresas de menor tamaño carecen de mano de obra calificada y enfrentan importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías, por falta de información y recursos económicos.

15) Programas de fomento poco eficientes

Existe insuficiencia e ineficiencia de los programas gubernamentales para apoyar técnica y financieramente a los micro, pequeños y medianos negocios, lo cual constituye un limitado apoyo para lograr un crecimiento económico sostenido, alcanzar el nivel de empleo necesario, e incrementar las inversiones productivas en México. Ya que a pesar de que el gobierno federal cuenta con una gran diversidad de apoyos para las MIPYMES la mayoría de los empresarios desconocen su existencia.

Lo anterior se debe, en parte, a que el monto de recursos destinados para este fin es muy pequeño en comparación con la magnitud de los retos que implican la modernización e incremento de la competitividad de este sector. Además, la instrumentación de la política industrial es una labor compartida entre diversas dependencias y entidades del gobierno federal, lo cual dificulta que los programas del Gobierno Federal formen un esquema de apoyo integral y coordinado.

Un punto esencial que faltaría a la par de los programas de fomento y apoyo a las MIPYMES, sería la definición de mecanismos de evaluación de los programas con el fin de medir la eficacia, cobertura y el impacto de los mismos, para saber por dónde y cómo alentarlos.



Por otro lado, cabe destacar que no obstante los numerosos problemas ya comentados que enfrentan las MIPYMES, también por su naturaleza tienen una serie de ventajas, tales como las de una economía de escala inversa, especialmente cuando se llega a la atención individual (y no masiva), la satisfacción del empleo individual (microgerencia), entre otras, y no precisamente la búsqueda incesante de la maximización de utilidades y los crecimientos voraces e inhumanos.

La pequeña empresa opera de acuerdo a los principios personales y el manejo directo, y ambos factores pueden ser gobernados por un fuerte sentido de responsabilidades.

También existen ciertas ventajas de maniobra para las MIPYMES, como la ausencia de burocracia en su interior, la relativa velocidad en la toma de decisiones y, con ello, la claridad de decisión que es posible gracias a que no se diluyen las metas y los objetivos a través de un proceso de escrutinio realizado por un comité.

Por tanto, las MIPYMES tienen el gran reto de adecuarse a un mundo globalizado y rápido en sus cambios y demandas, porque las problemáticas que se les presentan propician su rápida aparición y desaparición dentro del mercado.

Pero en medio de ese reto debe comenzarse por hacer productivas las ventajas de las MIPYMES con el adecuado y eficiente apoyo de los programas de fomento del gobierno, para contrapesar las numerosas desventajas y problemáticas que tanto en su interior como exterior enfrentan actualmente. Todo ello, a fin de alentar la contratación de personal y, sobre todo, la competitividad económica del país.

CONCLUSIÓN

Podemos concluir este capítulo mencionando la importancia de hacer ver que las personas que tengan una idea se den cuenta que pueden ser emprendedores, y el conocer las características de un emprendedor les permite una formación integral como empresarios.

Se vio la importancia del programa nacional de emprendedores que Fomenta el Espíritu Emprendedor en nuestra sociedad, con la implementación, el desarrollo y el fortalecimiento de un programa que incentive la cultura empresarial en el País. El emprendedor al conocer los niveles de mortalidad empresarial, debe hacer conciencia y a la vez colocarse en situaciones de actuar para contribuir a la disminución de esta desaparición de empresas.



CAPÍTULO III

LA IMPORTANCIA DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL EN MÉXICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo sabrás que es la cultura empresarial e identificaras si una cultura empresarial es buena o mala; así como desarrollar y mejorar una nueva cultura en las Mpymes, también se conocerá la importancia de la creatividad y calidad y la nueva cultura del conocimiento.

3.1 CULTURA EMPRESARIAL

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuar ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son adoptados en forma de creencias que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

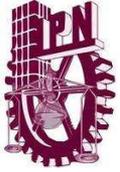
En otra definición, Cultura empresarial se dice que es el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etc. Por lo tanto, la cultura empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos de la misión, en los valores, en la visión, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de adoptar las metas comunes, y en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

Mediante procesos de socialización secundaria, los individuos aprenden conocimientos culturales relevantes para su desempeño ocupacional profesional y creando también subculturas como la médica, la legal, etc.

La cultura empresarial consiste en el conjunto de conocimientos que cualquier individuo, por formación experimental, personal o académica, adquiere respecto a la empresa como entidad generadora de bienes o servicios. Es absolutamente necesario que esos conocimientos se enriquezcan con la experiencia de los años, la formación constante, y sobre todo, la profesionalidad adquirida por la vivencia diaria de la empresa.

La cultura Empresarial “es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el



modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura empresarial. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo, no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura empresarial es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros se establecen procesos de identidad y exclusión.

Es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que se traduce en maneras de interactuar solos, tipos de procedimientos que se pueden omitir o hacer de la vista gorda. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura empresarial tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura empresarial, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.

Debemos recordar así mismo, que la Cultura de una Empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (Mercado).

Otro enfoque de la empresa señala que los hombres no proceden de la misma manera, ni por las mismas razones, ni con los mismos fines en todas las culturas. Puede ser acertado suponer que los hombres de negocios, como todos los individuos, tratan de maximizar sus satisfacciones en función de las elecciones que hacen y las alternativas que perciben, pero la esencia del enfoque cultural es



que las percepciones y satisfacciones de una cultura pueden diferir sustancialmente de las de otras.

Se considera que el ser humano tiene en su naturaleza intrínsecamente la propensión a perseguir sus propios intereses, y por lo tanto esto es lo que lo motiva. Esta afirmación de la racionalidad del comportamiento humano es aceptada por la mayoría de los estudiosos de la cultura empresarial, quienes además concluyen que las decisiones son determinadas por un contexto cultural. En diversas culturas, los hombres pueden proceder de manera de fomentar sus propios intereses y elegir entre alternativas de acuerdo con ese objetivo, pero qué alternativa eligen y por qué la eligen es a menudo determinado culturalmente. Así, sostener que los hombres se comportan de un modo racional no quiere decir mucho, a menos que se conozcan los determinantes y restricciones culturales, los preceptos y las pautas culturales que influyen en su comportamiento.

El sistema de valores y creencias de una cultura empresarial en una sociedad determinada, puede retrasar o acelerar su desarrollo, en un estudio se realiza un análisis comparativo de la cultura empresarial existente entre Estados Unidos y Latinoamérica, tomando en cuenta un juego de variables pares polarizadas que favorecen o entorpecen el desarrollo:

Favorecen el desarrollo		Entorpecen el desarrollo
<i>Eficiencia</i>	-----	<i>Adscripción</i>
<i>Universalismo</i>	-----	<i>Particularismo</i>
<i>Especificidad</i>	-----	<i>Generalidad</i>

En torno a la cultura empresarial en México, se puede citar un análisis²⁵ de sobre una familia de la élite mexicana, quienes "recurren más al término de solidaridad que al de confianza y se considera que ésta se manifiesta como un conjunto de obligaciones y expectativas que regulan las relaciones mutuas y que dan lugar a una ideología compartida, a un conjunto de rituales, y diferentes modalidades para el otorgamiento de apoyos emocionales y financieros".

El concepto de familia existe en sociedades en donde, "la gran familia" involucra a padres, abuelos, tíos, y otros familiares que establecen estrechas relaciones de por vida, y constituye una de las bases más importantes de solidaridad económica, social y ritual. Así también, en las familias mexicanas la presencia de éstos no sólo se mantiene de forma intensa a lo largo de una vida sino que incluso se le agregan otros miembros de una "familia" sin vínculos consanguíneos, como lo es la comadre o el compadre, etc.

Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la

²⁵ Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (1987).



capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control (político) que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso); dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.

Por tanto, la gestión de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar.

"una empresa es familiar en la medida en que una familia tiene el control de la misma, independientemente de su tamaño. Las empresas familiares se enfrentan a problemas comunes: cuál es el familiar más capacitado para el cargo; quien debe ser el heredero; cómo se lleva a cabo la sucesión dentro de la empresa; qué papel deben jugar los parientes políticos, etcétera"²⁶

Una variante de la cultura empresarial es la concepción de lo que se conoce como cultura de la productividad o cultura de la producción, conceptos que son preocupantes en México, en donde hablamos de una nueva cultura de la productividad y la calidad. La cultura de la producción o cultura productiva es la comprensión del origen y desarrollo de "las características de la cultura como resultado de la interacción de individuos en un colectivo con el objeto de producir, es decir, alcanzar objetos económicos y sociales, sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción". Esta cultura de la productividad implica el reconocimiento del "factor cultural como la fuente que da origen a la determinación de los sujetos".

El origen de esta cultura productiva en México según Hernández, se basa en elementos que integran una "cultura productiva de tipo excluyente" enfatizado por la generación de "modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los trabajadores para mejorar en la empresa; se les ha excluido también de la construcción de las decisiones, y se han subvalorado a veces sin analizar sus

²⁶ Salo Gravinsky, consultor de empresas mexicano.



calidades humanas y profesionales que podrían enriquecer la gestión del proceso productivo". Estos elementos que son el origen de la cultura productiva mexicana son los siguientes:

1. Percepción que la empresa guarda de sí misma y ante los otros.
 - a. Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a influencias de trabajador y sindicato.
 - b. Se reconoce y delimita la función y espacio de actuación de los otros (trabajador-sindicato).
 - c. División excluyente de sus áreas internas como planeación, supervisión y operación.
 - d. Todo proceso de innovación o cambio sólo proviene de sí misma de sus áreas de ingeniería.
 - e. El eje del entendimiento es la desconfianza expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.
 - f. Los aspectos de relación con trabajador y sindicato se canalizan a un área especializada sin importar el origen ni causa de la relación.
 - g. Se desarrolló una relación directa entre: actitud negativa-castigo que mantiene latente en todo momento la rivalidad en el centro de trabajo.
 - h. No existe ningún interés ni intensión por hacer participar al trabajador en la mejora de la empresa.
 - i. Se centraliza la toma de decisiones en la empresa, excluyendo a los trabajadores directos.
 - j. Se genera un consenso basado en la aceptación y la coerción.

2. Percepción que el trabajador guarda de sí mismo y ante los otros.
 - a. Se percibe como un ser abierto a la influencia limitada pero determinante de los otros.
 - b. Su compromiso ante el trabajo se limita a ejecutar la orden recibida.
 - c. Percibe que no se le contrata para pensar, sino sólo para obedecer, ejecutar y repetir, no para innovar.
 - d. Proveer equipo de trabajo, material adecuado y la orden precisa es responsabilidad sólo de la empresa.
 - e. El trabajo-deber consiste en aplicar la orden en función de la descripción de tareas del puesto de trabajo.
 - f. El responsable de terminar bien el trabajo no sólo el trabajador, sino de manera esencial lo es también el supervisor.
 - g. No interesa aportar trabajo, esfuerzo o conocimiento más allá del establecido en la contratación y por lo que será remunerado.
 - h. Se afilia al sindicato buscando la tutela para equilibrar derechos y obligaciones ante la empresa, para regular un consenso en el que no participó.



3. Percepción que el sindicato guarda de sí mismo y ante los otros.
 - a. Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a la influencia de la empresa.
 - b. Su identidad comienza con un alejamiento de cualquier responsabilidad respecto a la concepción, planeación y supervisión de la producción.
 - c. Percibe que la administración de la producción forma parte del dominio exclusivo de la empresa.
 - d. Representa y negocia las condiciones de contratación (obedecer-ejecutar-remunerar) de todos sus afiliados.
 - e. Puede equilibrar algunos ritmos de trabajo en función de la salud o de mejoras salariales.
 - f. Busca disminuir la arbitrariedad que nace de las rígidas jerarquías al interior de la empresa.
 - g. Buscará que el empresario no se aparte de las normas negociadas.
 - h. No interesa al sindicato aportar más allá del compromiso fijo establecido con la empresa al momento de la contratación colectiva.

A estas percepciones agregaríamos las percepciones que los empresarios tienen del modelo de nación que desean para el futuro.

Para la formación de una verdadera cultura empresarial en México, cultura que es predominantemente indígena con tendencias conservadoras muy arraigadas, se requieren resolver problemas complejos: "La sólida red de relaciones personalistas, el entrecruzamiento de los intereses privados con los intereses públicos y la perdurabilidad de las pautas de conducta hispánica. Problemas que han fortalecido las barreras estructurales que impiden la modernización, la racionalización y la integración de grupos no asimilados a la vida nacional." los empresarios mexicanos constituyen una "Clase social acostumbrada, al paternalismo, la corrupción, los negocios de saliva, donde queda garantizada la pronta obtención de jugosas ganancias, así como a despreciar a la clase trabajadora".

La cultura empresarial mexicana está en crisis. Sus valores, principios, conocimientos de procesos productivos, etc. también están en crisis. Acostumbrados a la ganancia fácil sin el menor riesgo, protegidos por las políticas públicas empresariales de un modelo económico que les apoyaba otorgándoles muchos beneficios y ventajas: subsidios, mercados cautivos, protecciones arancelarias, etc.



3.2 CREATIVIDAD, NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Actualmente, la creatividad es una necesidad dentro de las organizaciones que viven en constante cambio tecnológico donde las nuevas filosofías estructurales deben ser adoptadas de forma inmediata.

Durante mucho tiempo la creatividad estuvo ligada exclusivamente a las actividades artísticas pero, si bien la creatividad es característica inherente al arte no es exclusiva de este.

La aceleración que vive el ciclo de vida del producto es vertiginosa. Los avances tecnológicos y la creciente competencia han provocado que un producto llegue a su etapa de madurez, incluso a la de declinación, mucho más rápido.

Este constante movimiento nos obliga a buscar nuevas formas de producción, mercadotecnia, estrategias de servicio, control, etc. ¿Pero cómo se llega a la innovación? El uso de nuevas ideas sólo es el paso consecutivo a la creatividad, definiéndola como la capacidad de producción o desarrollo de nuevas ideas aplicables en un ambiente dado.

Una nueva cultura empresarial, preocupada por los factores de cambio y progreso, requerirá de una estructura flexible y abierta al cambio, de una capacitación constante y especialización para alcanzar el ritmo establecido por la tecnología. Demandará, por supuesto, personas creativas.

La persona creativa es una persona interesada en todo, asimila la información que va obteniendo a su paso, no tiene miedo al cambio, es propositiva. No involucra el aspecto racional o el emocional aisladamente, en la toma de decisiones o en el desarrollo de una nueva idea, tiene la capacidad de armonizar las funciones de sus dos hemisferios cerebrales.

Estudios neurofisiológicos han demostrado que la información recibida por el individuo es procesada de manera distinta en cada uno de los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo rige lo objetivo, lo estructurado, lo secuencial, lo concreto, etc. Mientras que el hemisferio derecho rige la intuición, lo subjetivo, lo creativo, lo artístico, lo estético, etc.

Por esto, las personas creativas no sólo actúan con inteligencia sino que además implican características emocionales durante su proceso creativo.

Pero no sólo se trata de buscar respuestas creativas a los problemas ya establecidos o conocidos por la organización, sino de anticipar dichos problemas; Julio Penagos Corzo, Catedrático de la Universidad de las Américas en Puebla y estudioso del tema, en su ensayo Las condiciones de la creatividad, menciona: "La capacidad o habilidad de plantear, identificar o proponer problemas es condición necesaria de la creatividad. La mayoría de las técnicas están centradas en



proponer estrategias para resolver problemas, no para plantearlos. Esto condiciona a ser creativos en las respuestas, es decir, en la parte final, no en el origen". Dicho de otro modo, la creatividad debe ser vista como herramienta para prever y resolver posibles problemas de manera anticipada.

Fases del proceso creativo:

- ✚ Exploración inconsciente.- Existe fuera de los límites de la conciencia, implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental puede que sea muy vaga.
- ✚ Intuición.- Nos sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversas. Para ello es necesario profundizar en el análisis del problema.
- ✚ Discernimiento²⁷.- Es resultado del trabajo intenso. Puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema que se trate.
- ✚ Formulación Lógica.- El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás.

Una técnica muy empleada y ampliamente reconocida para mejorar la creatividad, es la de lluvia de ideas²⁸.

La lluvia de ideas (Brainstorm) trata de favorecer la creatividad mediante el hallazgo de nuevas ideas, sus pasos son los siguientes:

- ✚ No criticar ninguna idea.
- ✚ Mientras más extremosas sean las ideas mejor.
- ✚ Alentar la cantidad de ideas producidas.
- ✚ Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas.

²⁷ Distinguir algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

²⁸ Alex. F. Osborn.

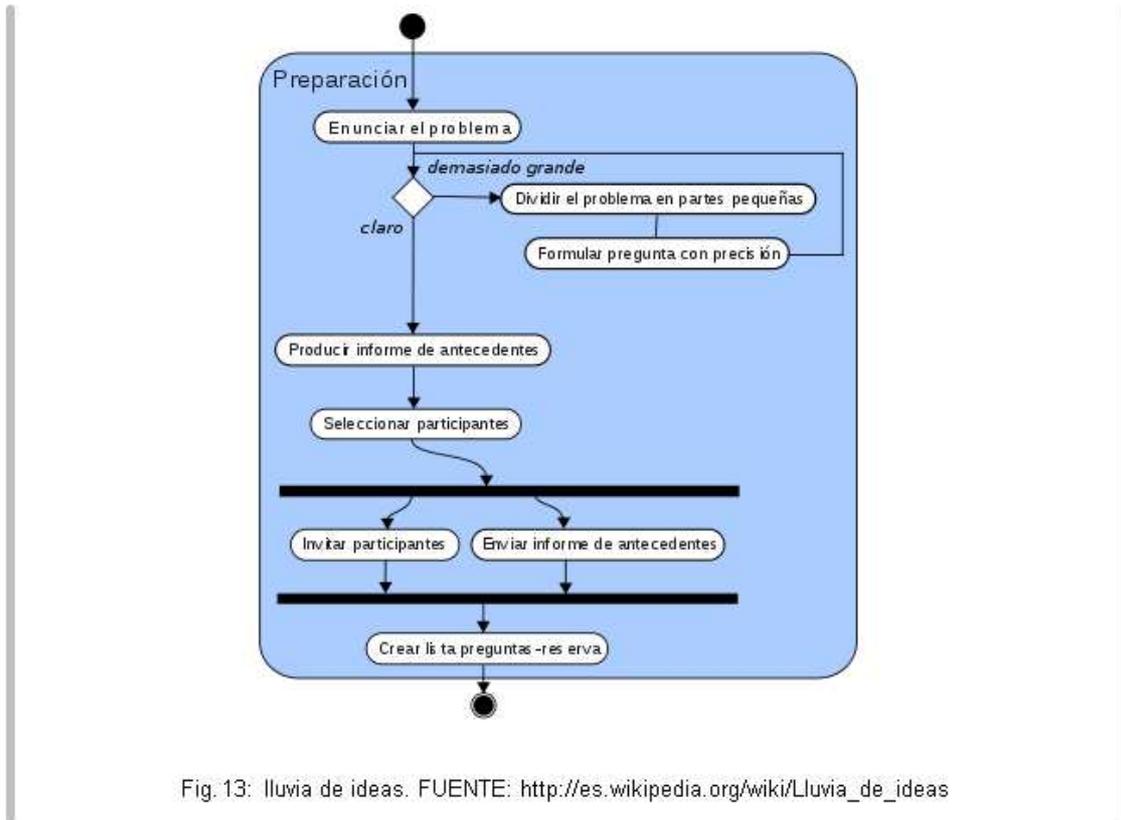


Fig. 13: Lluvia de ideas. FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas

Sin duda, es necesario adoptar a la creatividad como nueva cultura empresarial, en donde la estructura flexible de la organización permita el desarrollo y aplicación de nuevas ideas. Es necesario para esto, que tanto los directivos como el personal general de la empresa estén abiertos al cambio y a la búsqueda de nuevos caminos, ponderando siempre los posibles riesgos.

¿Existe realmente una cultura empresarial en México, en donde se fomente y se motive a los jóvenes a ser emprendedores para crear su propia empresa o en su defecto prevalezca en las nuevas generaciones una ideología con la suficiente motivación y creatividad para mantener, innovar y hacer crecer la empresa familiar, para aquellos afortunados que sus antecesores pudieron en su momento fundar su empresa, y que a pesar de todo (los malos gobiernos, las crisis económicas, los pocos apoyos financieros, la competencia desleal, el contrabando, las devaluaciones, el IMSS, los impuestos y un sin número de variables) sigue viento en popa?

La cultura empresarial, es el resultado o producto de un proceso educativo y de valores que nos va dando la sociedad en donde nos desarrollamos, y el pilar de dicho proceso, está en la educación y valores que nos transmiten nuestros padres y la escuela. De acuerdo al perfil de persona que quiere nuestro sistema socio-político. Es el sistema educativo el resultado de este perfil, cuyo objetivo es que el



profesor es la máxima autoridad en el aula y tiene el poder para decidir lo que se tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer y el estudiante se convierte en una persona que sigue y recibe instrucciones por una autoridad llamado maestro, y si en casa seguimos el mismo esquema por parte de los padres, donde nos indican y hasta nos imponen en ocasiones la carrera que desean ellos que nosotros estudiemos, estas situaciones bloquearán nuestro espíritu emprendedor. El sistema educativo nos prepara para ser buenos empleados y empresarios dependientes de un sistema proteccionista olvidando el desarrollo de la creatividad y fomento a nuestro sentido emprendedor, de tal suerte que se abandona una sociedad en evolución.

Y si lo transferimos a nuestro inicio a la vida laboral, estamos preocupados en qué empresa me puede contratar para empezar a recibir órdenes e instrucciones de lo que tengo que hacer por una persona llamado jefe. Habrá gente en este mundo donde su objetivo de vida esté para recibir y cumplir instrucciones, habrá otros que por no desarrollar su creatividad y su sentido de arriesgar para crecer y conocer se queda sin realizarlo y pierda su potencial que podría haber realizado en una actividad que siempre deseó; por lo que, esta situación con el tiempo quizás genere frustración, enojo y un disgusto con el trabajo que realiza.

Uno de las satisfacciones más importantes en nuestro proceso de vida es trabajar y hacer lo que más nos gusta, y si tenemos este tipo de motivaciones la creatividad florecerá y nos conllevará a ser emprendedores.

Para el mundo actual en donde la empresa está afectada por decisiones y variables de nuestro sistema económico como del mundo, la cultura empresarial debe de reflejar a un empresario emprendedor, íntegro, que tome decisiones rápidas y eficaces, que busque el desarrollo de sus empleados como el de su comunidad y respete el medio ambiente en el que participa. Es por eso que es necesario un cambio desde las relaciones familiares como educativas en donde se respete el proceso de cada persona, la diversidad de su talento y la capacidad de elegir, de tal forma que llegue el momento que le permita desarrollarse en el mundo laboral.

Si la cultura empresarial es el resultado de los principios culturales y de valores recibidos a lo largo de nuestra etapa de crecimiento a través del sistema familiar y educativo, y a la fecha las generaciones salientes no traen consigo ese espíritu emprendedor ni esa motivación para realizar y poner en práctica sus ideas, entonces el paso a seguir es empezar hacer las cosas de otra manera para obtener resultados distintos a los conocidos...

“Es una locura continuar haciendo las cosas de la misma manera y pretender tener resultados distintos”²⁹

²⁹ Albert Einstein.



Entonces, para qué tener un sistema educativo que únicamente valora la memorización matemática o de lenguaje descartando las diversas habilidades del ser humano (espaciales, interpersonales, artísticas, corporales, etc.) para qué tener universidades con carreras que no satisfacen las necesidades de los estudiantes ni de las de nuestro mundo laboral.

En cualquier cultura donde haya un clima de respeto y libertad y se valore al ser humano como persona, tenderá a elegir estas mismas orientaciones de valores y de esta forma habrá un impacto por una cultura sana, productiva, fomentando la creatividad de talentos empresariales... y por ende nacerá una nueva cultura empresarial.

3.3 HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL: LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO.

En un mundo donde el cambio es tan acelerado, las organizaciones requieren de una cultura dinámica, totalmente diferente a la establecida hace algunas décadas. La nueva cultura empresarial que emerja debe reconocer los cambios y las transformaciones en la identidad de los agentes de la producción y en "la percepción que ahora tiene la empresa respecto de los trabajadores directos y sus organizaciones", en el reconocimiento de "los valores que tienen los trabajadores acerca de la empresa y el trabajo en la situación actual, y cómo la empresa puede redimensionar dichos valores desde el momento que el trabajador ingresa en el trabajo" y en la "construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, así como la renovación del significado de los símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo, no en la aceptación por la coerción"³⁰

La existencia de una cultura corporativa inspirada en la convicción de cada uno de los integrantes es mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia, y este aspecto se debe considerar cuando se aplique cualquier práctica para gestionar el conocimiento.

En una empresa es necesario fomentar una cultura de la información y bajo los nuevos presupuestos, una cultura del conocimiento. Bajo esta, la conexión humana, la interacción entre los hombres es un pilar fundamental de una gestión exitosa.

Los nuevos esquemas gerenciales reflejan la forma como la organización piensa y opera y exige entre otros aspectos:

- ✚ Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización.

³⁰ Las organizaciones, comportamiento estructura procesos, Gibson-Ivancevich-Donnelly



- ✚ Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales;
- ✚ Un sistema de recompensa, basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo;
- ✚ Así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización; nos referimos, por tanto, a una cultura empresarial, con nuevos rasgos, que facilite la interacción con el entorno.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, porque el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

En dirección hacia una nueva cultura organizacional podemos considerar los siguientes factores:

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de toda la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.
Los aportes a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.	Representación justa de los aportes individuales y colectivos realizados.
Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de



de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejoras bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos los elementos de la plantilla.
Procedimientos de comunicación e información interna inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.
Planes de formación puntuales poco vinculados con las carreras profesionales y escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todos los trabajadores. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.
Desarrollo de procesos de aprendizaje en función de los planes de formación.	Organizaciones con una filosofía de aprendizaje constante, con entornos laborales en el que los trabajadores pueden realizar todo tipo de actividades de aprendizaje que sirven de catalizador a los procesos de producción y a la generación de valor.
Baja capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a los pedidos de los clientes.	Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y las demandas de los clientes.
Sistemas retribuidos que no estimulan la eficacia.	Sistemas de retribución y recompensas que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.



Cultura organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales	Cultura organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, know-how, experiencia, habilidades y aptitudes)
Cultura basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Cultura basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

Una serie de elementos básicos distinguen la cultura corporativa tradicional en contraposición a los que son necesarios incentivar en la cultura orientada al conocimiento, patrones que responden a exigencias totalmente diferentes y que potencian la introducción de nuevas filosofías o enfoques de trabajo en beneficio de la organización, la productividad, innovación y la competitividad.

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave del sistema.

En las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, quienes invierten en conocimiento, imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructuras, capacitación y entrenamiento están más cerca del éxito, dispondrán de una mayor productividad y lograrán mayores beneficios en la nueva economía del conocimiento.

Esta sociedad, caracterizada por su complejidad, dinamismo y exigencia en las personas, demanda de una serie de habilidades y competencia diferentes, porque no basta con tener mucho personal, lo importante es contar con los mejores talentos, con un capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación democrática en las decisiones de la organización; esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura de las empresas y evitar la resistencia al cambio.

Las empresas deberán promover el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible, promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de producto y mercado; la utilización de los estándares nacionales e internacionales, a nivel de estructura organizacional; de una filosofía del modelo horizontal; de una comunicación interactiva; de departamentos y unidades semiautónomas y funcionales y por último; reconocer la importancia



que a nivel de las personas, el talento humano, el capital humano, la capacitación y el entrenamiento como inversión y el conocimiento y la experiencia, como capital, encierran para la organización y la obtención de utilidades.

Una empresa con una cultura basada en el conocimiento se caracteriza por:

- ✚ El trabajo en equipo.
- ✚ El liderazgo compartido.
- ✚ La comunicación afectiva.
- ✚ El auto aprendizaje.
- ✚ La experiencia.
- ✚ El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.
- ✚ El fomentar la creación de nuevos conocimientos.
- ✚ La inversión en capacitación, tecnología e infraestructura.
- ✚ El aumento de la competitividad presente y futura.
- ✚ El aumento del rendimiento productivo.
- ✚ El logro de mayor posicionamiento según su línea de negocio.
- ✚ La búsqueda constante del talento humano.
- ✚ La promoción de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- ✚ La ética y los valores.
- ✚ La implementación de sistemas de incentivos y recompensas en función de los aportes hechos a la organización.
- ✚ La socialización.

Las organizaciones se plantean retos y se ha demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del lugar de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión permanente y profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de quienes toman decisiones al más alto nivel es comprender con claridad hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de una organización y moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, porque se presentan imprevistos y cada posibilidad presenta sus limitaciones, algo que es complejo enfrentar con esquemas rígidos para ejecutar el cambio con enfoques nuevos; el cambio, en alguna forma, es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.



3.3.1 LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO

Hoy en día el aumento de la disponibilidad de información, el amenazador exceso de información y la facilidad de acceso están catapultando el mundo desde la economía industrial hasta la economía del conocimiento. Además el mundo esta evolucionando de un mercado físico a un espacio de mercado virtual, y las operaciones globales han dejado de ser una opción, para convertirse paulatinamente en un requisito.

Esta claro que se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Esta es la razón por la que cada vez mas compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento.

Un estudio reciente muestra que el motivo más importante para crear una alianza es obtener acceso a conocimientos complementarios. De hecho esto ocurre en el 36% de las asociaciones.

Sin embargo las funciones no son la única fuente de conocimiento. Apenas sorprende el hecho de que la consultoría empresarial haya crecido en forma explosiva. Los directivos se sienten inseguros a la hora de manejar asuntos complejos y cada vez se muestran más impacientes por conseguir la ayuda de consultores especializados. Desde 1990 los servicios de consultoría han crecido alrededor del 10%.

El conocimiento se está convirtiendo en un producto. En algunas profesiones, como la contabilidad, el derecho, o la publicidad, esto ha ocurrido siempre, pero en la actualidad, las compañías de bases de datos y casas de software están comercializando otras formas de conocimiento.

Otras compañías están utilizando su conocimiento de intangibles para crear nuevas oportunidades de mercado:

- ✚ Por ejemplo Mars, la compañía de barras de chocolate atisbo una oportunidad para explotar su destreza en la gestión de marcas comerciales utilizando su marca mundialmente conocida como plataforma de lanzamiento de un nuevo helado. ¿Cuál fue el resultado? Supuso el lanzamiento del producto con más éxito jamás realizado por esta industria y también significo el establecimiento de una categoría de helados completamente nueva.
- ✚ De forma similar, Victorinox, la famosa compañía que fabrica la famosa navaja Suiza (algo que todos los jóvenes sueñan tener) empleo su nombre comercial para lanzar un exitosa gama de relojes del ejército Suizo. Esto permitió la introducción de un producto que tenía gran afinidad con el nombre de marca, pero dirigido a un público más maduro, que probablemente no desease llevar una navaja en el bolsillo.



Según Joel Barker un futurista de Infinity Limited, “en el siglo XXI las propiedades intelectuales corporativas serán más valiosas que sus activos físicos”.

A medida que las compañías se percaten de su capital intelectual (ya esté formado por patentes, conocimiento de procesos, tecnologías, capacidad de dirección, información al cliente y de marketing, inteligencia acerca de la competencia, concepto de productos nuevos, encuestas a clientes y proveedores, patentes de análisis de la competencia, licencias, copyright, ideas de mejora o procesos), su gestión precisara una atención más continuada,

Hablar de capital intelectual es hablar del futuro, del conocimiento y la información, de cultura organizacional y valores, de educación integral, de éxito empresarial e institucional, de productividad, calidad y servicio, y, por tanto, es hablar de competitividad.

Las organizaciones que se preocupan por la optimización de su capital intelectual, lo hacen para satisfacer las necesidades del cliente y de esa manera mantenerse en el mercado, ser más competitivos y crecer y desarrollarse estratégica e integralmente.

El capital intelectual es un concepto relativamente reciente que le esta dando una importancia y jerarquía mayor al conocimiento humano en términos de capacidad, de “know how”³¹ o bien de cualquier manifestación del saber aplicado para el logro de óptimos resultados en el quehacer empresarial.

En su concepto original, el capital intelectual es el cúmulo, el inventario o la suma de conocimientos expresados sobre todo en tres grandes dimensiones:

1. La tecnológica, referida a patentes, procesos, productos y servicios.
2. La de información, que comprende el conocimiento del entorno, de los clientes, de los proveedores, de la competencia, y que está enmarcada en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.
3. La de habilidades humano-administrativas, que integra la dinámica de los procesos humanos, de los cuales los más importantes son:

- La comunicación
- La integración o el trabajo en equipo
- La capacitación y el desarrollo personal
- La motivación
- La creatividad e innovación
- La toma de decisiones y solución de problemas

³¹ El cómo saber



El liderazgo

La dinámica y el desarrollo empresarial de los últimos años han demostrado que existe una correlación directa entre el capital intelectual y una mayor competitividad organizacional y satisfacción del cliente.

Thomas Stewart afirma que cada compañía depende del conocimiento (patentes, procesos, habilidades, tecnologías, información acerca de los clientes y proveedores, así como de la experiencia acumulada). Todo este conocimiento junto es su capital intelectual, en otras palabras, es la suma de los que saben todos en la compañía, lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva.

Leif Edvinsson señaló en Monterrey (México) que su principal trabajo como director del capital intelectual de su organización, era evaluar el impacto de la educación del personal sobre los resultados de la empresa, señaló: “Parte de mi trabajo es determinar si la inversión en gente es rentable o no... y, por los resultados obtenidos, les puedo asegurar que es muy rentable”.

Otro autor reconocido, Charles Handy, dice: “Son cada vez más lugares que hay para cerebros y menos músculos”.

Ante mercados turbulentos y de rápido movimiento hoy en día ser competitivo significa ser más inteligente.

La filosofía de Sony, a propósito del capital intelectual, se sintetiza en la siguiente frase: “Información es todo lo que somos”. Recuérdese que Alvin Toffler en su libro *El cambio del poder* señala: “El poder del conocimiento y de la información, así como los modelos educativos son el fundamento para enfrentar el futuro”.

El capital intelectual habla de la identidad, capacidad y potencial para fundamentar la existencia, competitividad y destino de cualquier empresa o institución, que de manera visionaria pretendan participar en este mundo globalizado. Debe concluirse por tanto que:

Las empresas visionarias, excelentes y de clase mundial tienen como prioridad estratégica su propia construcción y fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual.

Sólo de esta manera pueden responder a las necesidades del mercado y del cliente, y por ello, ser empresas altamente rentables.

Los grandes retos del capital intelectual y de la competitividad de las empresas se pueden agrupar en las seis dimensiones siguientes:



1. Educación integral: se refiere a todos los modelos de aprendizaje como adiestramiento, capacitación, desarrollo y entrenamiento. Tener presente lo que señala Peter Senge en su libro La quinta disciplina, en la que califica como “organización que aprende” aquella que tiene la capacidad y se da a la tarea de crear y mantener sistemas de aprendizaje y cambio a partir de modelos educativos en los que todos participan y en los que la inteligencia individual y grupal es potencializada y encausada hacia el logro de resultados.
2. Cultura organizacional y valores: la administración del futuro deberá tener un buen cuidado de crear una cultura laboral que promueva tres grandes lealtades en toda empresa, la de su persona, la de sus clientes y la de sus proveedores.
3. Selección, arraigo y planeación de carrera del personal: Sin duda la calidad de productos y servicios está basada en la calidad del personal de una organización y esta calidad se identifica desde el proceso de reclutamiento y selección. Competencia y experiencia en el puesto de trabajo, logros, lealtad, intereses, valores, salud mental y emocional, etc. son factores de evaluación de una organización competitiva.
4. Empowerment: comprende la delegación o motivación el desarrollo integral y la creatividad del personal en todos los niveles, o sea integrar a la organización con base en grupos auto-dirigidos, organizaciones moleculares, grupos que se auto-potencializan y tienen delegada una importante función.

El tradicional modelo del jefe controlador y los empleados controlados ya no funciona, es preciso pasar de una mentalidad de mando a un ambiente de responsabilidad, apoyo y delegación, por ejemplo en principios del empowerment:

- ✚ Compartir información con todos,
 - ✚ Crear autonomía
 - ✚ Delegar y capacitar
 - ✚ Sustituir la jerarquía por el trabajo de equipo
 - ✚ Acabar con los modelos patriarcales que originan la dependencia
 - ✚ Lograr tener una visión compartida y una actitud de independencia
5. Apertura al mundo: se debe tener un conocimiento del mercado, de los clientes y del aprendizaje (benchmarking). El manejo oportuno y aplicado de la información y la capacidad de respuesta de las organizaciones y desarrollarse en el próximo milenio.
 6. Formación de líderes en todos los niveles de la organización: es la dimensión más importante, pues de ella depende todo el capital intelectual y de la competitividad organizacional. Es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio y es el o los líderes quienes hacen o no competitivas a las organizaciones.



3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es una idea en el ámbito de los estudios de organización y gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (valores personales y culturales) de una organización. Se ha definido como "la colección específica de valores y normas que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí y con las partes interesadas fuera de la organización.

Esta definición también nos ayuda a explicar los valores organizacionales, conocido como "las creencias e ideas acerca de qué tipo de metas miembros de una organización debe perseguir e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. De los valores organizacionales desarrollo organizacional normas, directrices o expectativas que prescriben las clases apropiadas de comportamiento de los empleados en situaciones particulares y controlar el comportamiento de los miembros de la organización para con los demás.

Se puede decir que en México existe una heterogeneidad de empresas como de empresarios y que responden a presiones globales y nacionales a la historia de cada región de su cultura e idiosincrasia. Se puede decir que los hombres de negocios en su actuación están mediados por una serie de factores (familia, cultura, presiones económicas y políticas), que su acción implica el mundo valorativo, afectivo, del razonamiento cotidiano, estético.

En general es posible identificar, al menos, dos subsistemas culturales en una organización:

✚ La cultura formal.

Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros.

✚ La cultura informal.

Que contiene los comportamientos como son en realidad.

En ocasiones, estas dos culturas chocan entre ellas y con la cultura general de la organización; en este sentido, *Deal y Kennedy*, 1985; indican varios aspectos importantes:

- ✚ La endogamia cultural, que se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.
- ✚ Los choques entre subculturas, aunque sea deseable una sana tensión entre ellas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.



- ✚ La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, impone restricciones para pertenecer a ellos, se producen exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etcétera.
- ✚ Las jerarquías subculturales, cuando los valores de las subculturas tienen prioridad sobre los valores compartidos de la empresa.

Con respecto a los elementos integrantes de la cultura organizativa, *Shein* (1988) distingue tres niveles:

- ✚ Nivel 1 (producciones). Es el más visible e incluye el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada en los miembros de una organización, producciones artísticas; en general, se compone de todos aquellos elementos que pueden captarse con nuestros sentidos.
- ✚ Nivel 2 (valores), es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.
- ✚ Nivel 3 (formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas), son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.

Toda organización trata de vender su imagen y de transmitirla al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

- ✚ Logotipos: para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, mediante el uso de imágenes, movimientos, colores, etcétera.
- ✚ Eslogan: mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho sobre ella.
- ✚ La distribución del espacio en los edificios: su decoración y mobiliario, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etcétera.

La cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma como funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Es la cultura organizacional la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información. La combinación de diversos factores muestra las bases de la cultura organizacional, tal es el caso del uso de la información y su disseminación, el uso del correo



electrónico, de los informes; así como la preferencia por la información oral, los rumores, etcétera.

La cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

Este, es un tema tan amplio y complejo que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido general, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc.; que la conforman, y en ella se distinguen factores internos o externos:¹

A. Factores externos.

No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionistas.

B. Factores internos. Entre ellos pueden citarse los siguientes:

- ✚ Fundadores, la primera o las primeras personas de las que surgió la idea de crear la empresa, ellas colocan los cimientos de la cultura sobre como debe ser su organización, ellas establecen sus paradigmas personales y culturales y proporcionan los principios básicos y objetivos de la organización, su experiencia, etc.
- ✚ Valores, son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa. Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, sirven de elementos de integración del grupo y le ofrecen cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.⁵
- ✚ Creencias, constituye un elemento ideológico que no puede contrastarse con la realidad y carece de una base empírica, aunque tiene valor de realidad para el cliente, por ejemplo: planteamientos básicos e indiscutibles que comparte una gran mayoría de sus miembros.
- ✚ Tabúes, no pueden contrastarse empíricamente, se trata también de un elemento ideológico, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo, el fumar, no llevar corbata, etcétera. Su principal función es la de actuar como barrera, sanciona comportamientos y posee una función de control.
- ✚ Elementos cognitivos, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización con respecto al mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden confirmarse. Comprende los conocimientos, prácticas técnicas y de dirección, información del entorno,



proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.

✚ Normas, pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser. Es difícil distinguir entre normas, usos, costumbres, hábitos y reglas o leyes:

- El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.
- La costumbre: cala más en la sociedad, acarrea desaprobación e incluso una acción de sanción sobre la persona que no la cumple.
- Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.
- Leyes y reglas: emanan de órganos formales.

✚ Símbolos y signos: Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal; su rasgo esencial, su carga efectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo, el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario, etcétera.

✚ Los ritos, rituales y ceremonias:

- Los ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Por ejemplo: comida por el fin de año, desayuno, etcétera. Al conjunto de ritos se le denomina rituales.
- Ceremonias: Son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir los empleados.

✚ Mitos, sagas, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos:

- Los mitos: narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización.
- Las sagas: narraciones que dan a conocer las hazañas de los héroes de la organización.
- La leyenda: narración de una serie de sucesos transmitidos de generación a generación, pero adornada con algunos detalles fantásticos.
- La historia: narración basada en hechos verídicos que han tenido lugar en la empresa.

✚ Elementos humanos: Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa. Cabe citar los siguientes: héroes, líderes, narradores, espías.

Según *Charles Handy* (1987), pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder se



caracteriza por estar dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave en las organizaciones.

La cultura basada en el rol se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización. La cultura por tareas se soporta fundamentalmente en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, se basa en los individuos que integran la organización.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que produce que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

El mantenimiento o refuerzo de una cultura organizacional puede comprenderse mejor conociendo:

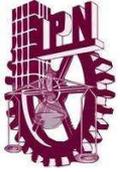
- ✚ Lo que los directivos consideran que es importante (lo que miden y controlan).
- ✚ La forma en que la máxima dirección reacciona ante las crisis y momentos difíciles.
- ✚ Los tipos de roles que proveen los directivos.
- ✚ Los criterios para distribuir premios o status.
- ✚ Los criterios para la promoción, el ingreso o el despido de personas.

Para el cambio de una cultura son fundamentales:

- ✚ Los métodos de medición y control.
- ✚ Los estilos que se emplean en momentos complejos.
- ✚ Los roles que se utilizan en los procesos de captación y orientación.
- ✚ Los criterios para asignar estímulos y recompensar a lo positivo.
- ✚ Los criterios para realizar promociones, despidos y la contratación de nuevos miembros.

La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de una estrategia. Por ejemplo, si la organización se encuentra en un ambiente muy dinámico y de gran competencia, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Cuando la cultura se corresponde con la estrategia puede decirse que ella se encuentra en su mejor condición. Para una vida duradera, es determinante que la cultura se corresponda con la estrategia.

La cultura se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; además, se concede gran importancia a los procesos de sensibilización al cambio como elemento puntual de la cultura organizacional.



Cuando se desean desarrollar procesos de gestión orientados al conocimiento es necesario conocer aquellos elementos claves que componen la cultura de una organización, que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales, se hace referencia entonces a: estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, ética tecnológica, sistema de información, métodos, y distribución de autoridad, organización del trabajo, sistema de control, sistema de comunicación, técnicas de dirección, lenguaje, actitudes y conductas. Sólo con el dominio, la comprensión, el estudio de la cultura organizacional, se logrará adaptarse al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales internos.

La gerencia de los recursos humanos se ocupa de que el personal que labora en la empresa adquiera un estilo particular y propio y de que lo ponga en práctica, de crear y desarrollar sus ideas. Ella debe escoger un representante o líder en cada área de trabajo que motive e induzca al personal a seguir la filosofía de la organización, a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso y la identificación con su área de trabajo.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, esto posibilita un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Tiene la particularidad de manifestarse por medio de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuáles facilitan el comportamiento en ella y, se identifican mediante un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

La cultura presenta varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los cuales los comportamientos difieren unos de otros y son aceptables, segundo; transmite un sentido de identidad a sus miembros, tercero; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Además, participa, promueve y apoya:

- ✚ La gestión gerencial, la flexibilidad, la evaluación y modificación el rumbo de la empresa.
- ✚ El empleo de tecnologías de comunicación, a la luz de la globalización.
- ✚ Realza el valor de los recursos humanos.
- ✚ Promueve la competitividad e innovación.
- ✚ Inculca la capacitación permanente, la prosperidad y la calidad de los resultados.



- ✚ Defiende la horizontalidad, la participación, la responsabilidad, el respeto mutuo, la honestidad.
- ✚ La formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- ✚ La comunicación de un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✚ El compromiso con algo superior al yo mismo.
- ✚ La estabilidad del sistema social.
- ✚ Estimula el uso de premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los artefactos culturales motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Entre los factores que con más frecuencia afectan una cultura organizacional se encuentran:

- ✚ La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear un ambiente de poder alto, donde se controlan los recursos. Las organizaciones antiguas tienden a estructurarse con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- ✚ El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos; cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad y requiere un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- ✚ La tecnología: Esta desempeña una importante función en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- ✚ Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- ✚ El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas influyen en los comportamientos de los individuos.

Es posible observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que esta se aprecia como una visión general necesaria para comprender el comportamiento de las organizaciones; por otro lado, es una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles; así como el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

La cultura se transmite en el tiempo y se adapta a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.



Las Organizaciones Inteligentes

La creación de una organización solía significar simplemente la creación de un cuadro organizativo. El lema era “Un lugar para todos y todos en su lugar”. Es más, este tipo de organización parecía imponer el orden no solo en la estructura de la compañía, sino también en el proceso de toma de decisiones.³²

Una organización inteligente se aleja radicalmente de las conocidas ideas que la mayoría de las empresas llevan consigo.

Lo que se desea y lo que no

Deseable	No deseable
Rico en saber hacer	Rico en activo
Libre de recursos excesivos	Pobre en intelecto
Proceso descentralizado	Junta directiva centralizada para la toma de decisiones
Gestión del conocimiento centralizado	Dejar el conocimiento donde está
Compartir el conocimiento	Mantener como secreto lo que se sabe para uno mismo
Organización basada en el proceso y el equipo	Organización funcional
Capital intelectual compartido por los profesionales del conocimiento	Capital intelectual reservado para los directivos y los jefes ejecutivos
Acceso ilimitado a conocimiento explícito y tácito	Acceso limitado al conocimiento explícito
Fuentes inteligentes	Subcontratación

Fig. 14 FUENTE: PROPIA

El Cambio de Paradigma

Cuando un paradigma cambia, todos vuelven a empezar desde cero. Por cero se quiere decir que, independientemente de la posición que se haya tenido en el antiguo paradigma (el número uno en cuota de mercado, líder en tecnología, la mejor reputación), con el nuevo paradigma se vuelve a la línea de salida.

“Los practicantes del nuevo paradigma tienen la oportunidad no solo para competir contra los titanes del viejo paradigma, sino para vencerlos”. Barker 1993

Entonces, ¿Porque el éxito en el pasado no ofrece ninguna garantía para el futuro? ¿Por qué las compañías no tienen capacidad para tener éxito en el nuevo sistema? ¿Por qué el cambio es tan difícil?

³² El valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas, Rene Tissen



Esto suele ser consecuencia de una enfermedad muy importante: “la parálisis del paradigma”. Las compañías se han aferrado tanto a la forma en la que siempre han trabajado que les resulta casi imposible cambiar y convertirse en jugadores del nuevo juego.

Entonces ¿Cuáles son las empresas que están a la cabeza en la actualidad? Muy simple: las compañías que tienen activos intangibles. En la economía del conocimiento, los productos no pesan toneladas, sino que son productos de la mente humana en lugar de serlo de la línea de producción. Hemos pasado de ser una sociedad pesada a ser una sociedad ingrávida.

El Nuevo Estilo de Organización

En la nueva economía del conocimiento, “Los directivos se van a tener que enfrentar a la predisposición de replantearlo todo”: organización, ingeniería, estilo, examen, objetivo, enfoque, evaluación, definición, vitalización y visión.

Uno de los eslóganes más escuchados en el mundo empresarial actual es “trabaje con más cabeza, no con más esfuerzo”, y de hecho es posible que nos estemos enfrentando a los ataques de los inteligentes.

Ya que todo es inteligente, la revista *Fast compay* enumera tres nuevas reglas para la empresa:

1. La compañía más inteligente gana.
2. Para ser la compañía más inteligente hay que tener las personas más inteligentes.
3. Para tener las personas más inteligentes hay que seguir aprendiendo.

El proceso de gestionar el conocimiento inteligente en las organizaciones inteligentes es donde se aloja el verdadero beneficio.

Todo Intelecto y Nada de Cuerpo

Las organizaciones cambian continuamente, pero ahora que ha aparecido un nuevo paradigma, a medida que pasamos de la economía industrial a la economía del conocimiento, vemos que ya no se trata de una cuestión de matización o aspecto; es simplemente, un nuevo juego en el que cada empresa se encuentra en la parrilla de salida.

Hoy en día, las compañías de más éxito son ricas en intelecto y pobres en activos. A medida en que nos introducimos en la economía del conocimiento, la información y conocimiento han remplazado a los productos físicos (los bits han sustituido a los átomos) y esto está provocando la desaparición rápida del cuerpo. El resultado de esto es una organización “todo intelecto, sin cuerpo”.



Todos los demás procesos y/o funciones se subcontratan o se eliminan por completo. El resultado es que el “peso corporal no intelectual se mantiene en un mínimo absoluto”. Es más, “sin cuerpo” también significa “sin cuerpos”, es decir ¿Cuántas personas serán empleadas en la organización del futuro?

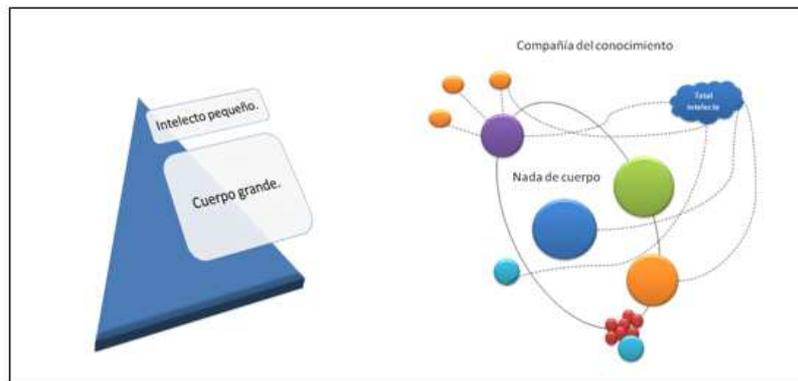


Fig. 15 FUENTE: El valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas, Rene Tissen

En la era industrial se pensaba en la organización como una pirámide. Y esto ha cambiado en la economía del conocimiento. Desde luego una compañía del conocimiento es rica en intelecto, pero pobre en activos, y su categoría es de peso pluma. La información y el conocimiento están sustituyendo cantidades de activos físicos. Ahora son los procesos puramente intelectuales los que dan valor a la empresa.

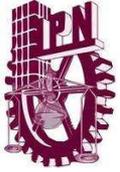
¿Y qué ocurre con el resto? Pueden subcontratarse manteniendo el exceso de peso corporal mínimo.

El líder constructor de una cultura organizacional

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

En este contexto aparece como figura central, como variable independiente el líder. El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.



Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad, por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, como lealtad, confianza, participación, comunicación como valores y congruencia en las conductas, todo ello en beneficio de la empresa, como de su personal y del cliente para el cual trabaja.

Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe de reconocer que los empleados trataran a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos.

Para poder construir una cultura organizacional debemos considerar que el esfuerzo se deberá enfocar en las siguientes tareas:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.

Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.

Una visión es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración esta evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso.

“Futuro que vale la pena construir”

2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes, para crear el necesario modelaje.

La misión significa una acción, una tarea, una vocación. Misión viene del verbo (mitere) que significa “enviado”.

3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad. Es la educación la formación del espíritu productivo y de su cultura organizacional.



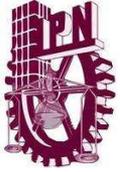
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua. En recientes investigaciones de empresas de clase mundial, son tres las áreas en las que se trabajará para que las prácticas de la empresa, las percepciones, actitudes y conductas se den en un proceso de mejora continua, las organizaciones deben tener los siguientes tres enfoques:
 - ✚ Enfoque al personal
 - ✚ Enfoque al cliente
 - ✚ Enfoque a los procesos
7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal. Este aspecto implica además de claridad en sus metas, un principio de equidad interna, referido a la evaluación del desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
9. Estar en contacto y dialogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados. Una organización es ante todo un grupo humano trabajando y orientando su inteligencia y voluntad hacia el logro eficaz y productivo de resultados.

3.4.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional cumple numerosas funciones dentro de cualquier organización. A mayor éxito de la organización, mayor será el anhelo por ingresar y permanecer en ella.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de:

1. Definir los límites: Marca la diferencia entre una organización y otra.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
4. incrementa la estabilidad del sistema social puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados , identificarse y auto



clasificarse , permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5. Es un mecanismo de control: Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.
6. La acción primordial de la función de la cultura no puede ser otra que la de “guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”. Para ello se toman las siguientes tipologías, brindadas por Enrique Javier Díez Gutiérrez.
7. Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
8. Adaptativa: Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.
9. Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
10. Instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
11. Reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
12. Motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
13. Simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.



Por lo tanto no hay que olvidar que La cultura dentro de las organizaciones representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso para creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas³³.

3.5 CULTURA DE CALIDA

“Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización”³⁴

Ahora bien sabemos que la cultura de calidad no es algo espontáneo que ocurre solo porque nosotros queremos que suceda. Es más bien un proceso por medio del cual la organización eleva su nivel de eficiencia y productividad en el trabajo.

Estableciendo una metodología de cambio en la cultura de calidad de las empresas medianas o pequeñas se propone lo siguiente:

Enseñanza: Como cualquier metodología o idea que sea de reciente introducción se hace imperativo el hecho de transmitir o enseñar el cómo se debe de llevar a cabo dicho cambio. Por medio de seminarios, talleres y juntas la metodología del cambio será trasladado de manera apropiada.

Interacción: Una vez llevada a cabo la enseñanza de la metodología sobre la cual se va a trabajar, se lleva a cabo la interacción, es decir la constante comunicación con el personal y el reforzamiento de los conocimientos aprendidos previamente. Durante esta etapa se debe tener muy en cuenta que la interacción debe de ser continua y supervisada de tal suerte que cuente con el personal apropiado para transmitir el mensaje

Delegación: La delegación no es más que un proceso mediante el cual se le asigna tareas al empleado que puede hacer por sí mismo sin necesidad de que otra persona este involucrada o vigilando el proceso. Las principales bases de la delegación son la comunicación, confianza y la capacitación efectiva de las labores que se van a realizar.³⁵

No hay que olvidar que la cultura de la calidad requiere el planteo de un nuevo paradigma organizacional donde sean privilegiadas las aptitudes para el aprendizaje y el compromiso, tanto en términos individuales como organizacionales.

³³ Audirac, E. et al. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Trillas.

³⁴ Humberto Cantú

³⁵ elmundodelacalidad.wordpress.com/cultura-de-calidad/



CONCLUSIÓN

El emprendedor y las micro, pequeñas y medianas empresas deberán haber identificado su cultura y determinar si esta misma les permite alcanzar sus objetivos y metas y hacer los ajustes necesarios para mejorarla o mantenerla.

El emprendedor deberá implementar la creatividad como una herramienta que genere ideas nuevas y originales que impulsen la innovación y la calidad dentro de las Mpymes.



CAPITULO IV

LIDERAZGO PROACTIVO Y ÉTICA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Analizaremos los valores de una organización empresarial los cuales definirán la personalidad de la misma, conocerás el decálogo de valores organizacionales de los líderes y podrás analizar el modelo de calidad de las 5's, te podrás dar cuenta que cualquier persona puede llegar a ser un líder; así como conocer herramientas tales como el método PRO-ACT-IVE que le permiten a las organizaciones diagnosticar cuáles son sus principales problemas así como los pasos que deberán seguir para resolver los mismos de la mejor manera.

También se aprenderá la responsabilidad social de las empresas las cuales representan un compromiso.

4.1 DEFINICIÓN DE VALORES

Los valores³⁶ son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

³⁶ <http://www.elvalordelosvalores.com/importancia/index.html>



Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

4.1.1 IMPORTANCIA DE VALORES

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por ello, valoramos personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tienen para nuestra vida.

Sin embargo, el criterio con el que otorgamos valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como sus valores.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría.

Cuando sentimos que en la familia, la escuela, el trabajo, y en la sociedad en general, hay fallas de funcionamiento, muchas veces se debe a la falta de valores



compartidos, lo que se refleja en falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por ejemplo, es difícil saber cómo enseñar a los hijos el valor “tolerancia”, si nuestros líderes y gobernantes insultan permanentemente a todos aquellos con quienes tienen diferencias de opiniones.

Igualmente resulta cuesta arriba promover el valor “respeto” si hay maestros, profesores, jefes o padres que frente a situaciones complejas defienden sus decisiones argumentando: “Aquí se hace lo que yo digo” o “Las cosas son así porque sí”.

En términos prácticos es poco probable que una comunidad funcione bien (y no digo “perfecto”) si las personas que la integran no se basan en ciertos principios que orienten permanentemente su forma de relacionarse, en las buenas y en las malas.

Con la palabra “comunidad” me refiero a la pareja, la familia, el trabajo, el salón de clases, el condominio, los vecinos, la ciudad, el país y a cualquier otra instancia de relación con otras personas. Si no compartimos sus valores no nos sentiremos bien, ni funcionaremos de manera adecuada en esa comunidad. Tampoco nos producirá satisfacción ser parte de ella.

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias.

Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

4.1.2 DECÁLOGO DE VALORES ORGANIZACIONALES

Una vez que tenemos claras la misión y la visión de nuestra organización, es tiempo de definir los valores de la organización, pues así como a un individuo lo conocemos a partir de sus valores personales, conocemos también a una organización a partir de sus valores: los valores organizacionales.



Los valores en una organización podríamos definirlos como la personalidad de la misma, la forma como se comportará y como vivirá; son en sí parte del espíritu de la organización, un fiel reflejo de su líder.

Así como al educar a nuestros hijos les infundimos los valores familiares para formarlos como seres humanos íntegros, debemos también trabajar para definir, comunicar y permear los valores de nuestra organización.

Contar con los valores definidos, comunicados y en plena vivencia por parte de los integrantes de nuestra organización, nos garantiza una forma uniforme de actuar como organización (una actuación institucional), lo cual es particularmente importante a medida que nuestras organizaciones crecen y no estamos en posibilidades de intervenir personalmente en todas las actividades que ocurren en nuestra organización. Si los valores son conocidos por todos, funcionarán como un marco de referencia y nuestros colaboradores actuarán apoyados en el mismo.

¿Cuáles son los valores de nuestra organización? ¿Qué define su personalidad? ¿Cuál es su cultura? Podemos empezar observando nuestro ambiente de trabajo: ¿Cómo es la relación entre las personas? ¿Se percibe compañerismo, entusiasmo o sólo una orientación hacia la tarea?

Al respondernos estas preguntas podremos dimensionar qué tanto llevamos avanzado en la definición de los valores de la organización y establecer un plan de trabajo para completar su definición, comunicación y vivencia.

La gran responsabilidad

Recordemos que tenemos una gran responsabilidad como empresarios al definir la personalidad y la cultura de la organización y, dentro de ella, los valores ocupan un aspecto fundamental.

Como un ejemplo de valores organizacionales:

- ✚ Integridad
- ✚ Confianza
- ✚ Enfoque en el cliente
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Compromiso y entrega
- ✚ Relaciones de largo plazo
- ✚ Innovación y apertura.

Ahora bien el decálogo de valores organizacionales permite que el desempeño de algunas organizaciones sea superior al de otras, a la vez que sus miembros obtienen más satisfacción personal por ser parte de ellas.



Por supuesto, se pueden agregar, eliminar o modificar valores a esta lista. Es sólo un ejercicio para mostrar la manera de presentar los valores más como comportamientos que como conceptos teóricos. Así llegan a tener más significado práctico para los miembros de su equipo.

Seleccioné éstos pensando en las organizaciones en general. Seguramente en cada organización hay otros valores y los comportamientos pueden ser descritos de manera aún más específica.

Esta guía se sugiere como un punto de partida para comenzar a desarrollar una lista propia.

Honestidad:

- ✚ Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
- ✚ Actuamos con exactitud y puntualidad. No dejamos los resultados al azar.
- ✚ Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente.
- ✚ Somos auténticos en lo que hacemos. Tenemos una sola cara.
- ✚ Obramos con un sentido consiente de la justicia. Respetamos la verdad.
- ✚ No nos aprovechamos de la inocencia o la ignorancia de los demás.

Responsabilidad:

- ✚ Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.
- ✚ Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones.
- ✚ Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias.
- ✚ La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos.
- ✚ No eludimos ni olvidamos nuestras deudas.
- ✚ Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.
- ✚ Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.

Comunicación:

- ✚ Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos. Si no entendemos preguntamos.
- ✚ Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente.
- ✚ No damos nada por obvio. No suponemos.
- ✚ Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes.
- ✚ Evitamos los prejuicios.
- ✚ No consentimos chismes ni rumores.
- ✚ Si no nos llega la información la buscamos.
- ✚ No nos callamos cuando tenemos algo que decir.
- ✚ No dejamos pasar las oportunidades de mejorar.



Sinceridad:

- ✚ Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular.
- ✚ Creemos en la veracidad como base para poder construir confianza.
- ✚ Decimos lo que pensamos sin perjudicar a los demás.
- ✚ Actuamos de manera consistente con todas las personas y en todo momento.
- ✚ Tratamos a los demás con franqueza.
- ✚ La sinceridad es reflejo del aprecio por nuestros compañeros de equipo.

Respeto:

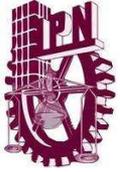
- ✚ No menospreciamos a los demás ni sus opiniones.
- ✚ Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás.
- ✚ Apreciamos a quienes nos rodean.
- ✚ Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.
- ✚ No atropellamos a los demás al interactuar con ellos.
- ✚ No insultamos ni maltratamos.
- ✚ No agredimos ni física ni verbalmente a nadie.
- ✚ Tratamos a las personas con dignidad.

Compañerismo:

- ✚ El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.
- ✚ El trabajo en equipo requiere de coraje individual.
- ✚ Los compañeros que valoran más este principio no eluden hacer equipo con los miembros con quienes tienen menos afinidad.
- ✚ El mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.
- ✚ La armonía no se logra por casualidad; es una consecuencia del esfuerzo de las personas que constituyen una organización. Se basa en el conocimiento y el aprecio por todos los miembros del equipo.

Solidaridad:

- ✚ No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario.
- ✚ Es brindar apoyo al ser humano necesitado.
- ✚ Comprendemos que para que haya solidaridad se requieren dos personas o comunidades.
- ✚ Supone ayudar sin recibir nada a cambio, aunque nadie se entere, sin esperar reciprocidad.
- ✚ Es la adhesión a principios comunes e implica compartir por ellos beneficios y riesgos.



Tolerancia:

- ✚ Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.
- ✚ No descalificamos a las personas que tienen puntos de vista que no compartimos. Las aceptamos con respeto genuino por el individuo, aunque no nos entendamos.
- ✚ Tolerancia no es hacer concesiones. Tampoco es indiferencia.
- ✚ Supone conocer y aceptar al otro.
- ✚ Elegimos ser tolerantes por convicción.
- ✚ Es condescendencia.
- ✚ Tolerancia implica voluntad y madurez.

Aprendizaje:

- ✚ Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria.
- ✚ Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.
- ✚ Por ello nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.
- ✚ Entendemos el aprendizaje como un proceso práctico de aplicación de ajustes y cambios en el comportamiento, no sólo como un ejercicio del conocimiento teórico.
- ✚ Decimos que aprendemos después de haber cambiado lo que era necesario cambiar.

Superación:

- ✚ Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.
- ✚ Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva.
- ✚ Los retos nos inspiran, nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello vemos nuestro potencial.
- ✚ No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”.
- ✚ Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

4.1.3 CÓDIGO DE VALORES PARA QUE SEA OBSERVADO POR LOS LIDERES.

Al estudiar, investigar e identificar cual podría ser el código de valores a observar en un líder, nos veremos envueltos en realizar una gran lista, pero podemos considerar un parámetro que nos puede ayudar a identificar a un líder.



Los líderes tienen ideas, valores, energía y determinación.

Ideas; Tienen ideas claras de lo que se requiere para ganar en su mercado y como debe funcionar la compañía. Actualizan sus ideas para adecuarlas al cambio ante las circunstancias, y ayudan a otros a desarrollar las propias.

Valores; Los líderes y las organizaciones tienen valores sólidos que todo mundo tiene y a los cuales se apega. Los valores sustentan las ideas de los negocios, están profundamente arraigados.

Energía y determinación; Trabajan activamente para crear energía emocional positiva en otros, lo cual se obtiene al estructurar la organización.

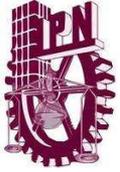
Una razón por la que el liderazgo es prioritario, es que los líderes son quienes deciden que hacer y que funcione. Aunque es cierto que una sola persona no pueda cambiar el mundo y ni siquiera puede hacerlo una organización de medio tamaño. Sin líderes los buenos resultados son asunto del azar, por tanto, insostenibles.

Sin embargo también es oportuno empezar enumerando 10 funciones del liderazgo que enlista John Gardner en su libro *On Leadership*:

1. Delinear las metas
2. Afirmar y regenerar los valores importantes del grupo
3. Motivar a los demás hacia las metas colectivas
4. Administrar los procesos que permiten alcanzar las metas colectivas
5. Lograr la unidad de esfuerzos en un contexto de pluralismo y diversidad
6. Crear una atmosfera de confianza mutua
7. Explicar y enseñar
8. Fungir como símbolo de la identidad del grupo
9. Representar los intereses del grupo ante partes externas
10. Renovar y adaptar la organización en un mundo cambiante.

Estas funciones describen una situación ideal que puede emplearse como nivel de comparación de excelencia para medir la eficacia de cualquier líder. Y también nos ayuda a tener un parámetro en el cual podemos identificar los valores o atributos que debe de tener un líder y para ello John Gardner enlista 14 atributos que parecen vincularse con altas probabilidades de que el líder de una situación también pueda liderar en otra:

1. Vitalidad física y energía
2. Inteligencia y juicio orientado a la acción
3. Deseos de aceptar responsabilidades
4. Competencia en las tareas
5. Comprensión de los seguidores y sus necesidades
6. Habilidad para tratar a las personas



7. Necesidad de realizarse
8. Habilidad para motivar a las personas
9. Valor y resolución
10. Honradez
11. Determinación
12. Seguridad en su mismo
13. Asertividad
14. Adaptabilidad/flexibilidad

Los valores que un grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo. Inculcar valores es inculcar la identidad, asimilar valores es integrarse a una identidad y vivir según expectativas del grupo, empresa o institución.

Valores que transmite el líder:

- ✚ Autonomía y libertad para proponer ideas.
- ✚ Vitalidad organizacional que estimula el cambio y el desarrollo de la gente.
- ✚ Confianza de la gerencia en el talento de los individuos.
- ✚ Tiempo y otros recursos destinados a la búsqueda de innovación y el cambio.
- ✚ Normas de comunicación flexibles.
- ✚ Alegría y humor que brinde apoyo emocional para explorar nuevas posibilidades y cuestionamientos.
- ✚ Capacitación para incrementar la capacidad creativa y el poder transformador de la innovación.
- ✚ Buscar, promover y desarrollar el talento.
- ✚ Reconocimientos a las propuestas e implantaciones.
- ✚ Retos elevados, el equilibrio es una plataforma temporal.
- ✚ El cambio es la manera de lograr éxito, hay que superarse todos los días.
- ✚ Discernir constructivamente es el punto de partida de una búsqueda. Las diferencias de opinión deben apoyarse con investigación y preguntas significativas.
- ✚ Congruencia con la visión del futuro
- ✚ Comunicación constante.

4.2 LAS 5´S

Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Es una filosofía profunda, de prácticas simples, que promueve el crecimiento continuo de las personas y, por tanto, la mejoría de las organizaciones. La práctica de 5 ESES beneficia a todos y se requiere de la participación protagónica de todos los involucrados.



Las 5's³⁷ consisten en la aplicación de las buenas prácticas hogareñas del ama de casa japonesa a la empresa. Hoy se considera como paso previo en la implementación de programas de calidad total.

En Inglés se ha dado en llamar "housekeeping" que traducido es "ser amos de casa también en el trabajo.

Las 5's se refieren a las iniciales de 5 palabras japonesas:

SEIRI	Clasificación y Descarte: Implica revisar todo lo que se encuentra en el área de trabajo. Mantener sólo aquello que sea necesario. Lo que se usa esporádicamente puede ser almacenado en otro lugar y aquello que no se usa, desechado.	"LO QUE NO SIRVE, QUE NO ESTORBE".
SEITON	Organización: Se trata de ordenar e identificar todo lo que se encuentra en el área para que sea usado de manera efectiva y devuelta a su lugar rápidamente. Básicamente implica definir un lugar para cada cosa y poner cada cosa en su lugar.	"UN LUGAR PARA CADA COSA -CADA COSA EN SU LUGAR".
SEISOU	Limpieza. Se refiere a la limpieza diaria y además, a la inspección sobre el estado del lugar, los elementos, etc. a fin de asegurarnos que todo se encuentra en las condiciones apropiadas. Se trata de eliminar las fuentes de suciedad.	"PONGA LA MUGRE Y LA BASURA EN SU LUGAR".
SEIKETSU	Estandarización: Para asegurarnos que los tres pasos anteriores continúan de manera efectiva debemos simplificar y estandarizar de modo que su cumplimiento sea sencillo y práctico. Esto implica que nos orientamos al desarrollo del hábito."	"SAQUE, ORDENE, LIMPIE...SAQUE, ORDENE, LIMPIE"
SHITSUKE	Disciplina y compromiso: Debemos seguir aprendiendo, nosotros individualmente y todas las personas en el lugar de trabajo a fin de acomodar y sostener los cambios. Implica el monitoreo de los resultados."	"AUTOMATIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DE LA CONDUCTA"

Fig. 16 Las 5's FUENTE: PROPIA

³⁷ http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm



La Primera S “Seri” Clasificación y Descarte

Para Poner en práctica la primera “S” debemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué debemos tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
4. ¿Qué deberíamos reparar?
5. ¿Qué debemos vender?
6. Otra buena práctica sería, colocar en un lugar determinado todo aquello que va ser descartado.

Y el último punto importante es el de la clasificación de residuos. Generamos residuos de muy diversa naturales: papel, plásticos, metales, etc. Otro compromiso es el compromiso con el medio ambiente ya que nadie desea vivir en una zona contaminada.

¿Qué sucede cuando no clasificamos adecuadamente?

- ✚ El entorno tiende a estar crecientemente desordenado dificultando el trabajo.
- ✚ Estantes, cajones y armarios sirven para almacenar cosas innecesarias.
- ✚ Se desperdicia tiempo buscando aquello que es verdaderamente necesario.
- ✚ Es costoso mantener inventarios de cosas que no son útiles.

Piense cinco minutos:

¿Qué problemas ocurren en su área de trabajo o en su casa por acumulación de elementos innecesarios?

Los Beneficios de aplicar SEIRI son concretos:

- ✚ Importante reducción de stocks.
- ✚ Mejor aprovechamiento del espacio físico.
- ✚ Dramática reducción de desperdicios.
- ✚ Incremento de objetos cedidos y aprovechados por otros usuarios.
- ✚ Mejor utilización de los recursos.

La Segunda S “Siton” Organización

¿Cuál es la contribución de esta segunda etapa?

Principalmente la de eliminar muchas pérdidas, sobre todo de tiempo, en la búsqueda de elementos o datos. En esta etapa se inician también los primeros pasos de la estandarización. Cuando pensamos en estandarización, debemos pensar en “cualquiera”:



- ✚ Estandarizar operaciones implica que “cualquiera” pueda realizarlas.
- ✚ Estandarizar el archivo implica que “cualquiera” pueda encontrar la información que necesita.

La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuan rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuan rápido puede devolverla a su sitio nuevo. Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.

Tener lo que es necesario, en su justa cantidad, con la calidad requerida, y en el momento y lugar adecuado nos llevará a estas ventajas:

1. Menor necesidad de controles de stock y producción.
2. Facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
3. Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
4. Evita la compra de materiales y componentes innecesarios y también de los daños a los materiales o productos almacenados.
5. Aumenta el retorno de capital.
6. Aumenta la productividad de las máquinas y personas.
7. Provoca una mayor racionalización del trabajo, menor cansancio físico y mental, y mejor ambiente.

Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas:

1. ¿Es posible reducir el stock de esta cosa?
2. ¿Esto es necesario que esté a mano?
3. ¿Todos llamaremos a esto con el mismo nombre?
4. ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

Y por último hay que tener en claro que:

1. Todas las cosas han de tener un nombre, y todos deben conocerlo.
2. Todas las cosas deben tener espacio definido para su almacenamiento o colocación, indicado con exactitud y conocido también por todos.

Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre organización:

1. ¿De qué manera podemos reducir la cantidad que tenemos?
2. ¿Qué cosas realmente no es necesario tener a la mano?
3. ¿Qué objetos suelen recibir más de un nombre por parte de mis compañeros?



Fíjese en un par de cosas necesarias ¿Cuál es el mejor lugar para ellas?

Pasos que nos permite implementar “SEITON”:

1. Definir las mejores localizaciones para cada cosa necesaria, evaluando previamente los lugares que ocupan actualmente.
2. Identificar claramente estas localizaciones una vez decididas.

Entre las pérdidas que se buscan combatir se encuentran:

- ✚ Pérdidas por movimientos innecesarios.
- ✚ Pérdidas por búsquedas de elementos que no se encuentran.
- ✚ Pérdidas de energía de las personas por movimientos que podrían simplificarse.
- ✚ Pérdidas por exceso de stocks.
- ✚ Pérdidas por productos defectuosos utilizados al no haber sido adecuadamente identificado.
- ✚ Pérdidas por Condiciones inseguras que proporcionan accidentes fácilmente evitables.

La Tercera S “Seisou” Limpieza

Consiste en combatir las fuentes de suciedad de forma tal que desaparezcan las causas que producen el deterioro o el mal hábitat de trabajo.

En una madura implementación de este fantástico sistema de gestión la limpieza “SEISOU” consiste básicamente en:

- ✚ Limpiar todo y mantener las cosas en orden.
- ✚ Desobstruir las cosas y las personas. Restablecer las condiciones básicas.
- ✚ Tomar medidas provisionarias contra las fuentes de suciedad.

La limpieza puede jugar una parte importante para ayudar a la eficiencia y la seguridad en el trabajo. Está también ligada con la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras.

Para conseguir que la limpieza sea un hábito tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Todos deben limpiar utensilios y herramientas al terminar de usarlas y antes de guardarlos
2. Las mesas, armarios y muebles deben estar limpios y en condiciones de uso.
3. No debe tirarse nada al suelo
4. No existe ninguna excepción cuando se trata de limpieza. El objetivo no es impresionar a las visitas sino tener el ambiente ideal para trabajar a gusto y obtener la Calidad Total.



Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre Limpieza:

1. ¿Cree que realmente puede considerarse como “Limpio”?
2. ¿Cómo cree que podría mantenerlo Limpio siempre?
3. ¿Qué utensilios, tiempo o recursos necesitaría para ello?
4. ¿Qué cree que mejoraría el grado de Limpieza?

El no desarrollar la Limpieza desde una lógica “SEISOU” sufren los siguientes tipos de problemas:

- ✚ Las ventanas están tan sucias que muy poca luz del sol se filtra por ellas. Ello perjudica a la moral y a la eficiencia en el trabajo.
- ✚ Los equipos que no reciben mantenimiento suficiente tienden a averiarse frecuentemente. Esto conduce a retrasos en las entregas.

La clave de esta “S” consiste en crear un ambiente de trabajo saludable ya que la limpieza alivia el estrés y la fatiga mejorando los resultados operacionales en forma consistente.

La Cuarta S “Seiketsu” Estandarización

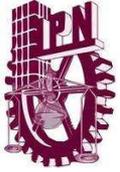
Ante cada problema de suciedad que aparece el grupo se pregunta repetidamente ¿Por qué? De esa forma se logra arribar a la causa raíz para eliminar la fuente de suciedad y evitar retroceder en las primeras tres “S”, verdadero objetivo del “SEIKETSU”. Al mismo tiempo, combatir las fuentes de suciedad es lo que mantiene la moral de los empleados ya que convierte una acción rutinaria (limpieza) en algo paulatinamente más sencillo de realizar e incluso potencialmente innecesario.

Para poder aplicar exitosamente este paso se debe trabajar en 3 puntos fundamentales:

- ✚ Asignar responsabilidades.
- ✚ Integrar las 5S a las actividades diarias.
- ✚ Verificar el mantenimiento y avance de las condiciones.

Para asegurar un adecuado desarrollo del “SEIKETSU”, se requiere verificar el mantenimiento cotidiano de las condiciones a través de seguimientos sistemáticos. Para esto se recomienda utilizar Check List adaptados especialmente a cada entorno de trabajo donde se verifiquen los puntos principales a limpiar.

- ✚ La limpieza estandarizada implica crear un modo consistente de hacer las tareas cotidianas.



- ✚ La estandarización de los equipamientos significa que cualquiera puede operar dicha máquina. La estandarización de las operaciones significa que cualquiera pueda realizar la operación.

Finalmente debemos aplicar “SEIKETSU” en las personas. Esto conlleva cuidar la buena apariencia y el buen estado físico y psíquico de cada uno de los integrantes del área. Las 5 “S” más que cualquier otra metodología tiene bien claro que no hay desarrollo organizacional sin desarrollo personal.

Las ventajas de uso de la 4ta S

1. Facilita la seguridad y el desempeño de los trabajadores.
2. Evita daños de salud del trabajador y del consumidor.
3. Mejora la imagen de la empresa interna y externamente.
4. Eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

Recursos visibles en el establecimiento de la 4ta. S:

1. Avisos de peligro, advertencias, limitaciones de velocidad, etc.
2. Informaciones e Instrucciones sobre equipamiento y máquinas.
3. Avisos de mantenimiento preventivo.
4. Recordatorios sobre requisitos de limpieza.
5. Aviso que ayuden a las personas a evitar errores en las operaciones de sus lugares de trabajo.
6. Instrucciones y procedimientos de trabajo.

Hay que recordar que estos avisos y recordatorios:

- ✚ Deben ser visibles a cierta distancia.
- ✚ Deben colocarse en los sitios adecuados.
- ✚ Deben ser claros, objetivos y de rápido entendimiento.
- ✚ Deben contribuir a la creación de un local de trabajo motivador y confortable.

Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre Higiene y visualización:

1. ¿Qué tipo de carteles, avisos, advertencias, procedimientos cree que faltan?
2. ¿Los que ya existen son adecuados? ¿Proporcionan seguridad e higiene?
3. En general ¿Calificaría su entorno de trabajo como motivador y confortable?
4. En caso negativo ¿Cómo podría colaborar para que si lo fuera?

La Quinta S “Shitsuke” Disciplina y Compromiso

Consiste en tener el hábito de implementar permanente y correctamente los procedimientos apropiados.



A diferencia de otros sistemas de gestión tales como las ISO donde es frecuente que los procedimientos sean escritos por personas ajenas al área y luego entregados para su implementación, en el programa de 5S lo que se aprende es a desarrollar los propios procedimientos a fin de lograr el compromiso real y concreto de los actores del cambio. Lo que implementamos lo hacemos no porque nos lo están mandando, sino porque descubrimos la necesidad y oportunidad de hacerlo.

Cambiamos no por el mero hecho de cambiar, sino porque descubrimos que al hacerlo nuestro trabajo se simplifica, nuestro tiempo se aprovecha mejor y los resultados que obtenemos son de mejor calidad. Pero sobre todo porque al desarrollar estas nuevas prácticas encontramos que nuestro “estar-en-la-empresa” cambia volviéndose más agradable y menos tenso; más efectivo y menos aburrido.

Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de nosotros preparados para castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos.

Mediante el entrenamiento y la formación para todos (¿Qué queremos hacer?) y la puesta en práctica de estos conceptos (¡Vamos hacerlo!), es como se consigue romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos.

En suma se trata de la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, en una práctica mas de nuestros quehaceres. Es el crecimiento a nivel humano y personal a nivel de autodisciplina y autosatisfacción.

Esta 5 S es el mejor ejemplo de compromiso con la Mejora Continua. Todos debemos asumirlo, porque todos saldremos beneficiados.

Exponga los motivos por los cuales Ud. Piensa que debe o no comprometerse con este sistema.

El entorno más favorable para que crezcan estos nuevos hábitos de trabajo consiste en:

- ✚ Comprender los objetivos de cada una de las 5S y cómo contribuyen a la sobrevivencia de la organización.
- ✚ Proporcionar tiempos especiales para la implementación del programa. Si quiere ganar el campeonato deberá dedicar un tiempo especial para el entrenamiento.
- ✚ Proveer la estructura para el cómo y el cuándo de la práctica de las actividades. Recursos mínimos pero indispensables para el buen funcionamiento.



- ✚ Apoyar los esfuerzos para arribar a los resultados. Si ocupa un puesto de liderazgo apoye a su gente. Si no tiene gente a cargo busque colegas con los que unirse para impulsar esta nueva manera de vivir el trabajo.
- ✚ Sobre todo se necesita crear un espacio para la distensión y el buen humor ya que la clave de este programa es que sea algo grato y satisfactorio para usted y sus colegas. Al fin y al cabo ¡estamos revolucionando la manera trabajar y el objetivo es que sea algo que valga la pena!

Debido a la sencillez y efectividad de esta técnica se han obtenido excelentes resultados y su aplicación mejora los niveles de:

1. Calidad.
2. Eliminación de Tiempos Muertos.
3. Reducción de Costos.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradera para que nuestra empresa sea un autentico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo.

Resultado de Aplicación de las 5 S

Estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que la aplicación de las 3 primeras S:

- ✚ Reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento.
- ✚ Reducción del 70% del número de accidentes.
- ✚ Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- ✚ Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

Los beneficios que aportan las 5´s:

- ✚ La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo.
- ✚ Los trabajadores se comprometen.
- ✚ Se valoran sus aportaciones y conocimiento.
- ✚ La mejora continua se hace una tarea de todos.

Conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

- ✚ Menos productos defectuosos.
- ✚ Menos averías.
- ✚ Menor nivel de existencias o inventarios.
- ✚ Menos accidentes.
- ✚ Menos movimientos y traslados inútiles.
- ✚ Menor tiempo para el cambio de herramientas.



Lograr un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:

- ✚ Más espacio.
- ✚ Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- ✚ Mejor imagen ante nuestros clientes.
- ✚ Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- ✚ Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- ✚ Mayor conocimiento del puesto.

4.3 EL LIDERAZGO

Antes de dar una definición de líderes o de liderazgo debemos considerar la siguiente pregunta:

¿Los líderes nacen o se hacen?³⁸

Algunos dicen que los líderes nacen tales y nada más o a caso se haya escuchado que los líderes nacen con ciertas características que los hacen líderes; o se nace con ellas o no, y si no se tienen estos atributos al nacer, pues lastima no hay nada que hacer. Por ello quizá esta escasez sea un resultado de la madre naturaleza. Pero la investigación ha demostrado que esto es falso. Muchos líderes reconocidos como grandes jefes pasaron sin reconocimiento durante años.

Las personas nacen con ciertas características que les dan el potencial de destacar en algunas cosas. Algunos nacen con ventajas para jugar basquetbol, para ser grandes pianistas de concierto o para ser jefes. Pero aprender a desarrollar habilidades es mucho más importante que nacer con esas habilidades. Investigadores han descubierto que se tienen mejores posibilidades de llegar a ser director de un compañía si se mide más de 1.85 metros que si se mide menos de 1.80. Pero el ser alto ¿nos revela algo de las oportunidades para llegar a ser un gran líder?

Lo malo es que hay demasiadas excepciones. Napoleón Bonaparte era bajo, como lo eran Gandhi, Truman y Ulysses S. Grant, entre otros. El hecho es de que hay decenas de miles de directores de compañías que miden menos de 1.80 metros.

Por otro lado al enseñar a los ejecutivos lo que es liderazgo, en seminarios, se descubrió que muchos tenían un concepto equivocado acerca del mismo. Por desgracia, algunos creen que liderazgo es simple manipulación. Otros lo consideran un tema teórico como la filosofía, que no sirve de mucho en el mundo real y pocos comprenden lo que tienen que hacer para que los sigan.

³⁸ El nuevo liderazgo, Don Orlando Clúa Martínez/Lic. Orlando Clúa de la Torre/ Lic. Carlos Clúa de la Torre



Cabe considerar una investigación que realizó un periodista llamado Napoleón Hill quien entrevistó a un exitoso y más rico empresario del mundo llamado Andrew Carnegie.

En su investigación descubrió un hecho asombroso: ninguna persona triunfadora lo lograba estrictamente por sí sola, o por virtud de lo que podía hacer sin ayuda. Cada una de las personas entrevistadas había triunfado con ayuda de otros. Y estas otras personas tenían algún talento mayor que el suyo en algún ámbito.

¿Quiénes eran esos otros? Eran jefes, colegas y subordinados. Sin ellos ni una sola de las personas entrevistadas por Hill habría triunfado.

El mismo Carnegie debió reconocer esto, pues en su tumba pusieron la frase “Aquí yace uno que supo cómo tratar con hombres más listos que él”.

Cabe mencionar que en otros estudios de altos ejecutivos demostró que cada uno, fuese en negocios, en el gobierno, o en el ejército, había tenido un patrocinador. ¿Qué es un patrocinador? Es quien en realidad había promovido el éxito del ejecutivo, en uno o más momentos de su carrera. Y ¿por qué ese alto ejecutivo decidió patrocinar a un subordinado en particular? Porque este subordinado era una de esas personas “listas”, y había ayudado al ejecutivo más importante a alcanzar sus objetivos.

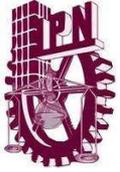
“Si el que está arriba no muestra estas cualidades, entonces los que lo rodean deberán complementarlas”. Esto significa que usted puede lograr los objetivos más difíciles e importantes con la ayuda de los otros, tanto sus jefes como los que trabajan para usted. Usted solo podrá obtener éxito ejerciendo un buen liderazgo y ayudando a los que lo rodean a alcanzar sus metas.

Ahora podemos llegar a la conclusión de que casi cualquiera puede llegar a ser un líder completamente, para alcanzar esta grande meta, lo único que debe saber es: *lo que hay que hacer y después hacerlo.*

“La única cualidad que puede desarrollarse mediante la reflexión y la práctica es el liderazgo de hombres (ambos sexos)” *Eisenhower.*

Esto puede parecer demasiado simplista. Es un hecho que muchas personas inteligentes, cultas y bien motivadas que desean ser buenos líderes, simplemente no saben cómo lograrlo. Es como hacer una cirugía del cerebro sin saber cómo hacerlo, y no podrá dirigir con éxito sin saber, asimismo, cómo hacerlo. En contraste no parece haber razón para dudar de que las cualidades para el liderazgo se puedan enseñar y aprender.

Después de aprender que todas o la mayoría de las personas pueden ser líderes, podemos proceder a definir lo que es liderazgo.



- ✚ El liderazgo se relaciona con hacer que las cosas se logren por medio de otros.
- ✚ Liderazgo es una relación de influencia que da cuerpo a un propósito.
- ✚ Es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce de manera sistemática más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal, se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo.
- ✚ El liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas y se alcanza a través de la comunicación.
- ✚ El liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada.
- ✚ El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.
- ✚ El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.
- ✚ Capacidad de inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización.
- ✚ Actividad que consiste en influir en el comportamiento de otras personas tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de objetivos de la organización.
- ✚ Proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.
- ✚ El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en otras personas para cumplir un objetivo y dirige la organización de una manera que hace que sea más cohesiva y coherente.
- ✚ El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.
- ✚ Los líderes deben aplicar sus conocimientos y habilidades .



- ✚ El liderazgo es señalado como el "proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros en la realización de una tarea común.

Ahora bien lo que una persona debe saber para ser líder debe de conocer las siete acciones antes de empezar a dirigir:

1. Una persona puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso en cualquier organización. Usted puede ser esa persona, si llega a ser un líder.
2. Uno de los hechos más asombrosos es que mayoría de las personas solo triunfan mediante la ayuda de otros. Puede lograr esta ayuda si practica el liderazgo.
3. No necesita ser un administrador para ser un líder. No tiene que aguardar a que lo asciendan. Puede llegar a ser un líder en este momento.
4. Si aprende los elementos básicos del modelo de liderazgo, podrá dirigir en casi cualquier situación.

- ✚ Mantenga absoluta integridad.
- ✚ Conozca su negocio.
- ✚ Manifieste sus expectativas.
- ✚ Muestre un compromiso absoluto.
- ✚ Espere resultados positivos.
- ✚ Cuide a su gente.
- ✚ Anteponga el deber a la conveniencia.
- ✚ Colóquese al frente (de ejemplo).

5. La escénica del liderazgo es sencilla. Consiste en motivar a la gente a desempeñarse a su máximo potencial para alcanzar metas u objetivos que usted les fija.
6. Los líderes se hacen, no nacen. Si desea ser líder podrá aprenderlo como aprendió cualquier otra habilidad.
7. El buen liderazgo no depende del buen trato ni de gratas condiciones de trabajo. Su capacidad para motivar a las personas a desempeñar su máximo potencial es independiente de estos factores.

4.3.1 CAMINO HACIA UN NUEVO LIDERAZGO

Para darnos un panorama general de cómo es que el liderazgo también sufre cambios, cabe notar lo que Winston Churchill, como primer ministro de un gobierno de coalición en 1940 ofreció al pueblo inglés sangre, esfuerzo, sudor y lágrimas dedicándose plenamente a obtener la victoria en su lucha contra el nazismo. Fue un líder indiscutible. Concluida la guerra, fue derrotado por los laboristas en las elecciones.

¿Qué es lo que había sucedido? ¿No era él acaso un hombre de gran personalidad, con carisma, con habilidades creativas, con calidad de comunicador? Sí, durante la guerra. No en tiempos de paz.



Churchill ejercía un liderazgo fecundo en su rol de primer ministro en época de guerra. Luego, los nuevos roles le exigieron cambiar su estilo de liderazgo, pero él no cambió.

Tengamos presente que existen el ministro, el gerente, el político, el empresario. Lo que hay son roles y las personas que deben desempeñarse en esos roles. Sin embargo, en el desempeño de esos roles debe ejercerse un liderazgo efectivo. Y si miramos a nuestro alrededor veremos muchos jefes, pocos líderes y casi ningún facilitador.

Haciendo un recuento en el tiempo, leemos en "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu, escrito hace 2500 años los atributos para liderar efectivamente: · autodisciplina, el dictado de reglas para el líder y para el grupo talento, para conocer las necesidades de los otros responsabilidad, respecto de sus decisiones y acciones · cooperación, en el trabajo destinado a lograr objetivos en común ejemplo, mostrar el camino con sus propias acciones.

Sun Tzu dice también que los factores que llevan a un líder a fracasar son:

- ✚ Imprudencia.
- ✚ Timidez.
- ✚ Emoción.
- ✚ Egoísmo.
- ✚ Preocupación extrema por la popularidad.

Tradicionalmente en las organizaciones, cuando nos referimos a liderazgo lo asociamos a alguna imagen masculina. Eso también está cambiando. Dentro del campo del management, la mujer ha hecho irrupción en las organizaciones sobre fines de este siglo liderando posiciones importantes e introduciendo cambios en el estilo de liderazgo.

Las mujeres llegan a las empresas en momentos en que el tradicional esquema de liderazgo está en revisión, en donde el achatamiento de las estructuras es una realidad y la cultura organizacional, por los cambios, está conmovida.

Gran parte del éxito del liderazgo pasa por la educación. En casi todo el mundo, en organizaciones públicas y privadas las mujeres también desempeñan un rol de liderazgo. Para estar allí cuentan con especialidades universitarias y una alta capacidad competitiva. Ejercen su función tratando de conseguir consenso y realizando una buena comunicación personal.

Para nosotros que caminamos haciendo experiencia cada día con la tarea que debemos cumplir, los líderes se hacen, se forman, se capacitan, se instruyen. Cualquiera sea el área de acción, los líderes de hoy deben conocer sus propias limitaciones y capacitarse para mejorar su función permitiendo y ayudando a que su personal se desarrolle.



Todas las organizaciones necesitan de un conductor, de un administrador. El management hoy debe cumplir con dos funciones que son enormes por su trascendencia:

- ✚ La primera tiene que ver con definir la misión de las empresas, es la parte emprendedora.
- ✚ La segunda, consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los humanos para alcanzar la misión. Esta segunda función es la de liderazgo.

4.3.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LIDERAZGO.

Un examen atento a la siguiente figura, induce a una pregunta fundamental para cualquier participante en una clase sobre liderazgo:



¿Es el liderazgo simplemente un subconjunto más de la administración?

Al igual que ocurre con otras disciplinas como la psicología, las comunicaciones, la ciencia política y la ciencia militar, algunos defensores de la administración argumentan que, efectivamente, el liderazgo es una faceta de la administración. Los militares, por ejemplo, aseveran que el liderazgo es una habilidad plenamente definible, una ciencia que puede aprenderse. Sus manuales de adiestramiento destacan las conductas que tipifican el liderazgo, por lo cual, para liderar, basta aprender esas habilidades y adoptar esas conductas.

Para poder entender la diferencia entre administración y liderazgo debemos de entender los siguientes conceptos:



- ✚ La administración es el proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos para alcanzar las metas de la organización.
- ✚ La administración es la consecución de los objetivos organizacionales mediante el esfuerzo humano coordinado.

Para alcanzar estos objetivos se requiere saber guiar, dirigir, coordinar a las personas. Es por ello que el directivo o el líder deben combinar cualidades y habilidades tanto de administrador como de líder.

Liderazgo es un concepto más amplio que administración. La diferencia clave radica en la expresión *Metas organizacionales* y el líder es quien lo determina. Otros teóricos del liderazgo sustentan que el liderazgo es una rebanada del pastel, una parte de la administración, pero que existe una buena parte del liderazgo que no puede considerarse un subconjunto de la administración.

El liderazgo y la administración comparten ciertas características pero cada una es también independiente y distinta.³⁹

³⁹ El liderazgo practico, Practicing Leadership. Principles and Aplications Arthur Shriberg, David Shriberg, Carol Lloyd.



Diferencias entre la administración y el liderazgo

Actividad	Administración	Liderazgo
Formular un programa.	Planeación y presupuesto. Establecer pasos detallados y calendarios para lograr los resultados deseados: asignar los recursos necesarios para que ocurran los resultados.	Establecer dirección. Formular la visión del futuro, a menudo del futuro lejano, estrategias para provocar los cambios necesarios a fin de lograr esa visión.
Desarrollo de una red de trabajo humana para cumplir el programa	Organización e integración Establecer una estructura para cumplir los requisitos del plan, integrar esa estructura con individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, formular políticas y procedimientos que permitan dirigir a las personas y crear métodos y sistemas para vigilar la implementación.	Alinear a las personas Comunicar la dirección mediante palabras y acciones a todos aquellos cuya cooperación pueda necesitarse para influir en la creación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias, y acepten su validez.
Ejecutar los planes	Controlar y resolver problemas. Monitorear los resultados en comparación con el plan con cierto nivel de detalle, identificar las desviaciones y entonces planear y organizar para resolver esos problemas.	Motivar e inspirar. Estimular a las personas para que superen sus principales obstáculos políticos, burocráticos y materiales a cambiar satisfaciendo necesidades humanas básicas pero a menudo no satisfechas.
Resultados	Generar un grado de previsibilidad y orden para tener el potencial de producir los resultados clave esperados por distintos grupos de interés (p.ej., para los clientes, entregar siempre a tiempo; para los accionistas, cumplir el presupuesto).	Generar cambios, a menudo en forma dramática, y tener el potencial de producir cambios sumamente útiles (p.ej., los productos nuevos que quieren los clientes, enfoque nuevos para las relaciones laborales que ayuden a que la empresa sea más competitiva).

Fig. 18 Diferencias entre la administración y el liderazgo FUENTE: El liderazgo practico, Practicing Leadership



Es necesario que el empresario o emprendedor tenga claro que el administrador trate de ser un líder y el líder un administrador, porque ambas funciones se complementan en una empresa u organización. Ya que la empresa es la organización mercantil, industrial y de servicios, pública o privada donde se desenvuelve el líder, quien es el que está al frente para que las guie, coordine o dirija, por tanto el líder tiene que conocer las funciones del proceso administrativo. Para iniciar una empresa se requieren habilidades, personalidad y características de un líder emprendedor. A quien ejerce la acción de emprender se le denomina empresario.

Es importante dejar en claro que en todas y cada unas de las fases del proceso administrativo se requiere la dirección de un líder y administrador. Para identificar la diferencia entre líder y administrador es importante hacer una pregunta ¿Qué cualidades necesita poseer un administrador para inspirar a otros a seguirlo?

Según Eddi Nettle, dirigir significa “causar, lograr, tener la carga o responsabilidad, conducir”. Por otra parte “liderar” es “guiar, dirigiendo en la dirección, curso, acción u opinión”. Para ver más detalles de las diferencias entre administrador y líder, vea el siguiente cuadro:

Dimensión de la personalidad	Administrador	Líder
Actitud ante las metas	Tiene una actitud impersonal, pasiva funcional; cree que las metas surgen de la necesidad y la realidad.	Tiene una actitud personal y activa; cree que las metas surgen del deseo y la imaginación.
Concepto del trabajo	Ve el trabajo como un proceso habilitador que combina gente, ideas y cosas; busca un riesgo moderado mediante la coordinación y el equilibrio.	Busca enfoques novedosos para los problemas viejos; busca puesto de alto riesgo, en especial con altos beneficios.
Relaciones con los demás	Elide las actividades laborales solitarias; prefiriendo trabajar con los demás; evita las relaciones íntimas, intensas; elude los conflictos.	Se siente a gusto realizando actividades laborales solo; fomenta las relaciones laborales íntimas e intensas; no es enemigo de los conflictos
Percepción de sí mismo	Nace una vez; hace ajustes claros a su vida; acepta la vida como es.	Nace dos veces; entabla una lucha para dar un sentido de orden a su vida; cuestiona la vida.
Acciones	Son quienes hacen que las cosas estén bien.	Son quienes hacen que sus seguidores hagan lo correcto.

Fig. 19 FUENTE: El liderazgo practico, Practicing Leadership.



Uno de los principales retos del líder y administrador es lograr una excelente habilidad para comunicarse. Esto nos lleva a preparar al líder con amplia habilidad comunicativa y delimitar su misión y visión de la empresa.

La primera herramienta del líder para influir en su personal es la comunicación y la manera de transmitir a su personal la misión y visión de la empresa y de los equipos de trabajo de la misma, por ejemplo: La palabra 7 por ciento; el tono de voz, 38 % y en lenguaje corporal.

En el siguiente cuadro se presentan las principales preocupaciones del liderazgo y la administración.

Las 10 principales preocupaciones del liderazgo y la administración	
Preocupación	Calificación
1. Comunicación ineficaz	9.0
2. Administración de crisis en casi todas las situaciones	8.0
3. Falta de retroalimentación sobre el desempeño	7.0
4. Establecimiento nulo o inapropiado de metas	6.2
5. Capacitación insuficiente	5.7
6. Falta de oportunidades para avanzar	5.6
7. Recompensas no relacionadas con el desempeño	4.9
8. Cargas de trabajo irracionales	3.9
9. El jefe no me deja hacer mi trabajo	3.2
10. Falta de retos laborales	1.8

Fig. 20 FUENTE: El liderazgo practico, Practicing Leadership.

Ejercicio:

¿Es usted un líder o un administrador?

Quando usted emprende una empresa, dirige un proyecto o una institución tiene que realizar varias acciones, entre ellas dirigir, coordinar e integrar el equipo de



trabajo. En los siguientes supuestos marque A o B en cada número, según corresponda a la función que usted realizará en cada acción.

1. Determina todo lo que puede dirigirse. Se encarga de la dirección	(A) (B)
2. Idea la empresa y el equipo. Determina lo que debe hacerse en la empresa.	(A) (B)
3. Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Elabora presupuestos, obtiene aprobaciones y mide el avance del trabajo.	(A) (B)
4. Establece los requisitos que conforma la empresa. Se encarga de que los requisitos se cumplan.	(A) (B)
5. Genera la mayor parte del dinero. Administra los recursos.	(A) (B)
6. Mantiene la vista en el objetivo real, pero sin dejar de actualizarse acerca de los que esta sucediendo afuera. Planea y organiza en relación con la meta.	(A) (B)
7. Comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona. Administra mediante un enfoque de sistemas.	(A) (B)
8. Oye todo, ve todo, y siente todo. Informa y da elementos para la toma de decisiones.	(A) (B)
9. Establece una visión amplia de la organización y de su propósito para que todos puedan entenderlo. Se encarga de mantener la visión de la empresa.	(A) (B)
10. Se asegura de que todo mundo conozca lo que debe hacer. Capacita a su personal.	(A) (B)
11. Reconoce sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de su personal. Selecciona al personal adecuado para cada puesto	(A) (B)

Fig. 21 FUENTE: El liderazgo practico, Practicing Leadership.

Solución: sume el número de veces que contesto A o B. La suma de un mayor número de A señala que usted se orienta y tiene cualidades para ser un líder. Si predomino la sumatoria de B significa que usted es un buen administrador, lo cual indica que realiza las funciones elementales de la administración.



4.3.3 EL LIDERAZGO DESARROLLADOR

Tomando en cuenta que toda persona puede ser un líder, ya que estas poseen atributos, personalidad, técnicas, conocimientos, etcétera que le permiten desarrollarse como líder en ciertas circunstancias.

EL liderazgo desarrollador lo podemos clasificar de la manera siguiente:

- ✚ *Líder autócrata*: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- ✚ *Líder emprendedor*: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- ✚ *Líder liberal*: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- ✚ *Líder proactivo*: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- ✚ *Líder audaz*: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones

4.4 EL TERMINO PROACTIVO

PROACTIVO: es la cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden superior es decir; Es la persona a la que se le encarga alguna tarea y no se limita a terminarla según lo establecido, sino que supera las expectativas del mismo de manera positiva.⁴⁰

Aunque hoy en día el término Proactivo no se encuentra en la mayoría de los diccionarios, es bastante común en un buen número de libros sobre dirección y liderazgo.

Su significado no solo hace referencia a tomar la iniciativa, sino que como seres humanos somos responsables de nuestras vidas, de nuestras decisiones, de nuestras actitudes, sin que podamos culpar a las circunstancias o emociones de nuestra conducta.

La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

⁴⁰ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe



4.4.1 EL PENSAMIENTO PROACTIVO

Pensamiento Proactivo: es la capacidad para inventar, tener visión de futuro, tomar y asumir decisiones.

Cuando se dice que el pensamiento debe ser proactivo. Se refiere a que el líder debe ser capaz de prever en sus decisiones y anticiparse con sus acciones a los eventos propios de su área de influencia.

Este pensamiento proactivo tiene lugar antes de que se presenten los problemas y genera soluciones adelantadas. Es cualitativamente superior al pensamiento activo, que se da al parejo de los problemas, y al pensamiento reactivo, que ocurre después de que se han presentado las dificultades.⁴¹

4.4.2 MÉTODO SISTEMÁTICO PARA TOMAR DECISIONES Y RESOLVER PROBLEMAS PRO-AC-T-IVE

No dice qué decisión tomar, sino que enseña cómo la vamos a tomar; No vuelve fácil las decisiones difíciles. Eso es imposible pero ayuda a manejar la complejidad natural de las decisiones de una manera razonable.

- ✚ P= planteamiento del problema.- identificar donde está el problema y analizar la parte que se quiera resolver.
- ✚ R= riesgos implícitos.- explorara los riesgos de la situación.
- ✚ O= objetivos y metas.- decidir dónde queremos ir planteando los objetivos
- ✚ A= alternativas.- identificar todas las posibilidades soluciones alternas.
- ✚ C= costos y beneficios, explorar sus consecuencias.
- ✚ T= toma de decisiones.- se efectúa comparando soluciones similares y eliminando la alternativa menos efectiva, es decir escogiendo la mejor solución.
- ✚ I= Acción iniciar.- instrumentación vigorosa para implementar la solución del problema.
- ✚ V= valor.- estableciendo de una escala de valor medible o mesurable
- ✚ E= evaluación.- evaluación de los resultados para asegurarnos que el problema ha sido resuelto.

⁴¹ ANDERSON, W. (2000). Aprender a creer en usted mismo. Barcelona:Amat



4.4.3 OPTIMIZACIÓN PROACTIVA

Comienza cuando las metas escogidas, por calidad, seguridad, protección del medio ambiente o cualquiera de estas, ayudan a maximizar el desempeño y el beneficio. La clave es encontrar la zona óptima.

El ser proactivo implica:

- ✚ Desarrollar una disciplina personal (auto administración)
- ✚ Administrar el tiempo correctamente.
- ✚ Ubicar roles dentro de la empresa.
- ✚ Determinar objetivos y metas.
- ✚ Elaborar los planes y/o proyectos correspondientes.
- ✚ Organizar y ejecutar tareas de la empresa según prioridades.
- ✚ Tomar la decisión correcta respecto a la persona idónea en quien se delega la responsabilidad y autoridad para cumplir los compromisos de la empresa.
- ✚ La capacidad de trabajar en equipo y auto renovarse.

4.4.4 LIDERAZGO PROACTIVO

Como se ha visto el ser proactivo es implementar mejores estrategias y dar respuestas inmediatas e incluso anticiparse a las cosas y lo más importante evitar que haya quejas con el fin de dar mejores servicios.

Por lo tanto un liderazgo proactivo significa estar a la cabeza de un equipo o proyecto siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidad, ser analista, y mejorar los procesos constantemente para dar un servicio de mayor calidad, no esperar a que te digan que hacer, preguntar que sigue o esperar a ver que falla; esto es una toma de decisiones inteligentes y estratégicas además de saber tomar las iniciativas necesarias que llevarán al proyecto a un éxito contundente.

No debemos olvidar que un líder proactivo es aquel que tiene siempre presente: Empatía. Es decir que sabe escuchar, optimizar las aptitudes de cada miembro de la organización y. Se hace entender, no temer.

Motivación. Con el fin de incentivar a los miembros de la empresa, y conseguir así que se cumplan los objetivos.

Compartir. Un líder proactivo no debe aportar todas las soluciones. Es mucho mejor comentarlas con las personas que las hayan encontrado, antes de poder tomar la decisión.

Comunicación. Se debe estar al corriente de los percances que puedan tener los colaboradores en su vida personal, y demostrarles que está a su lado.



Educación. Hay que saber decir "por favor" y "gracias", y no olvidarse de una palabra de encomio cuando alguien lo merece.⁴²

Una organización unida. Es importante prestar la máxima atención y consideración a cada colaborador, sea cual sea su grado y cargo en la empresa.

Firmeza. Un buen líder es exigente, pero no alza la voz.

De esta manera el líder proactivo consigue una plantilla cuyo valor es un activo para la empresa y cuyo costo no es un gasto sino una inversión.

4.5 ÉTICA EMPRESARIAL

El comportamiento manifestado por muchas empresas, especialmente las pymes en los últimos tiempos ha dejado mucho que decir con respecto a la ética de las empresas, en donde la gerencia desempeña un rol determinante conllevando a un análisis a fondo de cómo éste está manejando sus valores, ética, responsabilidad y compromiso.

Obviamente una empresa no tiene por finalidad la ética, sino el beneficio, que recompensa el trabajo de mucha gente en común, pero sin ética no hay empresa consolidada, ésta en definitiva permite obtener beneficios, expulsando del mercado a los tramposos; y por lo tanto, sea en forma de reglas de buen gobierno como en códigos éticos, se necesita transparencia porque brinda seguridad al inversionista, confianza al mercado y consolida los derechos de los trabajadores y de la sociedad en general.

La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera que sea su trabajo. Esta supone que sus principios son los mismos de la moral general. Si se mantiene una preocupación por los empleados (calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad etc.) además de proporcionarles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado para producir calidad.

No debemos olvidar que la ética empresarial no solo procura el más alto respeto y dignidad de sus empleados, sino que procura que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta, idealmente en la procuración del bien social.

Algunos de los principios éticos con los que debe contar una empresa son:

1. Transparencia que llega a todas las partes interesadas. La información relevante y legítima referente a los objetivos, actuaciones, omisiones,

⁴² Lee Q., Bolman y Terrence E., Deal. (1995). Organización y Liderazgo. El Arte de la Decisión. Ediciones Addison - Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware, E.U.A.



- resultados, riesgos que permitan en cada caso reconocer la correcta aplicación del código ético de conducta..
2. Información comprensible. Se entregará a los interesados de manera legible y comprensible, con la frecuencia necesaria.
 3. Implementación con acciones concretas del código de ética de conducta.
 4. Mejora continua en el ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental.
 5. Posibilidad de verificar los datos del sistema de gestión ética.

La sociedad está exigiendo que el comportamiento de las empresas y organizaciones integre inteligencia y sensibilidad, ciencia y conciencia, desarrollo y respeto. La gestión de toda empresa debe estar amparada por la base de todo código ético, que es el respeto por los derechos fundamentales, ya que la empresa la personifican hombres en cada área de gestión.

La ética interna de la empresa se evidenciará en las relaciones con los asalariados, creando un clima de adhesión, participación y comunicación abierta. Logrando desde el empleado, un desempeño ético personal que se evidenciará en el trabajo responsable. Su valor como miembro del negocio estará en cuán bien sirva las necesidades del cliente, en cuán importante es su compromiso con el desarrollo de la confianza, la transparencia, el trabajo en equipo y el profesionalismo.

Y así será posible también desarrollar una ética externa, hacia fuera, hacia el Estado, la comunidad, la competencia, el proveedor. El precio justo, la cantidad y la calidad total por lo que ha pagado es una forma de ver la ética aplicada a las relaciones con el cliente. El valor del negocio -compuesto por personas que están al servicio del cliente estará precisamente en la cantidad y calidad del servicio que se le presta.

4.5.1 DEFINICIÓN Y ENFOQUE DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Definición.- La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios: la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. También se ocupa con frecuencia la ética empresarial del estudio de las virtudes personales que han de estar presentes en el mundo de los negocios. Se trata de demostrar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una vida buena para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización, o para la sociedad más amplia en que la organización misma se integra.

Aunque las organizaciones las componen personas, y aunque el carácter personal de los directivos tiene una importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones, las responsabilidades corporativas no coinciden con las



individuales, los métodos de decisión corporativos difieren de los personales, los principios y objetivos de las organizaciones están a veces por encima de los de las personas y los valores corporativos no tienen por qué identificarse con los valores personales de los miembros de la organización. En definitiva, la ética empresarial tiene componentes -los organizacionales- que la distinguen netamente de la ética individual.

Cuando se habla de institucionalización de la ética empresarial nos referimos a los mecanismos objetivos (códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión, etc.) Mediante lo que se trata de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización.

La ética empresarial es, como hemos dicho, una ética de las organizaciones. y por ello ha de adquirir un nivel de formalidad innecesario en la ética individual. Tanto los fundamentos como los valores, normas o principios que una ética empresarial pudiera proponer estarán dirigidos a la organización y en consecuencia han de adoptar la forma que tenga sentido y que sea eficaz en términos organizativos.

Mientras la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo, que son procesos que determinan las decisiones y comportamientos de las organizaciones. La ética individual y la ética organizacional no pueden separarse tajantemente porque al fin y al cabo son personas concretas con su ética privada y sus convicciones personales sobre qué se debe hacer en cada momento. Además, algunas de esas personas pertenecen a colegios o sindicatos profesionales, que imponen a sus miembros normas deontológicas estrictas a las que deben atenerse en su trabajo.

Casi todas las grandes corporaciones han entendido que una organización responsable es algo más que una suma de personas virtuosas y profesionalmente íntegras.

Hay muchas razones para plantearse la necesidad de una ética de las organizaciones como Mientras la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones como ámbito de estudio específico de la ética aplicada.

Una de las más sobresalientes es que la ética corporativa ha de hacerse pública; no puede quedar como habitualmente sucede en las convicciones morales individuales, en el "fuero interno". Enfrentadas a sus responsabilidades, las organizaciones no pueden albergar "sentimientos" morales (culpabilidad, vergüenza, orgullo, sentido del deber) como les sucede a las personas que han tenido alguna educación moral. Las organizaciones han de responder a sus responsabilidades con decisiones colectivas.



4.5.2 MITOS ACERCA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

La ética en el lugar de trabajo trata de priorizar los valores de la empresa y asegurar que las Conductas se alineen con esos valores; es decir, trata sobre la administración de valores. Hay muchos mitos en torno a esta materia. Algunos surgen de la confusión general acerca de la noción de la ética y otros mitos nacen debido a visiones estrechas o simplistas de dilemas éticos.⁴³

1. La ética empresarial y la responsabilidad social son la misma cosa.

La responsabilidad social es un aspecto total de la disciplina de ética empresarial
Como él:

- 1) un uso de ética a la comunidad corporativa,
 - 2) un modo de determinar responsabilidad en las transacciones de negocio
 - 3) la identificación de la importancia del negocio y cuestiones sociales, y
2. Nuestros empleados son éticos, por tanto no necesitamos centrar la atención en la ética.

La mayoría de los dilemas éticos, relativos a la empresa, a los que se enfrentan directores son sumamente complejos. Wallace explica que se está frente a un conflicto ético significativo cuando:

- A) Existen conflictos de valores entre intereses diferentes,
- B) las alternativas reales son igualmente justificables, y
- C) cuando el tema de la ética surge, las personas rápidamente hablan de la Regla de oro de la ética: la honradez y la cortesía. Pero cuando se presentan dilemas éticos complejos, la mayoría de las personas se dan cuenta de hay un "área gris" para tratar de aplicar los principios éticos.

3. La ética en los negocios es una disciplina mejor dirigida por filósofos, académicos y teólogos.

La falta de participación de líderes y directores en la literatura relativa a la ética en los negocios, hace que parte importante de la organización piense que ésta es una manía o un movimiento que no guarda relación con la contingencia de la empresa. Sin embargo, la ética empresarial es una disciplina de la administración con un

⁴³ Autores: Linda Klebe Treviño, Michael E. Brown Localización: Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo, ISSN 1579-8763, Nº. 11, 2005 , pags. 50-69



enfoque sistemático que incluye varios instrumentos prácticos.

4. La ética en los negocios es superflua; sólo afirma una obviedad: ¡"Haz el bien!"

Muchas personas estiman que los códigos de ética o las listas de valores éticos a que la organización aspira, son superfluos porque ellos representan los valores que todos deben aspirar naturalmente.

Sin embargo, el valor de un código de ética de una organización debiera ser su prioridad y el foco con respecto a ciertos valores éticos en la empresa.

Por ejemplo, es obvio que todas las personas deben ser honestas; sin embargo, si una organización lucha contra el engaño en el lugar de trabajo, la honradez se debe listar en ese código.

Es importante precisar que un código de ética es un instrumento orgánico que cambia con las necesidades de la sociedad y la organización.

5. La ética en la empresa es un asunto de que los tipos buenos predicen a los tipos malos.

Algunas personas denuncian la pobre condición ética en los negocios y sus líderes. Sin embargo, los expertos en manejar organizaciones se dan cuenta de que personas buenas pueden tomar acciones malas, especialmente cuando pisan un terreno confuso o estresante (El estrés o la confusión no son excusas para acciones poco éticas; son las razones.) Conducirse éticamente en el lugar de trabajo implica un espíritu de equipo que no ceda ante situaciones confusas y dilemas éticos estresantes.

6. Nuestra organización no está en el problema con la ley, entonces somos éticos.

Es posible ser poco ético, aún funcionar dentro de los límites de la ley, por ejemplo, retener información de superiores, eludir presupuestos, quejarse constantemente de otros, etc. Sin embargo, al violar la ley comienza un comportamiento poco ético que ha sido inadvertido. Una parábola útil para graficar esta situación es: "La rana en el agua hirviendo". Si pone una rana en el agua caliente, inmediatamente salta. Si pone una rana en agua fresca y despacio, ella no parece notar el cambio adverso de su ambiente.

7. La ética no puede ser manejada.

En realidad, la ética siempre es "manejada", pero indirectamente. Por ejemplo, el comportamiento del fundador de la organización o el líder es una influencia ética fuerte. Prioridades estratégicas (la maximización de beneficio, la reducción de los gastos, etc.) pueden ser influencias muy fuertes sobre la ética.



Los Derechos (las leyes), regulaciones y reglas influyen directamente en el comportamiento para ser más éticos, por lo general en una manera que mejora el bien general y/o reduce al mínimo el daño a la comunidad.

Algunos todavía son escépticos sobre la ética de la empresa y piensan que no puede manejar valores en una organización.

8. La ética de la dirección en el lugar de trabajo tiene poca importancia práctica.

Implica la identificación y valores priorizados para dirigir comportamientos en la organización, el establecimiento de políticas asociadas y procedimientos para asegurar que aquellos comportamientos sean conducidos.

Podría llamarse dirección de valores; ésta es también sumamente importante en otras prácticas de dirección, por ejemplo, la diversidad directiva, la dirección de calidad total y la planificación estratégica.

9. La ética en los negocios: el nuevo policía en el barrio.

Muchos creen que la ética en los negocios es un fenómeno reciente debido a la atención y discusión del tema durante los últimos años. Sin embargo, ya se practicaba hace 2000 años desde que Cicerón escribió acerca del tema de sus Deberes. Sí ha tenido más atención es a causa del movimiento de responsabilidad social que empezó en la década de los 60.

10. La ética en los negocios es más un asunto de la religión que la administración.

Diane Kirrane, dice que consiste en "Lograr Valorar: un enfoque sistemático a la ética del negocio", y afirma: que "alterar los valores de las personas o las almas no es el objetivo de un programa de la organización ética".⁴⁴

4.5.3 BENEFICIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL.

A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valor y dañan la economía y la sociedad, si ponderamos más la cultura organizacional, con valores comunes (más que códigos o reglas) que sirvan como sendero de los individuos que conforman las organizaciones podríamos dar mayores componentes éticos a una empresa. Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia que estas personas valen por sí mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones. Una organización que viva según los

⁴⁴ Autores: Linda Klebe Treviño, Michael E. Brown Localización: Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo, ISSN 1579-8763, N°. 11, 2005 , pags. 50-69



cinco valores básicos: igualdad, libertad, dialogo, respeto y solidaridad estará mejor preparada para el futuro.

En lo que respecta al recurso humano, los códigos de ética disminuyen el absentismo⁴⁵, mejoran las tasas de retención de los talentos y aumentan su lealtad y compromiso. Debido a que disminuye las posiciones incómodas, da pautas de resolución de conflictos y la oportunidad de sentir que el impacto positivo de su labor concilia con sus expectativas de desarrollo humano: “los negocios son parte de la actividad humana y, por lo tanto, son esencialmente morales”.

En lo últimos años se ha creado consenso en el mundo académico y empresarial alrededor de los impactos positivos que produce la ética empresarial en las organizaciones y en sus objetivos misionales: generar excedentes económicos, perdurar en el tiempo y producir bienes y servicios que el mercado demanda.

Es así como el desempeño financiero de las compañías, al ceñirse a un código de ética empresarial, se ve beneficiado cuando su valor bursátil aumenta como producto de la confianza generada por factores como la mayor percepción de transparencia, la existencia de códigos para solucionar los conflictos de interés, la mejor calificación y mayor diversidad interna de los órganos de gobierno.

Dicha relación se ha evidenciado y demostrado en diversos estudios, entre estos, uno realizado por DePaul University a 300 grandes compañías concluyó que el valor bursátil de las firmas que hacían un compromiso explícito de ceñirse a su código de ética era el doble del valor de las que no lo hacían. En lo que respecta a la atracción de inversionistas, los individuos e instituciones están eligiendo invertir en compañías con una fuerte estrategia basada en valores. En noviembre de 1999, el Social Investment Forum informó que más de US \$ 2 trillones de dólares fueron invertidos en los Estados Unidos en fondos identificados como socialmente responsables, un incremento de 82% desde 1997. Esto representa cerca del 13% de los US .3 trillones de dólares administrados profesionalmente en los Estados Unidos, es decir, uno de cada ocho dólares.

En América Latina, una encuesta realizada por KPMG de México a altos ejecutivos de las ciudades de México y Monterrey indagando acerca de los beneficios que observan al implementar una ética empresarial, el 44% ve mejoras en su productividad, que es la prioridad de mayor peso, por ser esta pieza básica para obtener resultados financieros positivos; 39% en la imagen de integridad, ya que ayuda a obtener mejores calificaciones crediticias, que disminuyen el costo del capital y deuda, lo que atrae nuevos inversionistas, e incrementar el precio de su acción; 12% en la atracción y retención de talento, y 5% no ve ningún beneficio.

⁴⁵ Abstención deliberada de acudir al trabajo. Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.



En cuanto a la imagen de la marca y su reputación, la ética se ha convertido en factor de diferenciación de marca que construye lealtad y confianza en el consumidor, factores que se ven reflejados en incrementos en las ventas, protección frente a nuevos competidores y variaciones en el precio.

Los beneficios de la ética en la empresa tienen impacto directo en los resultados económicos y en el balance empresa/sociedad, el verdadero reto se encuentra en la inclusión de un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un arduo trabajo en la cultura organizacional y una decisión explícita y comprometida de los directivos en adaptar códigos de ética y de gobierno corporativo.

4.5.4 RAZONES PARA UNA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES.

Las razones por las que una ética organizativa se hace necesaria han sido destacadas por los estudios del desarrollo corporativo. Se trata de las circunstancias que presionan en las empresas y que las llevan a adoptar respuestas globales y proactivas. Las grandes organizaciones actuales están sometidas a demandas tradicionales de los que podemos llamar 'agentes internos' como trabajadores y accionistas.

Desde todos los lugares (fuera y dentro) se presiona a las organizaciones porque ellas tienen gran influencia sobre las vidas de mucha gente y una gran capacidad de poder efectivo en un mundo globalizado. Con frecuencia las organizaciones multinacionales tienen más influencia, capacidad y poder que los estados.

Por eso ellas son el objeto de las presiones y las demandas de quienes se sienten de algún modo afectados o se erigen en portavoces de los afectados por sus actividades o por las consecuencias de las mismas. Se les responsabiliza porque muchas veces solo ellas pueden evitar determinados resultados o, si ya ha ocurrido, repararlos. Y en el caso particular de las empresas con ánimo de lucro, porque ellas se benefician principalmente de actividades cuyas consecuencias negativas pueden sufrir otros.

El que una organización deba responsabilizarse de sus actos no es nuevo. En todos los países desarrollados hay legislación detallada, civil, penal, laboral, administrativa, mercantil, que especifica que responsabilidades tienen las personas y las corporaciones.

En los países desarrollados hay además sistemas judiciales suficientemente fiables que tratan de imponer las responsabilidades legales cuando es necesario. Lo que es nuevo es la conciencia social de que esa responsabilidad corporativa existe, y que debe hacerse efectiva incluso cuando la ley no alcanza a imponerla. Por ejemplo cuando le corresponden hechos realizados fuera de las fronteras del país de nacionalidad de la corporación, cuando ninguna ley protege el bien afectado o cuando el procedimiento de reparación judicial es tan lento que resulta



inútil. En estos casos, y en muchos otros, agentes externos e internos presionan directamente a la organización, en la medida que puede para que se responsabilicen de sus acciones, al margen de si tienen o no una obligación legal de hacerlo. Esas presiones, que de algún modo suponen el reconocimiento de la impotencia del Estado frente a las organizaciones, pueden conducir, cuando se acumulan, a lo que podemos llamar "bancarrotas morales" de esas mismas organizaciones. En cierto momento, una organización que haya descuidado sus responsabilidades puede encontrarse ante una bancarrota de este tipo, y que conduce a una bancarrota contable y que acaba por erosionar la confianza de los consumidores, los gobiernos, y los mercados financieros. Las organizaciones con una sólida cultura ética se caracterizan por anticipar esas demandas asumiendo sus responsabilidades antes que sean planteadas como quejas, o antes que se produzca el daño. Esto es lo que podemos llamar una actitud proactiva, para distinguirla de la actitud reactiva que se basa en responder a las demandas una vez que han sido formuladas.

4.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La responsabilidad social empresarial (RSE), también llamada responsabilidad social corporativa (RSC), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social empresarial va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de gerencia se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad



económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad, un motivo de solidaridad, el sentido de responsabilidad por salvar las condiciones que sustentan la vida en el planeta, el tributo la calidad de vida de los grupos de interés, sus familias y la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

La gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad (particularmente sus grupos de interés -“stakeholders”⁴⁶)

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- ✚ Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- ✚ Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- ✚ Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- ✚ Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- ✚ Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

⁴⁶ Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.



- ✚ Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- ✚ Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Aunque el área de la RSE es particular respecto al resto porque se trata de un esfuerzo más amplio que llega a abarcar múltiples facetas para mejorar los resultados de las empresas. Es por ello que el FOMIN⁴⁷ propone tratar de una forma más sistemática la demanda regional de asistencia técnica y formación para la adaptación y la puesta en marcha de la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El objetivo de este grupo consiste en fomentar y facilitar la utilización de la RSE como un instrumento por parte de las empresas de toda la región. Desde la perspectiva del desarrollo económico esta es una de las formas que se ha mostrado más efectiva para el desarrollo del sector privado, por lo que una gran parte de este grupo de proyectos busca ayudar a las empresas de menor tamaño a mejorar su competitividad a través de la aplicación de medidas de RSE.

Crear una alianza entre el capital y el trabajo, de manera que la relación ganar prevalezca. No es cuestión de ideologías, es cuestión de una lógica de supervivencia a mediano y largo plazo, en un proceso de salto generacional.

Las empresas han comenzado a adoptar la RSE no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (también llamados en conjunto stakeholders); la RSE es también una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las grandes empresas son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

Las empresas como miembros de una comunidad deben comportarse como "buenos ciudadanos corporativos", ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental.

"Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera. Un compromiso con la línea de fondo de la ética, los valores y

⁴⁷ Fondo Multilateral de Inversiones.



la integridad, contribuye al desarrollo de poderosas fuerzas relacionales, tales como comprensión, libertad, igualdad, justicia, imparcialidad, respeto, responsabilidad, moral y cohesión social, que son superiores en su propio derecho, y cuando no se cumplen, obstruyen la capacidad de alcanzar, incluso, las líneas de fondo financieras de la empresa. Para las organizaciones, es por tanto esencial, reconocer que los valores representan un "capital ético" que apalanca la capacidad de crecimiento financiero al aumentar la unidad interna, moral, coherencia, orgullo, y la honestidad".

Las acciones que se pueden realizar en una empresa u organización, en los esfuerzos por desarrollar una verdadera responsabilidad social empresarial y contribuir con ello al desarrollo sostenible, deben orientarse hacia:

- ✚ Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental por esta causa.
- ✚ Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.
- ✚ Servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible.
- ✚ El manejo ético de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios.
- ✚ Crear sistemas de aislamiento de la contaminación, del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.
- ✚ Encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad.
- ✚ Apoyar actividades de servicio comunitario del sector, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades.
- ✚ Mejorar procesos productivos no contaminantes.
- ✚ Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente por la contaminación de chimeneas u otras formas que afectan el suelo, el aire y las aguas.
- ✚ Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.
- ✚ Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.
- ✚ Invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de los empleados.
- ✚ En procesos de retiro o desvinculación, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para que se preparen en un nuevo estilo de vida, ayudando a abrir la visión y enseñando a manejar el poco capital con que cuentan.

Indudablemente son muchas las acciones que pueden realizar las empresas como parte de sus estrategias y programas de responsabilidad social empresarial; dirigidas hacia el respeto por los derechos humanos, la libertad de asociación, el derecho a un sitio de trabajo seguro y sano, la compensación adecuada, la no



discriminación, el respeto a la dignidad de las personas, el apoyo programas de salud pública y el control de los impactos ambientales.

Una empresa es socialmente responsable cuando al menos:

- 1) Actúa en forma ética.
- 2) Respeta los derechos de sus stakeholders.
- 3) Genera valor (riqueza), no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad en la que está inserta y de la que obtiene los recursos para funcionar (personas capacitadas, materias primas, dinero, consumidores, etc.).
- 4) Realiza su actividad sin poner en riesgo el desarrollo sostenible de esa sociedad en lo económico, lo social y lo medioambiental.

El Pacto Mundial.

En la Cumbre Económica Mundial de Davos en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, invitó a las empresas a que cooperen en este sentido demostrando una buena ciudadanía global donde quiera que actúen. Propuso un "acuerdo mundial" que incluyera tres áreas en las que existe un consenso internacional compartido: derechos humanos, condiciones de trabajo y protección del medio ambiente.

En consecuencia, el Secretario General de Naciones Unidas invitó a los líderes económicos a que adopten y apliquen diez principios (nueve inicialmente) derivados de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración sobre principios y derechos fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, de la Cumbre de Copenhague, y de la Declaración de Río de la Conferencia de Naciones Unidas sobre desarrollo y medioambiente de 1992 (la Cumbre de la Tierra) y la fase operacional del Pacto Mundial se inauguró el 26 de julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York.

El Pacto Mundial intenta promover, a través de la acción colectiva, el civismo empresarial responsable a fin de que el mundo de los negocios forme parte de la solución de los retos que plantea la mundialización. De este modo, el sector privado, en colaboración con otros agentes sociales, puede contribuir a hacer realidad la visión del Secretario General: una economía mundial más sostenible e incluyente.

El Pacto Mundial tiene dos objetivos complementarios:

- ✚ Integrar el Pacto Mundial y sus principios en las actividades y las estrategias de las empresas
- ✚ Facilitar la cooperación entre los principales interesados y promover asociaciones destinadas a apoyar los objetivos de las Naciones Unidas. El Pacto Mundial facilita el logro de estos objetivos y ofrece oportunidades de



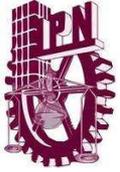
participación a través de varios mecanismos: diálogos de política, actividades de aprendizaje, creación de redes locales y proyectos de colaboración.

El Pacto Mundial no es un instrumento regulador, es decir, que no vigila, ni impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas. Se podría decir que el Pacto Mundial se apoya en la responsabilidad ante el público, en la transparencia y en el interés bien entendido de las empresas, de los trabajadores y de la sociedad civil, para poner en marcha acciones sustantivas comunes en pro de los principios en los que se basa el Pacto.

Los Diez Principios:

Derechos Humanos	
Principio No. 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.
Principio No. 2	Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.
Trabajo	
Principio No. 3	Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio No. 4	Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
Principio No. 5	Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil.
Principio No. 6	Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.
Medio Ambiente	
Principio No. 7	Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
Principio No. 8	Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
Principio No. 9	Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.
Principio No. 10	Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fig. 22 Los Diez Principios FUENTE: <http://www.unglobalcompact.org/>



4.6.1 VENTAJAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Además de contribuir a la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales y al medio ambiente en general; la responsabilidad social empresarial resulta con frecuencia también favorable para la empresa en términos económicos; representando una inversión que repercute en beneficios financieros, produciendo retornos en utilidades a largo y mediano plazo.

La responsabilidad social empresarial favorece la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo, que disminuya la rotación de personal y por consiguiente los costos de reclutamiento; se beneficia la calidad y con ella la satisfacción de clientes. Además, se mejora la imagen de la empresa, lo que contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados; se incrementa el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, lo cual facilita el flujo de procedimientos y la seguridad; se reduce, recicla y reutilizan muchos recursos, permitiéndose así el ahorro de grandes sumas, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos. Todo esto contribuye a la disminución de los gastos, el aumento de la productividad y el logro de las metas de la organización.

La aplicación de programas de RSE, mejora el desempeño financiero, aumenta la lealtad de los consumidores e incrementa las ventas, aumenta la productividad y calidad, mejora la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados y favorece el acceso a capitales de las empresas.

En pocas palabras la responsabilidad social produce reducción de costos operativos, mejora la imagen de la marca en el mercado y logra mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores, lo que se convierte en el mejor negocio, no con visión a corto plazo, sino también con miras al futuro.

4.6.2. ¿POR QUÉ SER UNA RSE?

Las empresas son organizaciones que tienen una actividad, una meta a desarrollar, y para llevar adelante dicha actividad llevan a cabo diferentes actuaciones en el día a día. Las empresas van adquiriendo unos hábitos, un modo de hacer las cosas, partiendo de su libertad para actuar y para tomar sus decisiones.

Esta forma de hacer las cosas, este “carácter” de las empresas, es precisamente lo que intenta orientar la ética empresarial, ayudando a que se vaya configurando una cultura empresarial que responda a las exigencias de los diferentes grupos de interés que rodean a la empresa.

Partiendo de este marco de libertad en el que actúa la empresa, ésta se ve obligada a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones y decisiones, a



asumir su responsabilidad por todos aquellos actos y decisiones que afectan a sus diferentes “stakeholders”.

Parece evidente, por tanto, que el planteamiento ético de la empresa deviene en una ética de la responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés o stakeholders (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad), ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que afectan a los intereses legítimos de éstos y, por tanto, éstos han de ser incorporados a la gestión de la empresa y correspondidos de forma satisfactoria. Es necesario distinguir dos aspectos fundamentales que se enmarcan dentro del término Responsabilidad. Por un lado, el concepto de Responsabilidad hace referencia a la idea de “dar cuentas”. Las empresas se ven obligadas a ser cada vez más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestionarse. Esta idea da respuesta a la exigencia de transparencia que la sociedad en su conjunto exige en la actualidad con mayor fuerza a las empresas.

Por otro lado, el término Responsabilidad hace referencia a “dar respuesta” a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa. La empresa es una institución social que, como tal, igual que el resto de instituciones sociales, necesita estar legitimada socialmente para seguir manteniendo su papel en la sociedad y, por tanto, para perdurar en el tiempo. Esta legitimidad la alcanza la empresa dando respuesta a lo que la sociedad espera de ella y asumiendo los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca. De esta forma, la empresa genera confianza, valor clave para que la empresa sea un proyecto de largo plazo.

La Responsabilidad Social de las Empresas abarca tres aspectos fundamentales, a saber: responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental. Atender a estas tres cuestiones es necesario para hacer de la empresa un proyecto legitimado socialmente y perdurable en el tiempo.

4.6.3 LA “PIEDRA ANGULAR” DE LA RSE

Los derechos humanos incluyen derechos económicos y sociales cuyo desarrollo está estrechamente vinculado con la actividad empresarial. Entre ellos, encontramos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: el derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, derecho a fundar sindicatos y a sindicarse, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas, derecho (sin discriminación alguna) a igual salario por trabajo igual, etc.

En las últimas décadas su cumplimiento ha desbordado el ámbito de la legislación nacional debido al proceso de deslocalización de la actividad empresarial. A este proceso no le han faltado resistencias, por parte de trabajadores de diferentes



países que denuncian el dumping social⁴⁸, y que también han protagonizado denuncias y reivindicaciones.

Al calor de estas dinámicas han ido surgiendo intentos de garantizar el cumplimiento de unos estándares laborales mínimos más allá de las prácticas o legislaciones locales. Uno de los puntos de anclaje para ello ha sido el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) que empezó a tomar fuerza a finales de los años 90. Así, se han desarrollado iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas que han tenido una gran acogida a nivel internacional, tanto entre el sector empresarial como entre organizaciones de la sociedad civil.

Es por ello que se considera a los Derechos Humanos como la “Piedra Angular” de la Responsabilidad Social Empresarial.

Los derechos humanos son aquellas libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones relativas a bienes primarios o básicos que incluyen a toda persona por el simple hecho de su condición humana, para la garantía de una vida digna, con independencia del ordenamiento jurídico vigente.

Según la oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, cuya principal responsabilidad es la de promover y proteger los derechos humanos en el mundo: Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición.

Se trata, por lo tanto, de derechos inalienables, de manera que nadie puede privar de éstos a otro sujeto más allá del orden jurídico existente. Además todos los derechos humanos ya sean de naturaleza civil, política, económica, social, cultural o colectiva están interrelacionados, de modo que un avance en alguno de ellos facilita el progreso en los demás, de la misma manera que la privación de un derecho afecta negativamente al resto.

Estos derechos básicos son también irrenunciables, irrevocables e intransferibles, es decir, ni se puede renunciar a los mismos, ni pueden ser abolidos, ni pueden ser cedidos a otra persona.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) adoptada por las Naciones Unidas en 1948, se recogen todos los derechos considerados fundamentales. Los treinta artículos de la Declaración abordan los temas de igualdad ante la ley, derecho a la vida y a la libertad personal, así como los derechos económicos, sociales y culturales. La Declaración prohíbe además la

⁴⁸ Bajos Costos Gracias a Bajos Salarios.



esclavitud, la tortura, el arresto sin causa justificada o la intromisión en la privacidad. Bajo este documento se reconoce el derecho de toda persona a poseer propiedad, al reconocimiento legal, a tener recursos eficaces ante los tribunales nacionales y al debido proceso. Así mismo, toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, religión, expresión, reunión pacífica y asociación.

En el ámbito laboral, la DUDH garantiza ciertos derechos laborales básicos y ampara el derecho al trabajo, a la elección libre de empleo, a un salario y a unas condiciones laborales justas y favorables, a una misma remuneración por un mismo trabajo, y a fundar sindicatos, así como a la afiliación a los mismos.

Tradicionalmente, la cuestión de los derechos humanos en el mundo se ha centrado en el papel de los gobiernos como responsables del respeto a los mismos en sus propios países, y en la suscripción de unos estándares internacionales, fundamentados en la DUDH. Sin embargo, las últimas décadas han puesto de manifiesto la enorme influencia que la empresa, y sobre todo las grandes corporaciones internacionales, ha ido adquiriendo tanto por su capacidad de defensa como por el riesgo de vulneración de los derechos humanos en el mundo.

Por el contrario, también sabemos que debido a la gran influencia económica que ejercen estas empresas, los gobiernos de los países donde operan son favorables a crear un marco ventajoso para ellas. Este hecho representa un riesgo, ya que en muchas ocasiones se ha encontrado que estos países permiten unas prácticas laborales que vulneran los derechos humanos y que suponen menores costos para las empresas.

Si bien en la actualidad cada vez se demanda más a las empresas el respeto a los derechos humanos en todos los países donde operan, en el pasado muchas empresas transnacionales se han aprovechado de condiciones laborales abusivas, trabajo infantil, represión política, discriminación, etc., ya sea directa o indirectamente a partir de proveedores, filiales o asociados.

En su informe sobre empresas y derechos humanos, John Ruggie, representante especial de Naciones Unidas sobre Empresas Transnacionales y Derechos Humanos concluye lo siguiente: La comunidad internacional está todavía en las primeras fases del proceso de adaptación del régimen de derechos humanos para proporcionar una protección más eficaz a las personas y a las comunidades ante daños ocasionados por empresas. La raíz fundamental de los impactos de las actividades empresariales en la situación y vigencia de los derechos humanos hoy, reside principalmente en los vacíos de gestión pública creados por la globalización, que dificultan la capacidad de controlar los impactos negativos de las fuerzas económicas.

La actual dinámica globalizadora de la economía y el comercio, unida a la dependencia de los países en vías de desarrollo hacia las inversiones de las grandes empresas internacionales, generan una situación perversa en la que



establecer una legislación estricta en materia de derechos humanos puede suponer la pérdida de inversiones y puestos de trabajo en favor de países con menos garantías para los derechos humanos.

Las nuevas corrientes de pensamiento económico basadas en el concepto de responsabilidad social empresarial, unidas al trabajo de vigilancia y denuncia pública de casos por parte de algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el mundo, han llamado la atención de ciudadanos (consumidores e inversores) y empresas sobre este particular, favoreciendo el surgimiento de códigos de conducta corporativos éticos, revisión de las condiciones contractuales y de trabajo, y otras medidas encaminadas a evitar la vulneración de los derechos humanos y los riesgos de reputación que conlleva.

Durante los últimos años, están surgiendo iniciativas, organizaciones y agrupaciones en el ámbito de la empresa y los derechos humanos, que tienen por finalidad el establecimiento de unos estándares éticos de conducta. El cada vez más relevante modelo de inversión socialmente responsable, unido a los crecientes niveles de sensibilización de la sociedad, marcan el camino a seguir por aquellas empresas que quieran mantener una imagen de sostenibilidad y compromiso social. En este sentido, ONG y organizaciones empresariales están dando paso a una nueva tendencia basada en el diálogo y la participación de los distintos grupos de interés como medio para alcanzar soluciones aceptables para todas las partes, que eviten los conflictos y abusos derivados de las imposiciones unilaterales

Tras analizar el cuadro de situación de los compromisos y sistemas de implementación y gestión en las empresas con actividades de riesgo en materia de derechos humanos, se constata que los niveles son todavía muy básicos. En un análisis a más de 1.200 empresas europeas en relación con la formalización de sus compromisos relativos a los derechos humanos. Se destaca que todavía hay un 30% de empresas que teniendo actividad en países de alto riesgo, no tienen un compromiso formal de respeto a los derechos humanos.

4.6.4 EL “CÍRCULO VIRTUOSO”

Círculo Virtuoso es y son múltiples cosas simultáneamente. Círculo Virtuoso es iniciativa, fraternidad, solidaridad, mecanismo de integración y acción transformadora.

Círculo Virtuoso es una perspectiva de abordaje de lo social, un símbolo, una energía de construcción equilibrada. supone un funcionamiento en red donde las distintas partes interactúan armoniosamente haciendo cada una su aporte y donde siguen un orden dado por un criterio específico aplicado al trabajo grupal definido luego de años de intervención social, de prueba y error de experiencias,. Es una forma diferente de hacer las cosas.



4.7 DEFINICIÓN Y ENFOQUE DEL CÓDIGO DE ÉTICA.

La ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto proviene del griego *ethikos*, que significa “carácter”. Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina como deben actuar los integrantes de una sociedad.

Un código, por su parte, es una combinación de signos que tienen determinado valor dentro de un sistema establecido.

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva, el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

No divulgar información confidencial, no discriminar a los clientes o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión y no aceptar sobornos, por ejemplo, son algunos de los postulados que suele estar incluidos en los códigos de ética.

El objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de una empresa.

4.8 ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA.

Código: Conjunto de normas legales sistemáticas que regulan unitariamente una materia determinada.

Código de Ética: Es un conjunto de normas, reglas, directrices y valores que rigen y guían la conducta ética en los negocios en una empresa, profesión, o la organización de sus empleados. Las interacciones entre los empleados y el público en general.

El código de ética, generalmente implica documentos en tres niveles:

- ✚ Código de Ética Empresarial.
- ✚ Código de Conducta.
- ✚ Código de Practicas (Ética profesional).

Código de Ética Empresarial.

Define los principios generales acerca de las creencias de una organización sobre cuestiones como la misión, la calidad, la privacidad o el medio ambiente.



Código de Conducta.

Es un documento destinado a influir en el comportamiento de los empleados. Donde Se establecen los procedimientos que se utilizarán en determinadas situaciones éticas, tales como los conflictos de interés o la aceptación de regalos, y delinear los procedimientos para determinar si una violación del código de ética ocurrido.

Código de Prácticas (Ética Profesional).

Un código de prácticas es adoptado por una profesión o por una organización para regular la profesión. Un código de práctica puede ser de estilo como un código de responsabilidad profesional.

CONCLUSIÓN

Se espera que el emprendedor se haya formado una identidad basada en principios que le permitan tomar decisiones acertadas ya sea dentro o fuera de su empresa y permanecer constantemente dispuesto a mejorar su liderazgo e integrar este mismo en sus funciones administrativas.

Deberá implantar modelos de calidad tales como las 5's y el método PRO-ACT-IVE y también deberá haber eliminado aquellos mitos negativos que tenía sobre la ética empresarial.

También deberá de haber tomado conciencia de la importancia de tener una responsabilidad ante la sociedad y ambiental.



CAPITULO V

LA EXPERIENCIA DE LAS INCUBADORAS EN OTROS PAÍSES

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analizan algunas de las incubadoras de diferentes países, con la finalidad de observar su funcionalidad y la forma en cómo estas se desarrollan para brindar el apoyo a los pequeños emprendedores; creando y cubriendo a su vez una necesidad al consumidor con el objetivo de la creación de nuevas empresas con un alto posicionamiento dentro del mercado al que desea llegar.

5.1 NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (NBIA).

Reconociendo la necesidad de compartir información dentro de la industria de incubadoras de empresas en crecimiento, los líderes empresariales de incubación formaron The National Business Incubation Association (NBIA) en 1985 para proveer de capacitación, formación y herramientas para ayudar a en la puesta en marcha de las empresas o ayudar a las mismas de reciente creación y para servir como un centro de intercambio de información sobre la gestión de la incubadora y el desarrollo. La membresía de la asociación ha crecido de aproximadamente 40 miembros en su primer año y aproximadamente 1,600 en 2006.

¿Qué es NBIA?

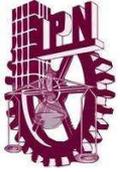
El National Business Incubation Association (NBIA)⁴⁹ es la organización líder mundial en la promoción de incubadoras de empresas y el espíritu empresarial. Cada año, se ofrece a miles de profesionales de la información, educación, promoción y recursos en red para llevar la excelencia en el proceso de ayudar a las empresas en etapa temprana.

¿Quién pertenece a NBIA?

NBIA atiende a más de 1,900 miembros en más de 60 naciones. Si bien los administradores de la incubadora y los desarrolladores forman una gran proporción de la base de la adhesión NBIA, la asociación también está representada por otros individuos y grupos interesados. Aproximadamente el 25 por ciento de los miembros NBIA están fuera de Estados Unidos.

¿Cómo se compara el desempeño de los miembros NBIA con la de otros programas de incubación?

⁴⁹ <http://www.nbia.org/>, y https://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php



Pertenecer al NBIA u otra asociación profesional no garantiza el éxito, pero tienen acceso a una gran cantidad de recursos de la industria y un grupo de apoyo de los profesionales para acudir en busca de consejo cuando llegan los tiempos difíciles, hace los desafíos de operar un programa de incubación más manejable. Como resultado, los miembros de las incubadoras de NBIA generalmente obtienen mejores resultados que sus contrapartes o no-miembros.

- ✚ Los programas NBIA para sus miembros ofrecen más servicios de asistencia comercial, tienen una mayor dotación de personal y capacidad de atender a más clientes.
- ✚ Los clientes de las incubadoras crean más puestos de trabajo de tiempo completo que los clientes de las incubadoras no miembros.
- ✚ El ingreso promedio en los programas de incubación NBIA es más del doble que en los programas que no son miembros.

¿Cuál es la misión de NBIA?

Generar avances en el proceso de creación de negocios para incrementar el éxito empresarial y la oportunidad individual, el fortalecimiento de las comunidades en todo el mundo.

Para lograr esta misión, NBIA sirve como un centro de intercambio de información sobre la gestión de la incubadora y las cuestiones de desarrollo. La asociación se dedica a muchas actividades para el desarrollo de los miembros de apoyo profesional, incluyendo:

- ✚ Organización de conferencias y cursos de capacitación especializados
- ✚ Realizar investigaciones y elaborar estadísticas sobre la industria de la incubación
- ✚ La producción de publicaciones que describen los enfoques prácticos para incubación de empresas
- ✚ La consulta con los gobiernos y las empresas en el desarrollo de incubadoras.

5.2 NACIONES LÍDERES EN LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS

Algunas de las naciones líderes en incubación de empresas son:

BRASIL

Ya con quince años de experiencia Brasil cuenta con aproximadamente 256 incubadoras, de las que se analizaron las 30 más antiguas; en 15 de estas no se materializó aun la primera fase de empresas incubadas. En las otras quince se tenía entre 10 y 60 empresas ya en actividad.

La tasa de sobrevivencia de esas 30 incubadoras gira en torno a 65% cada incubadora tenía en promedio 9 empresas, también promedia, 5 personas



incluidos los dueños trabajan en cada empresa albergada. Se calculo en 3 años el tiempo medio en que las empresas permanecieron en incubación.

En la mitad de los casos, la entidad gestora de las incubadoras era una institución privada; solo 12% eran administradas por el gobierno, y los 38% restantes por universidades públicas y por instituciones oficiales de investigación.

También es uno d con mayor experiencia en la materia al punto que puede hablarse de un boom brasileño de incubadoras, que facilita la creación y consolidación de mirco y pequeñas empresas.

CHINA

En este país se detectaron 600 incubadoras y se recabaron datos de 220 casos.se trata de actividades de base tecnológica, comenzadas en 1997 y ubicadas en las zonas de desarrollo tecnológicos, los pequeños emprendimientos privados chinos estaban prohibidos, o al menos desestimulados, dada la tradición de los países socialistas del planteamiento centralizado, que privilegia las grandes unidades.

La fuerte intervención del estado facilita el financiamiento para las empresas en incubación: hasta 50% del monto necesario para la consolidación de las empresas. La incubación dura hasta tres años, los productos tienen mayor valor agregado y los recursos humanos están mejor calificados.

Se estimula la transformación de docentes e investigadores en nuevos empresarios, para facilitar la comercialización de productos de base tecnológica, y se acelera el fortalecimiento de las empresas para que sean transferidas rápidamente a las zonas de desarrollo tecnológico.

Esto ocurrió con 318 empresas de un subconjunto de 58 incubadoras, que fueron graduadas hasta fines de 2003. La particularidad del modelo chino reside en la gran dimensión de las incubadoras: algunas albergan a más de 400 empresas y existen tres con más de 1000 inquilinas.

En cinco casos, la cantidad de empleados de las empresas incubadas superan la marca de 5 mil trabajadores en total.los fondos obtenidos provienen del gobierno (42%) de préstamos bancarios (39%) y otras fuentes (19%). Los problemas detectados consisten en un escaso apoyo político y financiero de los gobiernos locales, y en algunos casos, una escasa densidad intelectual allí donde las incubadoras estaban instaladas, lo que impidió un buen aporte de recursos humanos capacitados.



CHILE

En Chile la primera experiencia de una incubadora de empresas fue la realizada por la incubadora Chile en 1974. Hoy en día se pueden reconocer varios organismos dedicados a la incubación de nuevas ideas, la mayoría de las incubadoras pertenecen a universidades chilenas y muchas de estas se encuentran asociadas a otras instituciones de apoyo a nuevas ideas empresariales.

En Chile existen 12 organizaciones que se dedican a la incubación de empresas, de las cuales 10 pertenecen a universidades del país y las otras 2 son privadas. La mitad de estas incubadoras fueron creadas a partir del “fondo de desarrollo e innovación” y dentro de su línea de incubación se encuentra principalmente el desarrollo de empresas con fuerte base en nuevas tecnologías. En relación a la otra mitad son incubadoras creadas por medio de asociaciones entre privados y universidades o municipios que pretenden desarrollar emprendimientos sin importar, que tipo de negocio se trate o si es de base tecnológica dejando cabida a todas las buenas ideas para ser evaluadas.

Las incubadoras están limitadas a ciertas áreas geográficas ya sea porque se plantearon en un principio como incubadoras regionales o porque las instalaciones con las que cuentan para prestar a las empresas están ubicadas en una determinada localidad. Para sobrellevar la limitación de espacio físico y ubicación de alguna de las incubadoras que no se limitan a su área geográfica, prestan el servicio de incubación externa que consiste en que las empresas vayan fuera de las instalaciones de la incubadora y las asesorías son realizadas en el lugar donde está la empresa.

En relación a las otras incubadoras estas actúan como un servicio de asesoría en el cual cobran por el servicio de incubación y algunas de ellas sirven como el nexo entre el emprendedor y los inversionistas necesarios para poner a operar la empresa, solucionando así el problema de financiamiento.

En estos momentos existe un consenso general en que los nuevos emprendimientos son absolutamente necesarios para el crecimiento económico y es por esto el fomento del estado a nuevas iniciativas emprendedoras es cada vez mayor y en este contexto se hacen necesarias las incubadoras de empresas como organismos facilitadores para concretar estas iniciativas.

REPUBLICA CHECA

En este país se ha logrado grandes transformaciones económicas en dirección a un modelo de competencia en el mercado. Funcionaban 40 incubadoras; localizadas en los polos y parques tecnológicos. De estas solo 15 presentaron resultados positivos, se verificaron dificultades en la obtención de apoyos más sustanciales, pese a que los programas del gobierno estimulaban la formación de parques tecnológicos y estos incluían a las incubadoras. La falta de apoyo estatal en la República Checa derivó de la baja tasa oficial de desocupación en



consecuencia, las incubadoras no cumplieron uno de sus cometidos principales, el de impulsar el surgimiento de nuevas actividades.

NIGERIA

En este país africano solo existían 12 incubadoras en funcionamiento, ambas patrocinadas y controladas por el gobierno, por medio de la fundación nacional de incubadoras. La escasez de fondos, la infinidad de requisitos para los patrocinados y la desconexión de las incubadoras con sus eventuales apoyos han retardado el desarrollo de este emprendimiento.

Las incubadoras no están centradas en empresas de base tecnológica, sino en estimular a las empresas modernas y de los sectores tradicionales de la economía, en facilitar la comercialización de los esfuerzos y proporcionar más empleo, aunque también aquí se reconoce que no son especialmente exitosas en este último objetivo.

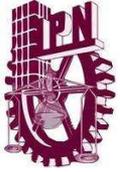
Son importantes en cambio como soportes para crear y consolidar pequeñas empresas y para superar las barreras burocráticas, técnicas y de mercado que tanto atormentan a los empresarios novatos. Hay una preponderante participación oficial, sobre toda financiera lo que provoca una excesiva dependencia política y acaba por alejar al sector privado.

POLONIA

La primera incubadora polaca fue creada en 1990, con patrocinadores del gobierno, universidades, cámaras de industria y comercio, y una oficina del gobierno federal. Las que le sucedieron, fueron, en su mayoría constituidas por los locales; no existe todavía participación privada ni de entidades bancarias.

Existen aproximadamente más de 60 incubadoras, con un promedio de 11 empresas por incubadora. Las dos terceras partes de las empresas acogidas tenían menos de un año de existencia al ingresar en el nuevo mecanismo. Los datos sobre desempeño y perspectivas de las incubadoras polacas indican un alto grado de aceptación de la iniciativa.

Los mayores problemas son de orden financiero y otros tales como la ineficiencia de los mecanismos de comercialización de tecnología y un mercado consumidor poco importante para los productos de base tecnológica. A ello se suma la falta de coincidencia que suele existir entre los objetivos de los patrocinadores no obstante, los resultados obtenidos son muy significativos pese a las dificultades financieras y a la inestabilidad política de Polonia, existe un fuerte apoyo de los gobiernos locales a las incubadoras.



ESTADOS UNIDOS

Progresivamente la industria de la incubación de nuevas empresas acumula más y mejores experiencias de las cuales se puede extraer buenas prácticas que permitan asegurar que las empresas incubadas obtienen un servicio óptimo que facilite su consolidación.

En estados unidos y Europa se han realizado múltiples esfuerzos recopilar y difundir las experiencias más exitosas, de manera que se puedan estandarizar en sistemas de certificación. Estos sistemas son gestionados generalmente por instituciones gubernamentales que además proveen apoyo económico a las incubadoras de su región.

Actualmente Existen 587 incubadoras en Estados Unidos de las cuales:

- ✚ El 45% están en áreas urbanas y el 36% en áreas rurales.
- ✚ El 43% son de servicios mixtos.
- ✚ El 10% son tecnológicas.
- ✚ El 51% son no lucrativas y están auspiciadas por el gobierno federal.
- ✚ El 27% están afiliadas a Universidades y centros de investigación.⁵⁰

CONCLUSIÓN

Se puede concluir diciendo la importancia que tiene para el emprendedor el haber conocido cuales son los países líderes en cuanto a la incubación de empresas; ya que de esta manera no se verá limitado en sus opciones para la consolidación de su idea de negocio.

También conoció como formar parte de una de las incubadoras más importantes en el mundo es la National Bussines Incubation Association.

⁵⁰ <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol10.pdf>



CAPITULO VI

LA IMPORTANCIA DE LAS INCUBADORAS MEXICANAS PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DE LAS MPYMES.

INTRODUCCIÓN

Aquí conoceremos los antecedentes, historia así como el origen de las incubadoras de empresas en México, esto nos dará una visión clara de que tan importante o desde cuando el gobierno la dio mayor relevancia a las mismas.

También se verán los tipos de incubadoras por giro empresarial, lo cual te ayudara como guía para emprender desde un negocio sencillo hasta uno con alta tecnología. Se verá cómo es que las incubadoras forman parte de las líneas estratégicas del desarrollo económico de México desde su consolidación, y nuevos apoyos hacia las incubadoras.

6.1. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Antes de de conocer los antecedentes históricos de las incubadoras de empresas en conveniente que nos hagamos la siguiente pregunta ¿Qué es la Incubación de Negocios?, la respuesta a esta interrogante nos ayudara a tener un panorama general para entender los siguientes antecedentes y desarrollo de las incubadoras.

La incubación de negocios según The National Business Incubation Association⁵¹ (NBIA) es un proceso de apoyo a las empresas que acelera el desarrollo exitoso de la puesta en marcha de las nuevas empresas, proporcionando a los empresarios una serie de recursos específicos y servicios. Estos servicios suelen ser desarrollados u orquestados por la administración de la incubadora y se ofrecen tanto en la incubadora de empresas y a través de su red de contactos.

Otra definición de incubadora es la prestación de orientación de gestión, asistencia técnica y consultoría adaptados a las jóvenes empresas en crecimiento. Las Incubadoras también proporcionan generalmente a los clientes el acceso a un espacio adecuado de alquiler y contratos de arrendamiento flexibles, para compartir los servicios básicos de negocios y equipo, servicios de tecnología de apoyo y asistencia en la obtención de la financiación necesaria para el crecimiento empresarial.

Una definición por arte del Sistema Nacional de Incubadoras en México⁵² (SIEM) una incubadora de empresas es un centro de atención a emprendedores en donde

⁵¹ https://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php

⁵² <http://www.siem.gob.mx/SNIE/PrincipalSNIE.asp>



se orientara y asesorara para que estos emprendedores hagan realidad su idea de negocio.

El concepto de incubadora de empresas dio sus primeros pasos en la década de los 50 en Silicon Valley, California, a partir de las iniciativas de la Universidad de Stanford, la cual creó un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico (Stanford Research Park), con el objetivo de promover la transferencia de tecnología desarrollada en la universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico. El éxito obtenido con esa experiencia estimuló la replicación de iniciativas semejantes en otras localidades, dentro y fuera de los Estados Unidos.

En Europa, las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero.

La estructura de las incubadoras actuales, se configura en la década de los setenta, nuevamente en los Estados Unidos. A partir del final de esta década y principios de los ochenta, en Europa Occidental, los gobiernos locales, las universidades e instituciones financieras se reunieron para evaluar el proceso de industrialización de las regiones poco desarrolladas o en fase de declinación debido a la recesión de esta etapa. La motivación era de naturaleza económica y social, vislumbrando la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico. Las incubadoras europeas fueron concebidas, por tanto, dentro de un contexto de políticas gubernamentales que tenían el objetivo de promover el desarrollo regional por lo que además de empresas orientadas a nuevas tecnologías, incorporaron empresas de áreas tradicionales de la economía.

La experiencia internacional del concepto incubadora ha sido exitosamente aplicada en el todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumentó a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1000 incubadoras. Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana.

Actualmente, es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros.

El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera



incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina. En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas. En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MPyMES. Actualmente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil.

En Argentina existen 33 incubadoras de empresas y 22 parques tecnológicos, pero las condiciones económicas que generaron la crisis financiera afectaron seriamente la operatividad de estas, adicionalmente, la falta de un sistema de apoyo económico y de capital semilla ha dificultado hasta el momento el desarrollo de una red eficiente de incubación.

En Chile el surgimiento de incubadoras de empresas partió a fines de la década de los ochenta, ingenieros del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), institución dedicada al fomento productivo, y funcionarios del municipio de La Cisterna iniciaron la tarea de crear un organismo que tuviera por finalidad acoger a potenciales empresarios, desarrollar sus habilidades emprendedoras y consolidar su negocio, desde el punto de vista de su capacidad negociadora, procesos productivos y administrativos y evolución de su patrimonio.

En esa tarea SERCOTEC aportó la concepción técnica del proyecto y el municipio concurrió con un inmueble inicialmente destinado a una escuela, pero que a la sazón se encontraba en desuso. Más aún, el municipio adoptó la antigua escuela para que pudiera ejercer como incubadora de empresas, conforme al diseño y especificaciones técnicas propuestas por SERCOTEC.

El 19 de enero de 1990 fue suscrito un convenio en el cual el municipio entrega en comodato gratuito el inmueble a SERCOTEC, institución que, por su parte, asume el compromiso de administrarlo y promover en él la actividad de los microempresarios que calificaran para ser incorporados al proyecto. Posteriormente, nuevas incubadoras han ido surgiendo, siendo la más antigua "Santiago Innova" creada por el municipio de Santiago con el apoyo de la Comunidad Económica Europea y el ayuntamiento de Barcelona. En sus catorce años de operación, esta incubadora ha prestado asistencia a cerca de 9.000 iniciativas empresariales, incubando a 70 nuevas empresas.



6.1.1 HISTORIA Y ORIGEN DE LAS INCUBADORAS

El Centro Industrial Batavia⁵³, comúnmente conocida como la primera incubadora de empresas en los EE.UU., abrió sus puertas en Batavia, Nueva York, en 1959. Sin embargo este concepto de proveer servicios de asistencia y recursos compartidos a las empresas en surgimiento o desarrollo no captó el interés de muchas comunidades por lo menos hasta finales de 1970.

En 1980, aproximadamente 12 incubadoras de empresas estaban operando en los Estados Unidos, una de ellas se desarrolló en la universidad de Stanford - todas ellas en el noreste industrial, ya que había sido gravemente afectado por los cierres de plantas en la década anterior.

En Londres las incubadoras de empresas empezaron a aparecer después de la segunda guerra mundial.

A lo largo de la década de 1980, se aceleró el crecimiento de la incubación de negocios industriales, aunque solo algunas pocas personas con visión hacia futuro vieron las limitaciones de las estrategias comunes de desarrollo económico que se centraba exclusivamente en la atracción de la industria y las grandes expansiones de las empresas. Al igual que otros comenzaron a reconocer el valor de la creación y expansión de nuevas empresas para sostener las economías locales, y cada vez más comunidades desarrollaron incubadoras para apoyar estas nuevas empresas. También cabe señalar que hubo tres actividades principales que generaron el crecimiento en la industria durante ese período:

- ✚ A mediados de la década de 1980, los EE.UU. Small Business Administration (SBA) promovió enérgicamente el desarrollo de incubadoras de empresas, La SBA celebró una serie de conferencias regionales para difundir información sobre la incubación. La SBA también publicó un boletín de noticias y varios manuales de las incubadoras durante el período. Como resultado de estas actividades, el desarrollo de incubadoras creció aproximadamente 20 aperturas al año en 1984 y más de 70 aperturas en 1987.
- ✚ En 1982, la Legislatura de Pennsylvania aprobó el diseño de Walter Plosila para el estado de Ben Franklin Programa de Asociación, una de los primeros programas de tecnologías globales, integrales y de fabricación en el país. Este programa, que incluye a las incubadoras de empresas como un componente clave, se fue convirtiendo en el primer modelo para el apoyo de otros estados de la incubación de empresas.
- ✚ Control Data Corporation, bajo la dirección de su fundador, William Norris, se convirtió en uno de los primeros soportes de la industria de la incubación de empresas. Con la creencia de que las grandes empresas deberán trabajar con el gobierno y otros sectores para hacer frente a necesidades sociales

⁵³ https://www.nbia.org/resource_library/history/index.php



importantes, Norris formó City Venture Corporation (CVC, Corporación de Ciudad riesgo), una división de control de datos que desarrollo incubadoras de negocios en varias grandes y pequeñas ciudades. Varias incubadoras de éxito que fueron desarrollados inicialmente con la asistencia de CVC - incluyendo el Centro Empresarial en Birmingham, Alabama, y el Pueblo de Negocios y Centro de Tecnología en Pueblo, Colorado todavía existen en la actualidad.

En los últimos años, las comunidades de todo el mundo han adoptado el concepto de incubación de negocios. En Columbus, Ohio; Birmingham, Alabama, Troy, Nueva York, Atlanta, San José, California, Filadelfia, Canberra, Australia, en Shangai, China; Coventry, Inglaterra, y en muchos otros lugares, los programas modelo de incubación se han convertido en instituciones de gran importancia.

6.1.2 LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL MUNDO

Una de las características centrales de las incubadoras, como ya se dijo, es la existencia de una gran cantidad de modelos de incubación⁵⁴.

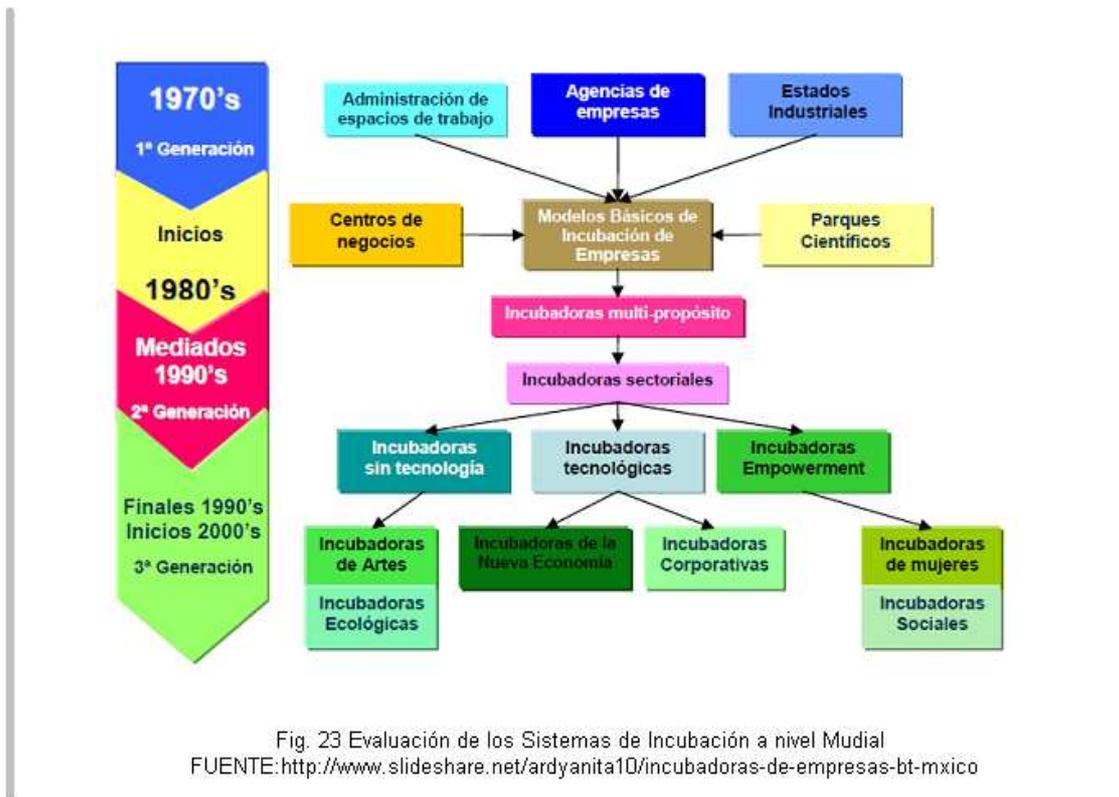


Fig. 23 Evaluación de los Sistemas de Incubación a nivel Mundial
FUENTE: <http://www.slideshare.net/ardyanita10/incubadoras-de-empresas-bt-mxico>

⁵⁴ <http://www.slideshare.net/ardyanita10/incubadoras-de-empresas-bt-mxico>



En la primera, las diferentes incubadoras están ligadas a la concepción de ser instituciones huésped (ver figura 1), donde proporcionar infraestructura a las empresas era el común denominador; con el tiempo, las incubadoras evolucionaron para proporcionar además servicios complementarios (logística y administración de negocios, asistencia y transferencia de tecnología, etc.); y con ello se fue gestando la próxima generación de incubadoras de empresas.

Ésta segunda generación, considera los diferentes sectores a los que atiende (tanto por nivel tecnológico como objeto económico) y por propósito (creación de nuevas empresas, nuevas líneas de negocio, modernización o innovación, etc.

Finalmente, la última generación de incubadoras está definida por el reconocimiento amplio de que es innovación —más allá de ámbito industrial— e incluyen desde no tecnológicas, ecológicas, hasta sectores específicos (p. e. grupos vulnerables) y por su puesto las relacionadas con la innovaron tecnológica.

Por supuesto, esta evolución de los modelos de incubación está yuxtapuesta a los resultados del éxito de éstas. Tan sólo en Estados Unidos de América, hacia 1998 existían cerca de 600 incubadoras de empresas, mientras en Europa existían aproximadamente 900. Además, estas iniciativas también han sido adoptadas en Japón y países de América Latina y del Sudeste Asiático. Según la *National Business Administration* (NBIA) de los Estados Unidos, al cabo de tres años, la tasa de éxito para negocios incubados oscila entre el 75 y el 80%, frente al 20 o 25% que reportan los nuevos negocios no incubados. El 87% de los incubados graduados continúan gestionando su negocio.

Luego de diez años, la tasa de éxito para empresas que han sido gestadas en incubadoras oscila entre el 80% y el 93%. En cambio el 80% de las empresas innovadoras (no incubadas) cierran antes del año; entretanto, este número cae al 20% cuando se trata de empresas innovadoras egresadas en incubadoras. (Marcano, 1997) En la figura 2, se muestra la distribución que existe en el mundo de las incubadoras, nótese el papel que tienen los países de reciente industrialización.

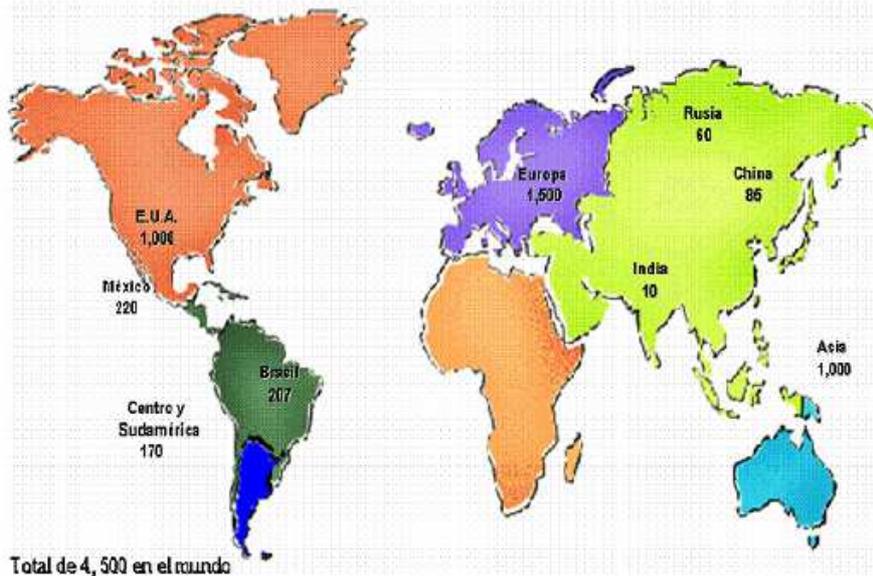


Fig. 24 Distribución de Incubadoras en el Mundo

FUENTE: <http://www.slideshare.net/ardyanita10/incubadoras-de-empresas-bt-mxico>

Es por ello que, se puede afirmar que la sociedad en todas las esferas (universidad y centros de investigación, empresarios y el poder público), tienen en la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos.

Las incubadoras son organizaciones que poseen ciertos recursos, los cuales son administrados por expertos que tienen la capacidad para guiar a otras personas, menos expertas pero con excelentes ideas.

Dentro de los servicios que brindan a sus incubados, están: espacio físico como oficinas o laboratorios, servicios compartidos como secretarías y equipos, acompañamiento y asesorías, establecimiento de contactos para posibles alianzas o financiamiento, entre otros.

Objetivos

Entre los objetivos más importantes de una incubadora encontramos:

Incentivar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, ya sean nuevos proyectos de empresa o bien, proyectos de desarrollo de nuevas líneas de actividad o nuevos productos de empresas ya existentes. Sistematizar el proceso de creación de nuevas empresas rentables, prestándoles una gama completa e



integrada de servicios. Generar tecnología: fortalecer y desarrollar una capacidad propia de investigación y desarrollo tecnológicos en áreas previamente determinadas. Desarrollar mecanismos de vinculación para facilitar la transferencia de resultados de investigación y desarrollo al sector productivo. Impulsar el desarrollo económico de una región determinada. Generar empleo. Diversificar la economía de una región.

Función

Las incubadoras de empresas generan un entorno propicio para facilitar los recursos necesarios para hacer que un negocio crezca rápidamente.

Las incubadoras no se especializan en financiar proyectos o en buscar las fuentes de financiación para los mismos, tampoco se encargan de abrir mercados para las nuevas empresas, lo que sí hacen es diagnosticar las fallencias que presentan las nuevas empresas con el fin de buscar soluciones y correctivos a las mismas, para que de ésta manera la empresa pase a sus siguientes etapas de desarrollo. Esta detección de fallas es lo que permite que una gran porción de empresas incubadas (entre el 80% y el 90%) salgan del período de incubación y sobrevivan con éxito, al contrario de lo que ocurre con emprendimientos no incubados, cuya tasa de fracaso alcanza el 70%.

Servicios que prestan

Existe una serie de servicios generales que se prestan a todos los incubados, tanto físicos como virtuales:

Asesoramiento legal, contable y fiscal. Consultorías específicas. Cursos y seguimiento de planes de negocios.

Igualmente la incubadora brinda también otros servicios adicionales a las empresas que se encuentren ubicadas físicamente en ella:

Espacio de oficina y servicios asociados. Servicios secretariales compartidos. Infraestructura informática y de comunicaciones Salas de reuniones.

Las incubadoras enfatizan la capacitación a los incubados, entre cuyos principales programas podemos nombrar:

Elaboración del plan de negocio. Procedimientos y requisitos legales para la formación de la nueva empresa. Asistencia técnica para la creación y puesta en marcha de la nueva empresa.

Lo que buscan

Básicamente se interesan en lo obvio: ideas o proyectos con potencial, y este se identifica con los siguientes lineamientos elementales dentro de las incubadoras:



Mercado: preferiblemente el mercado al que se dirigirá la empresa debe ser nuevo o con muy baja competencia. Tecnología: en el desarrollo de la empresa se emplea tecnología que genera valor agregado. Equipo: el recurso humano de la nueva empresa debe ser interdisciplinario y cubrir integralmente el escenario empresarial. Ventajas: el proyecto debe tener ventajas competitivas clave (factores críticos de éxito). Visión: enfoque en mercados abiertos (enfoque global o regional). Viabilidad: la tasa de retorno de la inversión debe ser generosa. Innovación: si la idea no es innovadora no será incubada, ¿para qué incubar copias?

Si el emprendimiento reúne estas características es candidato para entrar a la incubadora; si le hacen falta alguna, pero tiene potencial, entrará en una etapa de preincubación en la cual se le conducirá de modo que pueda entrar a ser incubada; si no cumple lo indispensable no será tomado en cuenta. Nos referimos como indispensable al mercado, la tecnología, la viabilidad financiera y la innovación (claro que la innovación casi siempre va directamente ligada con el mercado y el mercado con la viabilidad económica), los demás factores se pueden conseguir a medida que se desarrolla el emprendimiento.

Lo que buscan: innovación, mercado, tecnología y viabilidad económica.

Importancia de las incubadoras de negocios.

Un objetivo principal de las incubadoras de empresas es el de producir empresas exitosas y financieramente viables e independientes. Estas incubadoras que se gradúan tienen el potencial para crear empleos, revitalizar las comunidades, vecindarios, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer las economías locales y nacionales.

Una incubadora ayudara al emprendedor a preparar el plan de negocios y le acompañaran en el proceso de creación de su empresa, proporcionándole consultoría en las diversas áreas que se necesitan manejar, tales como mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc. Algunas de ellas incluso ofrecen espacios físicos para que se pueda iniciar el negocio como verdadero empresario.

Se debe tomar en cuenta que lo que ofrece una incubadora no es financiamiento, sino la oportunidad de entrenar al emprendedor para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializadas.

Ahora bien ya que conocemos la gran importancia de la incubación de empresas es importante que sepamos cuantas incubadoras de negocios hay en América:
¿Cuántas incubadoras de negocios hay?



A partir de octubre de 2006, había más de 1.400 incubadoras en América del Norte, en comparación con 12 en 1980. De esas, 1,115 se encontraban en los Estados Unidos, 191 estaban en México y 120 en Canadá. NBIA estima que hay unas 7.000 incubadoras de empresas en todo el mundo. El modelo de incubación se ha adaptado para satisfacer una variedad de necesidades, desde el fomento de la comercialización de tecnologías universidad para aumentar el empleo en las comunidades económicamente deprimidas de servir como un instrumento de inversión.

Tipos de incubadoras por giro.

¿Cuáles son los diferentes tipos de incubadoras de empresas?

Según The National Business Incubation Association (NBIA) clasifica los siguientes tipos de incubadoras.

Los programas de incubación son de muchas formas y tamaños y sirven a una variedad de comunidades y mercados:

- ✚ La mayoría de las incubadoras de empresas de América del Norte (cerca del 94 por ciento) son organizaciones sin fines de lucro centradas en el desarrollo económico. Alrededor del 6 por ciento de incubadoras en Norte América son entidades con fines de lucro, que por lo general se establecen para obtener rentabilidad para los accionistas de las inversiones.
- ✚ 54 por ciento son "de uso mixto," ayudar a una serie de empresas en etapas iniciales.
- ✚ 39 por ciento se centran en empresas de tecnología.
- ✚ Cerca del 4 por ciento se centran en las empresas de servicios, en mercados de oportunidad o en ayudar a otros tipos de empresas.
- ✚ 3 por ciento apoyan las empresas manufactureras.
- ✚ Alrededor del 53 por ciento de las incubadoras de empresas operan en las zonas urbanas, el 28 por ciento operan en las zonas rurales y cerca del 19 por ciento operan en las zonas suburbanas.

De manera general las incubadoras de negocios se le dan la siguiente clasificación:

- ✚ Incubadora de negocios tradicionales: Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses. Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, consultorías, etc.
- ✚ Incubadora de negocios de tecnología intermedia: Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así



como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos semi-especializados, es decir, incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses. Por ejemplo: desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología simple para el sector alimentos, telecomunicaciones y software semi-especializados.

- ✚ Incubadora de negocios de alta tecnología: Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas micro-electromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

Líneas estratégicas.

Consolidación de incubadoras:

- ✚ Se otorgan recursos en función del cumplimiento del estándar de desempeño.
- ✚ Si NO cumple con el estándar se realiza el diagnóstico y se implementa acción correctiva. (Si no se corrige se retira reconocimiento) no se corrige, se retira reconocimiento)
- ✚ Control y monitoreo directo de las 450 incubadoras, a través de procesos continuos de
- ✚ Verificación y seguimiento; información disponible en portal de incubadoras.
- ✚ De manera paralela se prepara el proceso de CERTIFICACION: 2009. "Sólo las mejores la obtendrán y tendrán incentivos especiales" obtendrán y tendrán incentivos especiales.
- ✚ Certificación de competencias de los consultores de incubadoras 2009. (Conocer Norma en un 70%)⁵⁵

Creación de incubadoras.

- ✚ Estudio de factibilidad; autorización por el Comité Interno de Creación de Incubadoras.
- ✚ Responde a la necesidad geográfica, demanda potencia, y vocación productiva.

Nuevos Apoyos.

- ✚ Apoyo para el seguimiento de empresas creadas: 24 meses.
- ✚ Apoyo para el mejoramiento de las capacidades humanas del a incubadora.

⁵⁵ Del Sitio web: Incubadora de empresas y emprendedores, página web <http://incuba.ing.puc.cl/page9.html>



Eventos de promoción de incubadoras

La incubadora debe comunicarse constantemente con su público objetivo, publicando sus realizaciones exitosas, razón por la cual debe construir buenas relaciones con el medio y usar todas las vías de comunicación que alcancen al público al que se quiere apuntar. Además de estas promociones, la incubadora debe producir su propia documentación, particularmente tarjetas, carpetas y otros materiales que ayuden a consolidar su marca además de realizar diversos eventos como:

- ✚ Invitar a eventos comunitarios realizados en las instalaciones de la incubadora;
- ✚ Ofrecer desayunos de tecnología en las instalaciones de la incubadora;
- ✚ Participación del gerente en eventos realizados por asociaciones profesionales, clubes y eventos sociales;
- ✚ Organización de conferencias y seminarios en instituciones académicas.

Las Incubadoras de Empresas en el Mundo.

Una de las características centrales de las incubadoras, como ya se dijo, es la existencia de una gran cantidad de modelos de incubación. Según Lalkaka (2005) esto responde al amplio espectro de objetivos que les dan vida; por ello, propone distinguir tres generaciones en los modelos de incubación.

En la primera, las diferentes incubadoras están ligadas a la concepción de ser instituciones huésped, donde proporcionar infraestructura a las empresas era el común denominador; con el tiempo, las incubadoras evolucionaron para proporcionar además servicios complementarios (logística y administración de negocios, asistencia y transferencia de tecnología, etc.); y con ello se fue gestando la próxima generación de incubadoras de empresas.

Ésta segunda generación, considera los diferentes sectores a los que atiende (tanto por nivel tecnológico como objeto económico) y por propósito (creación de nuevas empresas, nuevas líneas de negocio, modernización o innovación, etc.)

Finalmente, la última generación de incubadoras está definida por el reconocimiento amplio de que es innovación —más allá de ámbito industrial— e incluyen desde no tecnológicas, ecológicas, hasta sectores específicos (grupos vulnerables) y por su puesto las relacionadas con la innovaron tecnológica.

Por supuesto, esta evolución de los modelos de incubación está ligada a los resultados del éxito de éstas.

Tan sólo en Estados Unidos de América, hacia 1998 existían cerca de 600 incubadoras de empresas, mientras en Europa existían aproximadamente 900. Además, estas iniciativas también han sido adoptadas en Japón y países de América Latina y del Sudeste Asiático.



Es por ello que, se puede afirmar que la sociedad en todas las esferas (universidad y centros de investigación, empresarios y el poder público), tienen en la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos.⁵⁶

El Proceso de Creación.

El proceso de creación⁵⁷ de nuevas empresas debe ser algo gradual y requiere de madurez paulatina en todas las fases que consideramos como fundamentales, tanto del emprendedor y futuro empresario, como de la institución, equipo o personas acompañantes.

Existen diferentes niveles en el proceso de maduración de una iniciativa empresarial, dependiendo ello tanto del perfil inicial y empeño del emprendedor, como del compromiso del acompañante y la metodología utilizada.

Es poco posible que un candidato a futuro empresario comprenda, asimile y digiera de manera efectiva y confiable, en corto tiempo el porqué y para qué de cada una de las fases requeridas para consolidar con éxito una iniciativa empresarial.

Es recomendable tomar en cuenta que la consolidación real de una iniciativa empresarial, considerándose ello como tal en el momento de iniciación de operaciones productivas, no debe considerarse como la meta final, y de ello debe ser consciente el futuro empresario, ya que solo aquí se inicia otro proceso, quizás más delicado, como lo es el enfrentarse a un mercado, entrar y permanecer, el adecuado manejo administrativo de la totalidad de los recursos participantes, el desarrollarse y crecer. Gran parte del éxito posterior a la puesta en marcha de la iniciativa, se empieza a trazar durante el proceso de creación, ya que durante él se deben anclar muy bien las raíces, esto es lograr su adecuada estructuración.

Manifestar efectos rápidos y positivos en nuestra economía por parte de nuestros gobernantes, gracias a los procesos de fomento y creación de empresas adoptados como políticas de Estado para tales fines, es poco ético y desafortunadamente ello lo vemos en nuestro país.

Como la educación de un pueblo, los resultados finales de estos procesos masivos se verán en el mediano y largo plazo, aunque en el corto plazo se pueden presentar excepciones. Si es posible y necesario a corto plazo evaluar los avances del los mismos, lo cual depende de la seriedad y madurez de los actores al respecto.

⁵⁶ CIELA, "Study of the business incubators in México, 2004", Congreso CIELA Strat up,2004.

⁵⁷ <http://www.monografias.com/trabajos28/creacion-empresas/creacion-empresas.shtml>



La Motivación y Sus Riesgos

La motivación necesaria para decidir iniciar un proyecto por parte de un emprendedor puede ser originada de varias maneras, entre otras:

- ✚ La carencia de oportunidades laborales.
- ✚ El deseo de ser autónomos en nuestro trabajo.
- ✚ El deseo de trabajar para nosotros mismos y no para los demás
- ✚ El identificar una oportunidad empresarial que se puede aprovechar
- ✚ El deseo de disponer de un horario más flexible de trabajo.

En momentos de recesión económica y como consecuencia de altos índices de desempleo, el gobierno trata de recurrir a este tipo de empresas como posibles alternativas para la reactivación económica y para la generación de oportunidades laborales.

Esta estrategia puede llegar a ser bastante riesgosa debido a que, si existe sobre oferta laboral esta se debe a la carencia de opciones como consecuencia de los bajos niveles de producción de las empresas, originados éstos por la escasa capacidad de compra. Si bajo este entorno damos vía a una nueva iniciativa empresarial, muy probablemente la estamos llevando al fracaso. Es necesario tener cuidado al respecto.

Una condición riesgosa para el emprendedor es el no disponer de bases sólidas que justifiquen la consolidación de su iniciativa. La sola identificación de una posible oportunidad, muy probablemente hecho ello con un enfoque de satisfacción de una necesidad laboral, o del decidido y caprichoso empuje de la persona, no son suficientes garantías del éxito en el futuro.

Existe también el concepto de "suficiente solvencia empresarial": todos nos creemos buenos administradores, mas aun si disponemos de un título profesional en cualquier disciplina, luego consideramos poseer los conocimientos necesarios para emprender iniciativas exitosas solos, negando la participación y ayuda de los demás.

Con respecto a esta actitud de negar la participación y ayuda de otras personas, se presentan otras condiciones que limitan el éxito; una de ellas son los "celos" del emprendedor por su empresa, ante el temor de ser tomada y replicada por otras personas, y la segunda son los costos que ésta ayuda generaría, al disminuir las utilidades siendo repartidas las ganancias entre más personas.

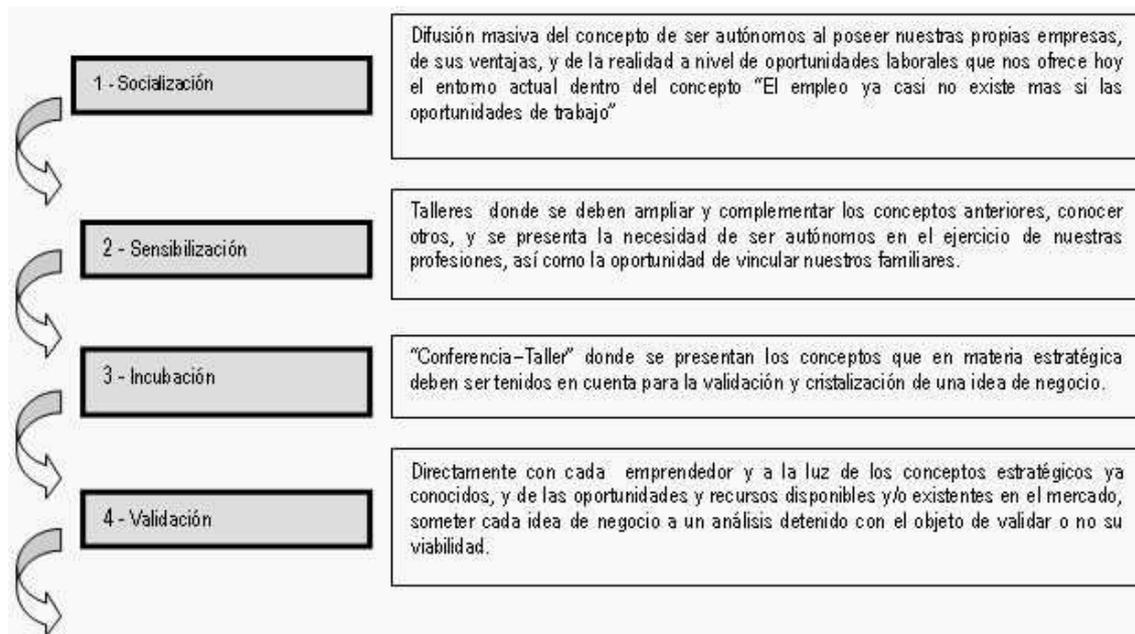
También se presenta el perfil del emprendedor; ya que, si éste es poseedor de un perfil profesional, considera que su futura empresa debe corresponder en su presentación física a la categoría del emprendedor.



La mayoría, sino todas las opciones de riesgo posible para el emprendedor empresarial, podrían ser minimizadas de existir un sistema de apoyo que de manera integral acompañe a los emprendedores. La integralidad de este sistema se fundamenta en el hecho de que la nueva iniciativa empresarial debe poseer un acompañamiento calificado en todas las fases de este delicado proceso: creación, consolidación y estabilización.

Debe ser enfocado como un sistema integral de apoyo al proceso de creación de nuevas organizaciones empresariales.

Para ello lo concebimos como un modelo el cual debe suministrar suficiente cobertura así como el garantizar que cada una de las fases presentadas sea identificada con suficiente claridad, tanto en sus objetivos como en su posición e importancia dentro del proceso global, con el objeto de garantizar su éxito.



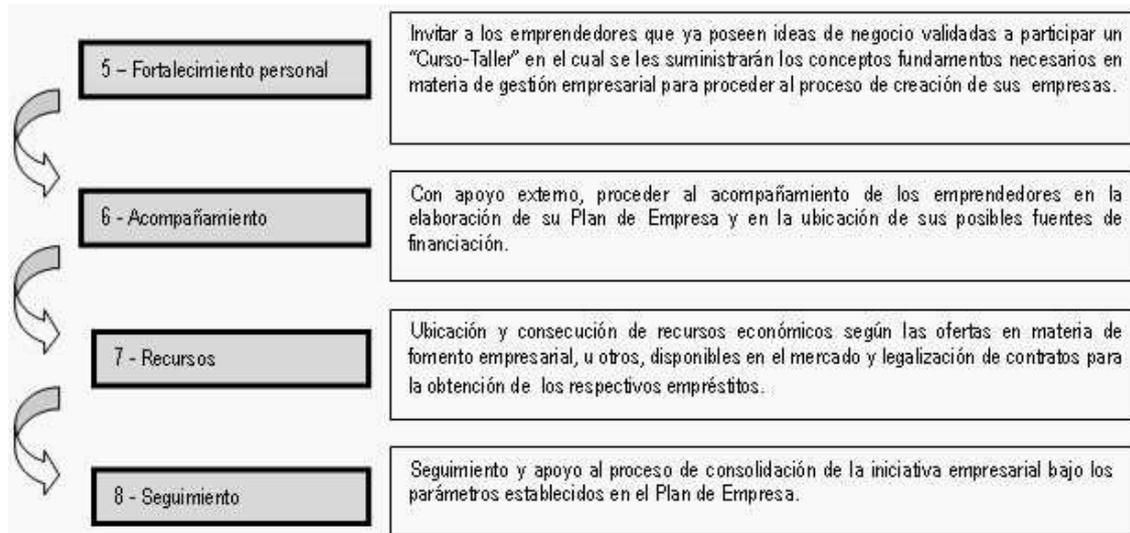


Fig. 25 Proceso de Creación FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos28/creacion-empresas/creacion-empresas.shtml>

1 - Socialización.

Se basa en la divulgación masiva y permanente a través de los diferentes medios de comunicaciones existentes, no solo presentando los enunciados de los motivadores, sino también insistiendo y haciendo claridad en sus contenidos específicos. Deben ser divulgados con un lenguaje sencillo de tal manera que sean comprendidos y asimilados por poblaciones con diferente perfil académico.

La juventud es una población objetivo muy importante, ya que desde allí debe comenzar a pensarse en esta importante opción.

Ello adicionalmente contribuirá a mayor superación en los rendimientos académicos, ya que su futuro dependerá de la adecuada preparación a ser recibida en ese momento: ello debe ser inculcado tanto en los claustros escolares como en los hogares.

Se utilizarán los medios de comunicación masiva, con diseños en los contenidos específicos de los mensajes, según el canal a ser utilizado. El presente proceso deberá ser permanente.

Algunos de los conceptos a divulgar como ventajas propias de las nuevas iniciativas empresariales serían:

- ✚ Las ofertas de empleo son hoy pocas, mas las opciones laborales son muchas.
- ✚ Trabajar para nosotros y no para los demás.
- ✚ Ser autónomos en nuestras decisiones.



- ✚ Participación también de nuestros familiares.
- ✚ Ofrecimiento de nuevas oportunidades laborales.
- ✚ Contribuir al crecimiento económico del país.

Se debe recalcar sobre la diferencia entre nuevas empresas y nuevas. Las primeras corresponden a nuevas iniciativas en cuanto al ofrecimiento de nuevos productos o servicios. Las segundas corresponden a replicas de empresas ya existentes, buscando nuevos mercados o la competencia directa con las ya existentes. Se deberá destacar sobre las bondades de las primeras ya que ellas estimulan los conceptos de creatividad e innovación.

En el aspecto personal hacer énfasis en el hecho que el decidirse por la consolidación de una nueva iniciativa empresarial es símbolo de superación y progreso, entendiéndose lo siguiente:

Superación:

- ✚ Deseo de sobresalir.
- ✚ Búsqueda de nuevos horizontes.
- ✚ Mejoramiento de la calidad de vida.
- ✚ Estimulo a la capacidad de logro.
- ✚ Armonizar la vida en lo físico, lo espiritual. Lo intelectual y lo social.

Progreso:

- ✚ Mejorar el nivel de vida.
- ✚ Deseo de aportar a la comunidad en lo social y lo económico.
- ✚ Asumir responsabilidad familiar y social.
- ✚ Crecer socialmente.

Los mensajes adicionales deberán ser diseñados en función de las expectativas, necesidades y sentimientos reales de la población objetivo y con un gran contenido psicológico, de tal manera que sean tomados y analizados, e impacten mentalmente a las personas.

Los mensajes deben utilizar los medios de comunicación audiovisuales: radio, TV, prensa, revistas, espectaculares, Internet, etc.

2 – Sensibilización.

Para esta fase ya deberemos disponer de personas poseedoras de algún tipo de motivación, las cuales quieren convertirse en candidatos a emprendedores, algunas de las cuales pueden poseer algunas dudas, pero que desean iniciar el proceso. Estas personas ya deben tener alguna iniciativa o idea del negocio o proyecto, aunque sea genérica mas no específica o concreta: alimentos, muebles, comunicaciones, etc.



El proceso de sensibilización consiste en una serie de diálogos en taller, sobre temas y conceptos, los cuales deben quedar absolutamente claros para todos los participantes y profundamente comprendidos y asimilados.

El enfoque principal será sobre la iniciación de los participantes en el manejo del concepto "Espíritu Empresarial", Decimos iniciación, ya que este sentimiento deberá mantenerse y fortalecerse cada vez más en el tiempo, ya que él deberá formar parte esencial de su futura vida, si decide continuar con esta valiosa profesión de empresario.

En un muy bien fortalecido espíritu empresarial, fruto del compromiso y pasión del empresario por este loable y difícil oficio, radica el futuro de las organizaciones, de sus gentes, y como consecuencia el de las naciones. Luego de allí la importancia de esta nueva fase, debido a que desde aquí debemos además comenzar a inculcarle los valores morales y éticos que lo deben acompañar a lo largo de su carrera y de su vida.

De manera complementaria pero fundamental, debemos contar también con el absoluto compromiso de los facilitadores participantes en estos procesos, quienes deberán autoevaluarse y ser evaluados por los resultados obtenidos con los participantes, y no como hoy se estila por el cumplimiento de una carga horaria específica y académica de la labor encomendada. El solo compromiso de los participantes no es suficiente para tener éxito en todas las fases de este proceso de creación de empresas sino contamos con la entrega de los ejecutores de esta importantísima causa.

El perfil del diseño propuesto para esta fase es:

- A. Enfatizar y profundizar en la totalidad de los conceptos transmitidos a través de los medios de comunicación en la fase de socialización.
- B. Perfil empresarial: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe reunir el hombre de empresa de hoy y mañana.



<p>Conocimientos:</p> <p>Se relacionan con el marco de las distintas áreas de la empresa y de las modernas técnicas de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Administración y ciclo gerencial básico: PHVA➤ Mercadeo➤ Finanzas➤ Aspectos operativos y técnicos➤ Aspectos humanos y laborales➤ Aspectos jurídicos➤ Aspectos tributarios➤ Medio ambiente y entorno empresarial<ul style="list-style-type: none">○ Clientes○ Proveedores○ Competidores○ Administración del tiempo○ Gerencia eficaz	<p>Habilidades:</p> <p>Desarrollo de capacidades que le permiten destacarse en:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Liderazgo➤ Comunicación➤ Relaciones públicas➤ Toma de decisiones➤ Trabajo en equipo➤ Solución de problemas➤ Administración de recursos➤ Negociación➤ Manejo eficiente y ágil de la organización.➤ Detectar y aprovechar oportunidades
<p>Actitudes:</p> <p>Definidas como el "estar dispuesto a..." tienen relación con la forma como el empresario reacciona frente a las circunstancias que lo rodean. Se destacan en el éxito empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El riesgo➤ La iniciativa➤ El progresismo➤ La actualización permanente➤ La decisión➤ La tenacidad➤ El entusiasmo➤ La creatividad➤ La recuperación frente al fracaso➤ El positivismo➤ El dinamismo➤ La confianza en sí mismo➤ La inconformidad➤ La perseverancia➤ La flexibilidad➤ La independencia➤ La mística	<p>Valores:</p> <p>Componente básico de la calidad humana y de la imagen que el empresario proyecta. Dentro de los principales valores se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ La honestidad➤ La humildad➤ La generosidad➤ Creer en la libre empresa➤ La responsabilidad➤ La ética➤ La sinceridad➤ La solidaridad➤ El compromiso social

Fig. 26 FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos28/creacion-empresas/creacion-empresas.shtml>

C. La creatividad: complemento fundamental del espíritu empresarial.

La creatividad es una actitud mental que siempre está alerta y lista para convertir cualquier tipo de estímulo en una idea.



La actitud creativa:

Es evidente que el crear una empresa implica riesgos y tiene un alto sentido de aventura. Pero los riesgos son mayores si los creadores de empresa asumen con superficialidad el trascendental paso de identificar o definir una idea y oportunidad empresarial. Por el contrario, pueden racionalizarse recursos y moderarse riesgos, si se realiza un ejercicio consciente de análisis y determinación del negocio a iniciar.

Facilitadores de la creatividad

- ✚ Desarrollar capacidad para ver y observar.
- ✚ Estimular la curiosidad.
- ✚ Aprender a escuchar.
- ✚ Desarrollar el pensamiento divergente.

Fluidez
Flexibilidad
Originalidad
Capacidad para definir
Sensibilidad
Capacidad para evaluar

- ✚ Elevar la autoestima.
- ✚ Humor y espontaneidad.
- ✚ Desarrollo del afecto y las motivaciones.
- ✚ Apertura intelectual y tolerancia del error.
- ✚ Seguridad en sí mismo.

Capacidad de adaptación al cambio.

Bloqueos a la creatividad

✚ Frenos emocionales

Temor a equivocarse o hacer el ridículo.
Rigidez de pensamiento (prejuicios, preferencias, caprichos, etc.).
Búsqueda del triunfo fácil.
Desmotivación

✚ Frenos culturales

Falta de curiosidad interrogantes.
Apego absoluto a las normas.
Demasiada fe en la razón y la lógica.
Limitar la fantasía y el juego.



Educación y hábitos.

✚ Frenos conceptuales

Dificultad para definir y dilucidar el problema.
No utilización de todos los sentidos.
No investigar lo obvio.
Dificultad de percibir relaciones remotas.
Falta de entrenamiento conceptual.

Para detectar oportunidades se requiere desarrollar un actitud creativa y ampliarla al diario vivir.

✚ Ser creativo es desarrollar la capacidad de:

Ver siempre las cosas de una manera diferente.
Hacer combinaciones que produzcan nuevas ideas.
Generar cambios, adiciones o mejoras a situaciones o elementos ya existentes.
Asumir una actitud positiva, estar dispuestos a ser creativos: ¿Cómo?:

- Teniendo la seguridad de que todos podemos desarrollar la capacidad de ser creativos.
- Analizando que, en un mundo dinámico y cambiante como el actual, ser creativos es una necesidad.
- Teniendo claridad en cuanto a que ser creativo requiere auto estímulo, esfuerzo y disciplina.

¿Existen técnicas que desarrollen la creatividad?

✚ Ejemplos de algunos creativos que vieron con ojos diferentes lo que muchos también veían.

Watt, observando los movimientos de la tapa de una olla al hervir, desarrollo la maquina a vapor.
Los hermanos Montgdfier inventaron el globo aerostático mirando como el humo subía al cielo.
Goldman invento el carrito del supermercado al ver que los clientes se dirigían a la caja después de llenar una sola canasta.

¿Puedo yo también ver con ojos diferentes?

✚ Tres ingredientes que conducen al éxito creativo:

Tiempo para pensar, imaginar, explorar y organizar ideas.



Talento para crear y ejecutar.
Valor para:

- Perseguir lo poco común.
- Correr el riesgo.
- Admitir un posible fracaso.
- Volver a empezar.
- Enfrentar diferentes situaciones.

✚ Características del creador exitoso:

Se considera capaz de reconstruir su porvenir confiado en sí mismo.
Cree en sus capacidades y su competencia.
Posee habilidad para persuadir a sus semejantes.
Actúa sobre los demás para modificar positivamente situaciones.
Se adapta fácilmente a nuevos trabajos o nuevas circunstancias.

✚ Generalmente concreto ideas después de:

Recibir impactos de acontecimientos (cambios – crisis).
Descubrir la posibilidad de actuar por mí mismo y tomar en mis manos el destino (independencia).
Tomar conciencia de mis capacidades para lograr el manejo de mis asuntos (¿Por qué yo no?).
Tener la perspectiva de aprovechar oportunidades.
Poder aunar los recursos para ejecutarla.

✚ Surgen ideas exitosas generalmente cuando:

Exploto mis conocimientos, habilidades y experiencias.
Encuentro nuevas maneras de hacer las cosas o de prestar servicios que ya existen o no existen.
Pienso en nuevos usos para lo ya existente.
Empleo recursos sub-utilizados.
Aprovecho o genero los cambios de mi entorno.

3 – Incubación.

En este momento los candidatos a emprendedores (participantes) ya deben poseer una motivación más concreta sobre el camino que deben recorrer, la actitud que deben adoptar y el compromiso que los debe acompañar. Así mismo ya deben disponer de una o más opciones de productos o servicios a ofrecer. Es necesario que el participante posea un absoluto entusiasmo por su idea de negocio, la cual corroborará o descartará a medida que adquiera nuevos conceptos académicos como consecuencia del avance del proceso, lógicamente



con el apoyo del facilitador: deberá poseer y utilizar en el caso de "aborto de la idea inicial" ideas sustitutas sobre las cuales posea sentimientos similares en materia afectiva.

El manejo de los temas a utilizar en esta fase será absolutamente participativo, complementado con ejemplos y casos reales, aportados por el facilitador y/o los participantes.

Estos temas serán los correspondientes a los conceptos fundamentales en materia de Administración Estratégica:

Los participantes deberán cuestionarse con respecto a su iniciativa empresarial las interrogantes:

- ✚ ¿Dónde me encuentro?
- ✚ ¿Hacia dónde quiero ir?
- ✚ ¿Qué necesito para lograrlo?
- ✚ ¿Cómo lo voy a lograr?

Así se plantea la necesidad de un direccionamiento estratégico.

La planeación estratégica:

- ✚ Invita a la reflexión sobre las tareas del empresario o dirigente y lo motiva a utilizar nuevas herramientas de trabajo.
- ✚ Es un proceso mediante el cual las personas o los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.
- ✚ Es un método para superar a la competencia.
- ✚ Su objetivo es lograr mayor competitividad.

Ser competitivo:

- ✚ Es lograr que los clientes prefieran nuestra oferta (productos o servicios) a la de los competidores.
- ✚ La esencia de la competitividad es la búsqueda permanente de la preferencia del cliente.
- ✚ El éxito se basa en que la empresa debe de disponer de una o de varias ventajas competitivas.
- ✚ Si la empresa no dispone de Ventaja Competitiva estará condenada a sobrevivir entre dificultades.
- ✚ Lograr una Ventaja Competitiva es el fundamento de toda Estrategia.
- ✚ Una Ventaja Competitiva rara vez existe naturalmente: se construye, Su construcción es el objetivo de la planeación estratégica.

Ciclo gerencial básico, PHVA:

- ✚ Planear
- ✚ Hacer



- ✚ Verificar
- ✚ Actuar

Misión y Visión

- ✚ La definición y la declaración de la MISION se constituye en una importante alternativa en materia de Planeación Empresarial.
- ✚ Los enunciados de las misiones contribuyen a ampliar los horizontes de los empleados y a que estos puedan "asegurar la unidad de propósitos dentro de la organización".
- ✚ ¿Por qué fracasan las misiones?

No han convencido a las personas.
No se evidencian en el desempeño de la gerencia.

Análisis del entorno:

- ✚ El análisis de la situación de una empresa se inicia adoptando una visión estructurada de su entorno industrial o comercial.
- ✚ Referencia competitiva: Es el proceso sistemático tendiente a buscar e identificar los mecanismos, procedimientos, procesos y sistemas que las organizaciones han desarrollado para mejorar su productividad y su competitividad.
- ✚ Análisis competitivo: Es el estudio sistemático de la organización sobre los competidores actuales o potenciales con el objeto de formular una estrategia competitiva. Para lo anterior se debe considerar el Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Modelo de las 5 fuerzas (Michael Porter):

- ✚ Rivalidad competitiva
- ✚ Amenaza de nuevos participantes
- ✚ Amenaza de sustitutos
- ✚ Poder de los proveedores
- ✚ Poder de los compradores.

Pronóstico de cambios:

- ✚ Pronosticar es difícil, mejor es analizar el entorno.

Político.
Económico.
Social.
Tecnológico.



Los escenarios.

Escenario:

- ✚ Narración o cuento que describe un camino hacia el futuro.
- ✚ No predica lo que va a suceder, pero si permite entender mejor, a partir de hoy, lo que puede ocurrir mañana.
- ✚ Son descripciones realistas de posibles situaciones futuras del entorno de la empresa.
- ✚ Se construye más de un escenario para comprobar las estrategias ante condiciones futuras posibles.

Posibles escenarios:

- ✚ Optimista, pesimista, más probable

Análisis DOFA: se deberán efectuar dos tipos de análisis

- ✚ Para el candidato como persona.
- ✚ Para su idea de negocio.

Se identificarán para cada caso:

- ✚ Debilidades.
- ✚ Oportunidades.
- ✚ Fortalezas.
- ✚ Amenazas.

Para cada caso debemos identificar:

- ✚ Las debilidades eliminarlas o convertirlas en fortalezas.
- ✚ Las oportunidades aprovecharlas.
- ✚ Las fortalezas mantenerlas.
- ✚ Las amenazas contrarrestarlas o minimizarlas

Estrategia competitiva: Solo existen dos rutas para llegar a resultados superiores:

- ✚ Producir con costos más bajos.
- ✚ Diferenciar su producto de manera significativa.

Estas se conocen como las estrategias genéricas.

- ✚ ¿Cómo brinda el liderazgo en costos ventaja competitiva?
 - Holgura al competir en precios.
 - Reinvertir utilidades y mejorar calidad.
 - Capacidad soportar aumentos de proveedores.



Facilidad para afrontar las 5 fuerzas.

✚ ¿Cómo brinda la diferenciación ventaja competitiva?

Ser único en aspectos que valoren los compradores.
Si pagan y los costos son controlados, se obtendrá una mayor utilidad.

Otros elementos diferenciadores:

- ✚ Estilos administrativos.
- ✚ Canales de distribución.
- ✚ Servicios post-venta.

Existe también la estrategia de enfoque: implica que se elija un segmento o un grupo de segmentos del mercado y que se satisfagan las necesidades de ese segmento mejor que los competidores que tienen un objetivo más amplio.

La cadena de valor: La empresa obtiene una ventaja competitiva si logra ejecutar mejor estas actividades, consideradas estratégicamente importantes, en forma más barata que sus rivales.

Actividades primarias:

✚ Creación del producto/servicio

Logística interna.
Operaciones.

✚ Transferencia al comprador.

Logística externa.
Mercadotecnia y ventas.
Servicio posterior a la venta.

✚ Actividades secundarias o de apoyo.

Compras.
Desarrollo de tecnología.
Administración de Recursos Humanos.
Infraestructura de la empresa.

4 – Validación.

Las fases anteriores son fundamentales para el futuro del proceso. Haciendo una analogía con los equipos electrónicos utilizados en el procesamiento de información diríamos que es el "hardware", luego necesitamos del "software" y



este lo debemos tener disponible en este momento: tanto empresario como acompañante absolutamente identificados y decididos a utilizar el "hardware". Nuestros "hardware y software" deberán ser permanentemente fortalecidos y actualizados.

De la claridad y familiaridad que posean ahora los participantes sobre los conceptos anteriores, depende la confianza, la seguridad y la confiabilidad de los procesos siguientes, ya que ellos se sentirán mucho más convencidos y tranquilos sobre las decisiones que continúen tomando con el seguimiento y apoyo de los facilitadores, haciendo que estas queden muy bien arraigadas en sus mentes.

Esta fase es de suma importancia, y aunque no menospreciamos las fases anteriores, ahora, en el proceso de validación es donde decidimos si la iniciativa debe continuar con el proceso de creación, si se debe aplazar, y aun si se debe abortar.

Ya en este momento el participante debe haber definido su iniciativa empresarial, y más aun se le recomendará con anterioridad que disponga también de una sustituta, de tanto agrado como la inicial, ya que no debemos ignorar ni desperdiciar el posible potencial y capacidad de empuje del participante.

El proceso de validación consiste básicamente en el sometimiento de la iniciativa a los análisis propios de los conceptos de administración estratégica: la identificación preliminar de los conceptos de misión y visión, y más aun de un lema que identifique rápidamente la empresa, los análisis DOFA, tanto para el participante como persona como para la iniciativa empresarial, la referencia competitiva basada en el análisis de las 5 fuerzas, la ventaja competitiva a seleccionar y utilizar, en análisis de los entornos interno, externo. Es necesario crear escenarios y analizar virtualmente el posible comportamiento ante la presencia de cada uno de ellos, y finalmente bosquejar la construcción de la cadena de valor.

Bajo el presente análisis decidiremos sobre la viabilidad de la iniciativa, para así poder continuar con seguridad ejecutando el proceso de creación.

Con el manejo cuidadoso de esta fase deberemos ser muy estrictos, ya que minimizar o tratar superficialmente un posible impacto negativo, o maximizar en exceso una percibida visible ventaja, podría ser catastrófico para el futuro de la viabilidad empresarial.

5 – Fortalecimiento personal.

En la fase 2 comentábamos sobre la necesidad de ir moldeando en el participante un perfil empresarial, y decíamos está compuesto fundamentalmente por un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el empresario debe poseer de hoy y el de mañana. Vemos aquí nuevamente la necesidad de un soporte institucional permanente, del cual actualmente se carece, ya que es



necesario fortalecer y enriquecer a lo largo del tiempo la capacidad de gestión global del empresario.

Con respecto a los conocimientos enunciamos unas áreas sobre las cuales necesariamente debemos detenernos un poco con los participantes, ya que son fundamentales para el éxito de su gestión.

- ✚ Administración y ciclo gerencial básico: PHVA
- ✚ Mercadeo
- ✚ Finanzas
- ✚ Aspectos operativos y técnicos
- ✚ Aspectos humanos y laborales
- ✚ Aspectos jurídicos laborales y comerciales
- ✚ Aspectos tributarios
- ✚ Medio ambiente y entorno empresarial
- ✚ Clientes
- ✚ Proveedores
- ✚ Competidores
- ✚ Administración del tiempo
- ✚ Gerencia eficaz

Debemos profundizar un poco sobre cada una. No aspiramos que los participantes adquieran un gran dominio sobre cada una de ellas, mas si los aspectos específicos que se deben considerar y la necesidad de un acompañamiento permanente durante el ejercicio de su futura gestión empresarial. Tomar decisiones de relevancia individualmente en la realidad operacional sobre ellas es bastante riesgoso:

Debe ser previamente consultado cada caso, e ir gradualmente adquiriendo algún mayor dominio al respecto con el tiempo.

Es necesario y definitivo que los emprendedores dispongan de apoyo externo institucional en materia consultiva, primero para minimizar los efectos al tomar decisiones poco adecuadas, y segundo para que dispongan de un avance en su gestión mucho más tranquilo al sentirse permanentemente apoyados (miremos del caso del niño que aprende a montar en bicicleta pero cuenta con su padre corriendo detrás de él con una mano estabilizando o impidiendo la desestabilización del vehículo: pronto lo hará sin acompañamiento, se caerá y se golpeará muy probablemente, mas ello podrá minimizarse).

Referente a las habilidades, las actitudes y los valores, estos deben ser adquiridos y fortalecidos a medida que se enriquezca en su desempeño con un direccionamiento y apoyo conceptual y práctico, aunque sobre las actitudes y los valores, desde el inicio deben ir siendo, como mínimo presentadas.



6 – Plan de Negocios.

Es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos⁵⁸.

También podemos decir que es:

- ✚ Es una serie de pasos para la concepción y desarrollo de un proyecto.
- ✚ Es un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- ✚ Es una colección organizada de información para facilitar, la toma de decisiones.
- ✚ Es una guía para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

¿Cuáles son los beneficios de un plan de negocios?

- ✚ Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento
- ✚ Minimiza el riesgo o la probabilidad de errores
- ✚ Permite obtener información necesaria que garantice una toma de decisiones, ágil, correcta y fundamentada
- ✚ Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto

¿Cuál es la importancia de un Plan de Negocios?

- ✚ Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- ✚ Los inversionistas lo requieren.
- ✚ Los banqueros lo desean.
- ✚ Los especialistas lo sugieren.
- ✚ Los proveedores y clientes lo admiran.
- ✚ Los administradores lo necesitan.
- ✚ Los consultores lo recomiendan.
- ✚ La razón lo exige.

¿Cuáles son las características de un plan de negocios?

- ✚ CLARO
- ✚ CONCISO
- ✚ INFORMATIVO
 - Tener una imagen del Proyecto
 - Medir la factibilidad del mismo
 - Facilitar la implantación

⁵⁸ El Emprendedor de Éxito.



Aun no hemos conocido a nadie que quiera crear una empresa para fracasar. Al contrario, todos quieren que su empresa tenga mucho éxito, pero nadie parece estar dispuesto a dedicar demasiado esfuerzo a aprender cómo crear una empresa.

Los emprendedores en el momento de la creación de la empresa están tan apasionados con su idea que cualquier propuesta de reflexión es vista como un proceso que los demora y se niegan a aceptarlo. Quieren crear rápidamente su empresa y no quieren perder tiempo aprendiendo a gestionar empresas. Es por esto que piden guías o recetas mágicas que en cinco minutos les digan las cosas que se han de hacer para crear una empresa con éxito.

Se puede decir que un proyecto ha sido bien planificado cuando se han seguido en forma ordenada y sistemática las diferentes etapas del proceso de creación, especialmente la realización del plan de negocios.

Aquello que es clave en la realización del plan de negocios no es tanto el documento final sino *el proceso de reflexión que el futuro empresario se ve obligado a hacer*. Es por esto que la finalidad que se persigue es provocar la reflexión del creador de la empresa, planteándole las preguntas que consideramos se deberían formular desde un primer momento. Más que dar recetas mágicas, nos ha parecido que provocar la reflexión sobre el propio proyecto que se quiere iniciar es el mejor camino para el éxito empresarial.

El plan de negocios es un documento que le sirve al empresario para planificar su proyecto de nueva empresa que quiere poner en marcha.

Quizás, la primera reacción del futuro empresario sea el rechazo al enterarse de que se trata de un documento, ya que, normalmente, lo que desea es poner inmediatamente manos a la obra y no quiere oír hablar de más papeles.

Sin embargo, resulta un ejercicio muy útil para el emprendedor, escribir el proyecto empresarial que tiene entre manos.

Es una expresión muy común entre los nuevos empresarios decir que tienen su proyecto "en la cabeza", en el sentido de que han pensado mucho su proyecto empresarial. El inconveniente de tenerlo "en la cabeza" es que es muy difícil para los demás evaluarlo, que corre el riesgo de olvidarse de partes importantes y que únicamente puede ser transmitido por el propietario de la cabeza. Hacer el esfuerzo de pasar el proyecto que se tiene "en la cabeza" al papel es un ejercicio interesante que obliga al empresario a escribir, que es una forma de pensar sistemáticamente.

Probablemente lo más importante del plan sea, precisamente, el esfuerzo de la planificación del proyecto empresarial que obliga a realizar el emprendedor.



Evidentemente, tener un plan de negocios no es una garantía de éxito asegurado pero puede ser un buen negocio para el futuro empresario. Invertir ahora tiempo y dedicación a pensar por adelantado en el proyecto de nueva empresa puede hacer ahorrar muchos recursos cuando empiecen a surgir los problemas. Además, cometer errores sobre el papel es mucho más barato que hacerlo en la realidad.

Se podría decir que planificar es un proceso mental para ver qué es posible hacer y donde pueden surgir los problemas. Siempre queda el recurso de ir muy lentamente, paso a paso, pero es especialmente recomendable planificar cuando no se tiene experiencia previa en crear empresas o cuando se tiene poca información sobre el sector en el cual la empresa en el que la nueva empresa quiere entrar a competir.

La utilidad del plan de negocios es doble: sirve internamente al emprendedor como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación del proyecto.

Al emprendedor, el plan de negocios le permite comprobar si ha olvidado algún dato importante del proyecto que tenía "en la cabeza". Por otro lado, puede analizar el proyecto – el mismo o pedirselo a otras personas – para ver si tiene coherencia interna.

El plan de empresa, para el emprendedor que obviamente quiere minimizar el riesgo, es una forma de prever también los posibles problemas que pueden surgir en el futuro y disponer de eventuales soluciones.

Cuando se está en la fase de lanzamiento del proyecto, el plan de empresa acostumbra a ser también un instrumento muy útil para realizar el seguimiento y controlar la aplicación de la puesta en práctica prevista.

Externamente, el plan de empresa es imprescindible para que el emprendedor pueda presentar a otros su proyecto: es como su tarjeta de presentación. El plan de empresa será útil en el momento de presentar el proyecto a posibles accionistas o de buscar colaboradores. Es lógico pensar que si le pedimos a una persona que invierta su dinero en el proyecto, o deje su trabajo actual para incorporarse a la nueva empresa, querrá conocer con detalle cual es el proyecto empresarial que se quiere desarrollar.

Asimismo, el plan de empresa también será necesario para solicitar cualquier tipo de ayuda o soporte financiero ante organismos públicos o instituciones privadas. Cualquier banco, inversor privado o sociedad de capital va a considerar como imprescindible para empezar a hablar al respecto, la presentación del plan de empresa para analizar su viabilidad.



Índice general del plan de negocios:

✚ Presentación del empresario. Formación y experiencia profesional.

1. Definición del producto o servicio:

- A. Descripción del producto.
- B. Atributos respecto a otros productos que hay en el mercado.
- C. Nivel tecnológico. Previsiones de la evolución tecnológica.
- D. Desarrollo de nuevos productos.

2. Plan de marketing:

- A. Delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse.
- B. Análisis del mercado.
- C. Clientes.
- D. Competencia.
- E. Política comercial:

- a) Objetivo comercial y proyección de ventas.
- b) Política de precios.
- c) Política de producto.
- d) Política de distribución.
- e) Política de comunicación.

3. Plan de operaciones:

- A. Localización de la empresa.
- B. Descripción del plan de operaciones:

- a) Proceso de producción. Nivel tecnológico.
- b) Recursos materiales necesarios (maquinaria, utensilios, vehículos, etc.).
- c) Estrategia de operaciones.
- d) Necesidades de recursos humanos.
- e) Capacidad de producción.

C. Gestión de existencias:

- a) Aprovisionamiento.
- b) Almacenamiento.

4. Plan de organización.

- A. Estructura organizativa de la empresa (tareas y características del personal).
- B. Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personal.
- C. Apoyo externo.



5. Plan económico y financiero:

- A. Flujo de efectivo.
- B. Balance provisional y cuenta de resultados.
- C. Inversiones.
- D. Fuentes de financiación.

6. Forma jurídica:

- A. Forma jurídica de la empresa.
- B. Protección jurídica (propiedad industrial e intelectual).

7. Conclusiones:

Valoración integral de todo el plan de empresa, señalando la coherencia entre los diferentes capítulos.

7 – Recursos.

La posible fuente de financiación del proyecto ya ha debido ser identificada en la fase de validación de la iniciativa, definiéndose si serán recursos propios, de socios o accionistas, del sector financiero o entidades oficiales de fomento, aun si será una combinación de algunas de las fuentes ya enunciadas.

Así mismo sobre las diferentes líneas específicas a ser utilizadas, ya debieron ser definidas durante la elaboración del plan de negocios. El acompañante del emprendedor debe poseer un buen conocimiento sobre las diferentes líneas de financiamiento existentes en el mercado y de sus costos, con el objeto de direccional al emprendedor en los contactos respectivos: esto forma parte de la preparación que deben poseer los integrantes del equipo de apoyo en el área financiera. En algunos casos será necesario que el profesional deba acompañar al emprendedor ante la entidad financiera, aunque el plan de negocios es la mejor carta de presentación del proyecto a financiar, y sobre el cual el emprendedor debe poseer un buen dominio, lógicamente al haber participado en su construcción.

Sobre los recursos humanos a ser invitados a la ejecución del proyecto, deberá disponerse inicialmente de una planta mínima, principalmente en el área administrativa, con el objeto de minimizar sus costos operacionales administrativos, así como con la intención de que el emprendedor tenga la posibilidad de profundizar en la misma gestión, la cual deberá gradualmente delegar en el futuro y hacerlo ya que sabrá que exigirá. La selección de las personas deberá hacerse más con el cerebro que con el corazón.



8 – Seguimiento.

El direccionamiento específico de los recursos económicos ya está definido en el plan de negocios, así como las personas que acompañarán inicialmente al empresario en la fase de implementación del proyecto empresarial.

El profesional acompañante deberá estar atento a su real utilización final, y será el apoyo en el evento de tener que recurrir a ajustes en la aplicación del plan de empresa.

Así mismo deberá estar pendiente del inicio de las operaciones, ya que podrán presentarse algunas diferencias entre el plan de negocios y la realidad operacional, aunque ya disponemos de un rumbo operacional que es el documento elaborado y aceptado.

Este acompañamiento deberá permanecer en el tiempo, aunque ya sea de manera puntual, dependiendo del buen juicio del nuevo empresario, actitud que se le habrá inculcado a lo largo del proceso de creación de la empresa.

CONCLUSIÓN

Después de haber conocido la historia y el origen de las incubadoras en México el emprendedor pudo observar cómo es que estas evolucionaron en México y que a pesar de muchos fracasos de estas incubadoras no se quitó el dedo del renglón por lo que ahora tenemos una subsecretaría y fondos que apoyan a las Mpymes en la actualidad.

El emprendedor pudo ponerse en acción y utilizar toda esa gama de oportunidades que le ofrecen las incubadoras de negocios.



CAPITULO VII

EL PROCESO DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO.

INTRODUCCIÓN

Aquí aprenderás como las incubadoras apoyan a la innovación, también conocerás como la Secretaría de Economía brinda el apoyo a las incubadoras de negocios y las ventajas de recibir dicho apoyo; se verá un análisis de la metodología que debe de seguirse para la incubación y aprenderás cual es la función del sistema nacional de incubación de empresas así como los programas Mpymes, los cuales se enfocan mas en el financiamiento de los proyectos.

7.1 LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO APOYO A LA INNOVACIÓN

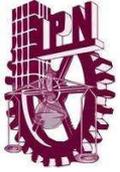
Innovación: Es la mejora y/o modificación de un producto ya existente en el mercado.

La innovación es un proceso importante y complejo, mediante el cual se mejoran conocimientos que dejan obsoletos otros vigentes hasta ese momento.

Las incubadoras de empresas han depositado en la innovación, sus esperanzas para fortalecer el desarrollo productivo del país a través de las Mpymes, ya que estas cuentan con mejoras a productos existentes en el mercado, que simplifican el manejo o uso de estos mismos. Lo cual se refleja en el éxito del gusto por parte de los consumidores por el producto, despertando el interés en ellos, lo cual se ve reflejado en las ventas, recuperación de la inversión y utilidades para la empresa.

Estas apoyan a que los índices de fracaso de empresas con innovaciones establecidas, sea menor de lo que sería en otras circunstancias dentro de un mercado. La mayoría de estas empresas que nacen en las incubadoras se reubican en sus proximidades lo que resulta una ventaja para el desarrollo de parques tecnológicos. En estos centros las empresas usuarias consiguen un espacio flexible a costos subsidiados, así como la posibilidad real de obtener servicios comunes tales como servicios administrativos, contables, de marketing, asistencia especializada y lo que es más importante, la formación empresarial.

Parque tecnológico: es un asentamiento industrial donde se prevé la instalación de empresas de avanzada tecnológica y actividades innovadoras integrando a las universidades y a los centros de Ciencia y Tecnología a estas empresas. En este sentido un parque tecnológico constituye uno de los mayores esfuerzos que una región realiza para promocionar y evolucionar las estructuras de Investigación y desarrolló y a través de su tejido empresarial con una apertura de la economía hacia el entorno internacional y la atracción de inversiones.



7.2 LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y SU APOYO A LAS INCUBADORAS

La Secretaría de Economía cuenta con un programa llamado Sistema Nacional de Incubación de Empresas, el cual se encuentra “conformado por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas y por ello Reciben un reconocimiento”⁵⁹.

Sistema Nacional de Incubación de Empresas

El Sistema está conformado por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas y por ello reciben un reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía.

El Sistema tiene una cobertura a nivel nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias y que éstas se reflejen en la creación de empresas más competitivas.

Establecer y fortalecer vínculos con gobiernos de los estados, municipios, instituciones educativas, organismos empresariales y organizaciones de la sociedad civil con el fin de impulsar los programas de apoyo en materia de incubadoras.

Promover la creación de nuevas incubadoras a través de acciones coordinadas con gobiernos de los estados y municipales a fin de propiciar la creación de nuevas empresas con orientación hacia las vocaciones productivas de la región.

Evaluar los estudios de factibilidad para determinar las regiones en las que se deberán de instalar las nuevas incubadoras con el propósito de impulsar el desarrollo económico de una región determinada.

Establecer de manera conjunta acciones de trabajo con organismos nacionales e internacionales para impulsar el desarrollo de las incubadoras en el país.

Fomentar programas de actualización y capacitación para los operadores de las incubadoras a fin de que implementen las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de incubación de empresas.

Evaluar y dar seguimiento a los programas de apoyo para la creación y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

⁵⁹ http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_incubacion_empresas



Impulsar la realización de estudios que permitan diagnosticar las incubadoras de empresas para establecer estrategias correctivas y programas de mejora para la consolidación del Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

Esta es la lista de modelos de incubación, de acuerdo al tipo de negocios, que ya están reconocidos por la Secretaría de Economía, y que además son factibles de ser transferidos a otras instituciones que también desean operar una Incubadora de Empresas.

7.2.1 PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDEDORES

Objetivo:

El Programa Nacional de Emprendedores⁶⁰ tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial que resulten en la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras.

Alcance:

- ✚ Campaña Nacional de Emprendedores.
- ✚ Programa Emprendedor en todas las instituciones de educación media y superior.
- ✚ Creación de empresas de mayor valor agregado y con una mayor tasa de sobrevivencia.
- ✚ Creación y consolidación de Incubadoras de Empresas.

Cobertura:

El Programa Nacional de Emprendedores y el Sistema Nacional de Incubación de Empresas tienen una cobertura nacional, brindando beneficios a todos los emprendedores de la República Mexicana. Beneficios:

- ✚ Fomento de la cultura emprendedora.
- ✚ Campañas de sensibilización para fomentar el espíritu emprendedor.
- ✚ Atención personalizada a cada uno de los emprendedores que acuden a las incubadoras de empresas.
- ✚ Presencia de incubadoras en cada uno de las entidades federativas.
- ✚ Servicios especializados para la creación de empresas en las siguientes clasificaciones: tradicional, tecnología intermedia o alta tecnología.

⁶⁰ <http://axeleratum.com/noticias/tendra-500-mdp-el-programa-de-emprendedores-en-el-2010-sedeco/>



Instrumento y/o Mecanismo: A través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME).

Estadísticas:

400 incubadoras a lo largo y ancho del territorio nacional.
Incubadoras clasificadas de acuerdo al tipo de empresa en incubadoras tradicionales, tecnología intermedia y alta tecnología.

Sus principales prioridades son las de.

- ✚ Diseñar e implementar estrategias para promover la cultura emprendedora e impulsar desarrollo empresarial.
- ✚ Promover la adopción de metodologías de emprendedores reconocidas por la Secretaría de Economía.
- ✚ Promover eventos y giras de emprendedores dirigidos a instituciones educativas, organismos empresariales y organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de fomentar el Espíritu Emprendedor.
- ✚ Promover e Incentivar la participación de los emprendedores en certámenes o concursos que reconozcan la creatividad y el desarrollo emprendedor.
- ✚ Instrumentar los proyectos del Fondo para la Pequeña y Mediana empresa, que se requieran para obtener los objetivos del Programa.
- ✚ Supervisar y dar seguimiento administrativo programas de apoyo a emprendedores, a fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales de la Secretaría de Economía en materia de emprendedores.

Red Nacional de Incubadoras.

La Red Nacional de Incubadoras de Empresas es una estrategia que se integra a las políticas públicas, para fomentar el crecimiento económico del país, contribuyendo a la creación más y mejores emprendedores, más y mejores empresas, más y mejores empleos.

- ✚ Su objetivo es crear, fortalecer y promover la red de incubadoras a nivel nacional que garantice la correcta operación de los diversos programas de incubación y la atención y servicio adecuados a los usuarios.
- ✚ Contribuye de manera decisiva en la creación de empresas de mayor valor agregado y que permanezcan en el mercado.



- ✚ Provee de proyectos a los programas de aceleración de empresas, generando un círculo virtuoso de desarrollo.
- ✚ Atención directa y personalizada al emprendedor para desarrollar su idea en empresa de acuerdo a sus necesidades específicas.

¿Cómo funciona La Red Nacional de Incubadoras?

- ✚ Las incubadoras de empresas, proveen espacios físicos y asistencia integral para el desarrollo de una idea de negocios y creación de una empresa.
- ✚ Las incubadoras, posibilitan la creación de nuevas empresas, aumentando su tasa de permanencia en el mercado hasta en un 80%, en comparación con el 50% que tiene una empresa que inicia por su cuenta operaciones
- ✚ La Red Nacional de Incubadoras de Empresas agrupa a nivel nacional a instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil, organismos empresariales y asociaciones que cuentan con una metodología reconocida por la SPYME con el objeto de brindar la asesoría necesaria a todos aquellos emprendedores que desean iniciar un negocio.

El Programa Nacional de Emprendedores 2010 contará con un presupuesto de 550 millones de pesos para incubadoras, capital semilla y de riesgo, que permitirá impulsar 900 nuevas empresas y generar tres mil 600 empleos.

En este año se pretende consolidar 600 incubadoras de excelencia, al referir que actualmente son 500 en 190 ciudades del país que han impulsado a 15 mil empresas y generado 60 mil empleos.

De las empresas que se pretenden impulsar en este año, buscan nuevos sectores como el de tecnologías y no sólo los tradicionales como comercio y servicios.

7.2.2 DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT)⁶¹, es una institución adscrita a la Secretaría de Educación Pública (SEP), cuyo objetivo es establecer contenidos y modalidades de capacitación para y en el trabajo, que propicien el crecimiento académico y económico de la sociedad Mexicana.

Para lograr su objetivo, la DGCFT cuenta con 198 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) distribuidos en toda la República, que ofrecen un

⁶¹ <http://www.dgcft.sems.gob.mx/dgcft/09modeloeduc.asp#>



catálogo de 226 cursos, englobados en 61 especialidades de 17 áreas económicas.

A través de los CECATI, la DGCFT presenta opciones educativas de calidad y pertinentes dirigidas a los diferentes sectores sociales y económicos del país, que van desde cursos regulares impartidos en las instalaciones de los planteles, en horarios fijos, hasta cursos de extensión y capacitación acelerada específica, que se adaptan a las necesidades de cada individuo y a los requerimientos empresariales.

Además de estas opciones, la DGCFT otorga un diploma oficial a todas aquellas personas que cuentan con conocimientos adquiridos a través de la experiencia, previa evaluación.

Con una visión mundial, la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, coordina esfuerzos con instituciones homólogas en otros países, para formular programas de intercambio que intervienen en el mejoramiento de los servicios educativos, tal es el caso de la comunicación estrecha con Francia y Canadá.

Esta visión obliga al subsistema a utilizar y optimizar los avances tecnológicos en materia de comunicación, que no sólo facilitan el intercambio de información entre las naciones, sino que los convierte en herramientas básicas para los procesos educativos. Por ello la DGCFT presenta también la modalidad de formación en línea, con la que hace llegar la capacitación para y en el trabajo a todas aquellas personas que por cuestión de tiempo y espacio no pueden acudir a las instalaciones de los planteles.

Objetivo:

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) tiene como objetivo primordial la formación de recursos humanos que satisfagan las necesidades de los sectores productivos y de servicios, estando bajo su responsabilidad la capacitación para y en el trabajo que se imparte en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI).

Los objetivos institucionales de la DGCFT son:

- ✚ Ofrecer a la población programas de capacitación que permitan su incorporación a un trabajo remunerable, estable y socialmente útil.
- ✚ Vincular a los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) con los sectores empresariales y gubernamentales, para la revisión permanente de los programas de estudio y para el acceso de los capacitados a la planta productiva, con el objeto de complementar su capacitación y facilitar su adaptación a los procesos de producción.



- ✚ Dar validez oficial a los conocimientos y habilidades adquiridos fuera de las aulas.

La capacitación para el trabajo, socialmente útil, es prioritaria como toda acción educativa a cargo del Estado, pues de ello depende el crecimiento integral de los individuos; esto es, el desarrollo armónico y pleno de sus capacidades.

Misión:

Capacitar permanentemente a las personas para y en el trabajo a través de una estructura de servicio educativos flexible, equitativa, de calidad y pertinente, contribuyendo con su formación integral e inserción en el mercado laboral tanto nacional, como internacional.

Visión:

Ser una institución reconocida a nivel mundial por la excelencia de sus servicios educativos. Contribuir con la transformación del país, propiciando una mejor sociedad y fortaleciendo su economía, a través de la formación de personal calificado para el óptimo desempeño de funciones productivas, bajo principios de equidad, calidad y pertinencia.

Oferta Educativa.

Modelo educativo:

El modelo educativo de la DGCFT es la visión sintética de un enfoque pedagógico que se basa en las necesidades del sector productivo, el cual orienta a los docentes-instructores en la sistematización del proceso de enseñanza y de aprendizaje, otorgando sentido social a la formación para el trabajo en el contexto nacional.

El modelo educativo es un patrón conceptual que esquematiza de forma clara y sintética los elementos y actores que integran la práctica educativa de la DGCFT, así como su relación con el diseño y desarrollo curricular y la elaboración de paquetería didáctica. Este modelo educativo es la representación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en la que se exhiben y describen las funciones y la secuencia ideal de acciones educativas, a partir de la adopción del modelo de educación basada en competencias.

Capacitación:

La DGCFT ofrece 214 cursos agrupados en 54 especialidades y 17 áreas de acuerdo a las ramas productivas, de servicios y artesanales del país. Los cursos están agrupados por áreas ocupacionales, que se definen con base en la similitud



tecnológica de los procesos e insumos que intervienen en las actividades productivas, de tal manera que varios cursos forman una especialidad.

Su contenido general considera aspectos sobre manejo de materiales y equipo, herramientas y accesorios, uso de instalaciones, manejo de técnicas y procedimientos, normas, unidades y especificaciones, aspectos técnicos específicos de la especialidad, de higiene, seguridad y conservación, y de presupuestación de costos de materiales, tiempo y mano de obra.

También se ofrecen cursos elaborados con base en Normas Técnicas de Competencia Laboral emitidas por el Comité de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Cursos:

01.- MECANICA DE PRODUCCION	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• MOLDEADO DE PLASTICO• MAQUINAS-HERRAMIENTA• SOLDADURA Y PAILERIA
02.- MECANICA DE SERVICIOS	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• AUTOTRANSPORTE• INSTALACIONES HIDRAULICAS Y DE GAS• MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ• MANTENIMIENTO A VEHICULOS DE RANGO MEDIO Y SERV. PESADO
03.- MANTENIMIENTO	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• MANTENIMIENTO INDUSTRIAL• MANTENIMIENTO DE MAQUINAS DE COSTURA• MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRICOLA• REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO
04.- ELECTRICIDAD Y ELECTRONICA	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• ELECTRICIDAD• ELECTRONICA
05.- INSTRUMENTACION	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• SISTEMAS DE CONTROL INDUSTRIAL• METROLOGIA DIMENCIONAL
06.- VESTIDO	Especialidades que ofrece



Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• CONFECCION INDUSTRIAL DE ROPA• SASTRERIA• DISEÑO DE MODAS
07.- CONSTRUCCION	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• CONSTRUCCION DE CASAS DE MADERA
08.- INDUSTRIA QUIMICA Y DE PROCESOS	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• TRATAMIENTO DE AGUAS
09.- INFORMATICA	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• OPERACION DE MICROCOMPUTADORAS• SOPORTE TECNICO Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO
10.- ALIMENTOS	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• PREPARACION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS• REPOSTERIA
11.- DISEÑO Y EDICION	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• ARTES GRAFICAS• DIBUJO ASISTIDO POR COMPUTADORA• PRODUCCION DE RADIO Y TELEVISION• DIBUJO
12.- LENGUAS EXTRANJERAS	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• INGLES• FRANCES• JAPONES• ITALIANO
13.- MANUFACTURA ARTESANAL	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none">• ARTESANIAS DE PRECISION• ARTESANIAS FAMILIARES• CARPINTERIA• CERAMICA• TAPICERIA
14.- SALUD	Especialidades que ofrece



Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none"> • ENFERMERIA AUXILIAR • PROTESIS DENTAL • PROTESIS Y ORTESIS • SALUD VISUAL • ASISTENTE EDUCATIVO
15.- ADMINISTRACION	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none"> • CONTABILIDAD ASISTIDA POR COMPUTADORA • SECRETARIADO ASISTIDO POR COMPUTADORA • SERVICIOS BANCARIOS • PERITAJE Y VALUACION • TRAFICO DE MERCANCIAS Y TRAMITACION ADUANAL • CONTABILIDAD • SECRETARIAL • ADMINISTRACION DE MICROEMPRESAS
16.- TURISMO	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none"> • ALIMENTOS Y BEBIDAS • DIVISION CUARTOS RECEPCION • DIVISION CUARTOS AMA DE LLAVES • AGENCIA DE VIAJES, GRUPOS Y CONVENCIONES
17.- CULTURA DE BELLEZA	Especialidades que ofrece
Descripción del área :	<ul style="list-style-type: none"> • SERVICIOS DE BELLEZA

Fig. 27 FUENTE: <http://www.dgcft.sems.gob.mx/dgcft/09modeloeduc.asp#>

Requisitos:

El proceso de capacitación que se desarrolla en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), busca dotar al capacitando de una serie de conocimientos y habilidades técnicas para que en un futuro se integre al mercado laboral con mayores expectativas salariales. Estas habilidades son reconocidas oficialmente por medio de un diploma que avala el conocimiento teórico y práctico del oficio aprendido.



Personas físicas

Para obtener el servicio de capacitación que brinda cada CECATI, los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos y presentar la documentación que a continuación se menciona:

- ✚ Saber leer y escribir.
- ✚ Comprobante del último grado de estudios (original y copia).
- ✚ Dos fotografías recientes tamaño infantil (de frente, a color o blanco y negro).
- ✚ Acta de Nacimiento (original y copia).
- ✚ Comprobante de domicilio (original y copia).
- ✚ Alguna identificación oficial como la Credencial de Elector, la Cartilla del Servicio Militar Nacional, la Licencia de Conducir, la Credencial del IMSS o del ISSSTE (original y copia).
- ✚ Los aspirantes extranjeros deberán presentar, además de los requisitos anteriores, el comprobante de estancia legal en el país expedido por la Secretaría de Gobernación (original y copia).

Empresas

Entre otros servicios, los CECATI ofrecen a las empresas la modalidad de cursos de Capacitación Acelerada Específica (CAE), cuya finalidad es formar y actualizar a los trabajadores en distintos puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades específicas de los sector productivo y de servicios. Cada curso se imparte previo convenio con empresas, asociaciones, organismos u otras instancias y se pueden impartir en las instalaciones de los CECATI o bien en las instituciones que los soliciten.

Para obtener el servicio de capacitación que brinda cada CECATI, las empresas solicitantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- ✚ Establecer Convenio Empresa-CECATI.
- ✚ Pago del costo del servicio

7.3 VENTAJAS y DESVENTAJAS DE RECIBIR EL APOYO DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS.

Ventajas:

Cada "incubadora" tiene distintas políticas de apoyo, pero en general podemos destacar las siguientes ventajas:

- ✚ Incrementa la probabilidad de éxito de su empresa al recibir asistencia práctica y diversos servicios de soporte técnico y empresarial durante los primeros años de operación, que por lo general son 3 años.
- ✚ Recibe la asesoría y el apoyo de expertos en negocios.



- ✚ Usted podría enfocarse en la ejecución del plan de negocios y la puesta rápida de productos o servicios en el mercado.
- ✚ Tendrá un mejor acceso a capital de riesgo y a una red afiliada de recursos de financiamiento.
- ✚ Reduce la probabilidad de cometer los mismos errores que otros miembros del ramo.
- ✚ Otorga más prominencia a su empresa y generaría publicidad adicional de forma gratuita.
- ✚ Atrae y conserva empleados mejor calificados para llevar adelante su proyecto.
- ✚ Invertirá menos recursos adicionales en el negocio.

Desventajas:

Entre las posibles desventajas están las siguientes:

- ✚ El tener que ceder un porcentaje de su participación accionaria, de su negocio, a la incubadora, aspecto que debe ser negociado antes de ingresar a una.
- ✚ Que su empresa pueda ser perjudicada si la incubadora quiebra o pierde el apoyo del capital de riesgo.⁶²

7.4 METODOLOGIA DE INCUBACIÓN

La metodología de incubación cuenta con 4 etapas principales, dentro de las cuales está:

Postulación, donde se despliega la metodología de captura de emprendedores enfocado a recibir ideas y proyectos con factibilidad de transformarse en negocios.
Pre-incubación, donde se termina de conceptualizar las ideas de negocio seleccionadas, validar la factibilidad técnica, comercial y financiera, evaluar las oportunidades y diseñar el plan de negocios (parte fundamental del proyecto para la búsqueda de financiamiento, y que sirve como guía para quienes están al frente de la empresa), y donde además se entrega capacitación, se disponen espacios básicos y redes.

Incubación, que comprende todas aquellas actividades que permiten la puesta en marcha y el financiamiento del proyecto, y que cuentan con un staff de profesionales expertos, los que dan capacitación caso a caso, brindando espacio físico, conexión a redes y fuentes de financiamiento.

Finalmente Post-incubación, que abarca un proceso de seguimiento de las empresas egresadas, manteniendo el contacto para satisfacer las necesidades de

⁶² <http://incuba.ing.puc.cl/page9.html>



asesoría que éstas tengan y a modo de feedback del desempeño de la Incubadora.⁶³

7.4.1 ETAPA DE POSTULACIÓN.

Es la primera etapa en el flujo de incubación, que se inicia con la implementación de la metodología de promoción y captura de proyectos, enfocado a detectar ideas con factibilidad de transformarse en negocios. Dada la importancia de esta etapa, el punto promoción y captura de este documento detalla mayor información. Un proyecto o idea de negocio puede llegar a la incubadora por varios medios, dentro de los que se encuentran:

- ✚ Postulación on-line en el sitio web de la incubadora.
- ✚ Informe con la idea de negocio.
- ✚ Entrevista personal con potencial cliente.
- ✚ El gestor de pre-incubación, realiza gestión con potenciales emprendedores, usando base de datos y contactos.

Es vital en esta etapa que los proyectos recibidos posean un nivel de detalle que permita una evaluación básica, de lo contrario se pedirá al cliente que desarrolle la idea con mayor profundidad. Una vez que existe un pool de proyectos en cartera, el equipo de trabajo de la incubadora, formado por el Gerente más los dos Gestores, procede a evaluar caso a caso. Para esto se toma en consideración los criterios básicos que son:

- ✚ Claridad de la idea de negocio.
- ✚ Factibilidad técnica económica.

Es requerimiento fundamental que el emprendedor cumpla con estos dos puntos, ya que es básico que él tenga claro cuál es el negocio que quiere desarrollar y que se trate de un proyecto que es viable en términos técnicos y económicos. En el caso contrario, el proyecto queda automáticamente fuera de proceso, avisando al emprendedor por escrito de las razones de descalificación, dejando la opción de re-postular, previa revisión del proyecto. Hacia el fin de esta etapa, máximo un mes, el equipo de trabajo concluye si el proyecto es pertinente para ingresar a la etapa de pre-incubación o no.

⁶³ <http://www.crece.ucm.cl/procesooincubacion.htm>

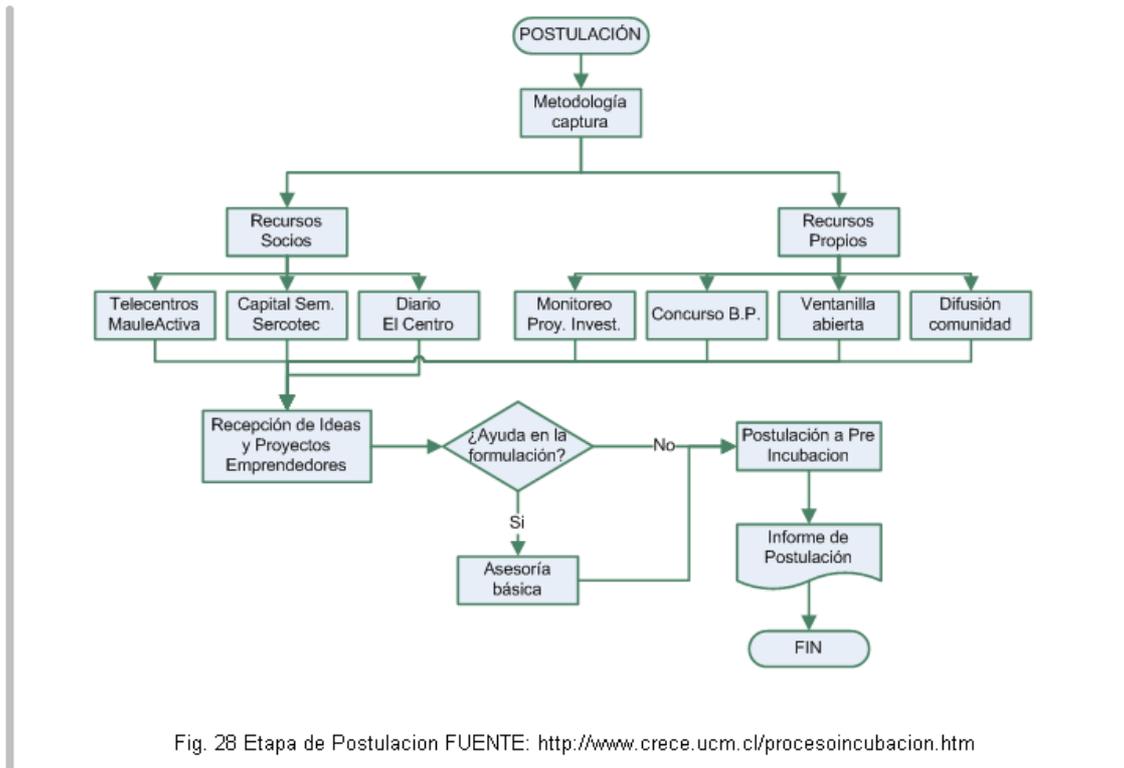


Fig. 28 Etapa de Postulacion FUENTE: <http://www.crece.ucm.cl/procesoincubacion.htm>

7.4.2 ETAPA DE PRE--INCUBACIÓN.

El objetivo principal de esta etapa, de máximo tres meses, es la elaboración del plan de negocios, de esta forma se conceptualiza y valida la factibilidad técnica, comercial y financiera que permita abordar de la mejor forma posible la puesta en marcha del negocio.

El primer paso en la elaboración del plan de negocios es una reunión de trabajo con el proponente del proyecto y el equipo de la incubadora, con el fin de dar a conocer los servicios que se ponen a su disposición, dejando en claro el objetivo y las condiciones de lo que se hará.

En una segunda instancia, el emprendedor es evaluado por el asesor psicológico, en términos de descubrir que aspectos resulta necesario reforzar para potenciar sus capacidades emprendedoras.

Esta etapa culmina con la evaluación del plan de negocios para pasar a la incubación. Esta tarea recae sobre el equipo de trabajo de la incubadora, aplicando criterios de elegibilidad, que miden el impacto social y económico:

- ✚ Características innovadoras.
- ✚ Potencial y velocidad de crecimiento.



- ✚ Creación de puestos de trabajo.
- ✚ Producción de bienes o servicios exportables.

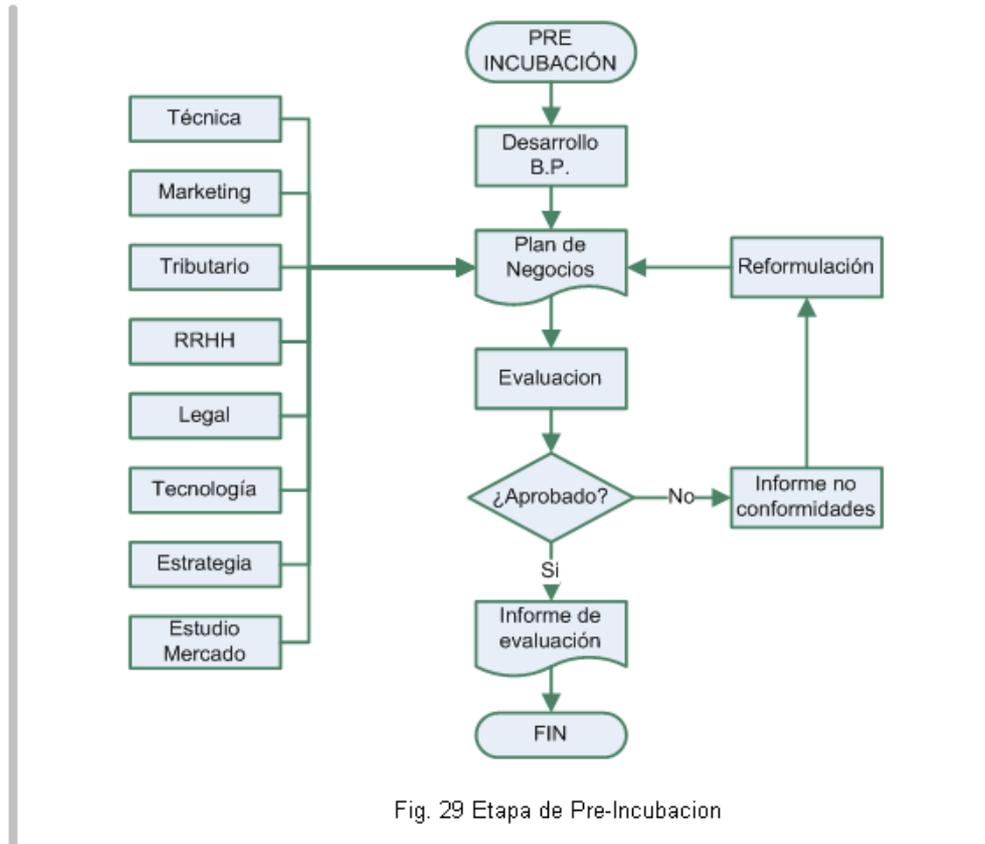


Fig. 29 Etapa de Pre-Incubacion

7.4.3 ETAPA DE INCUBACIÓN:

En un periodo máximo de tres años, se realizan todas las actividades enfocadas a la implementación de lo descrito en el plan de negocio, iniciando la operación, la producción del bien o servicio y la fase de comercialización. Por parte de la incubadora, la asesoría resulta ser bastante más intensiva que en la etapa anterior y fundamental para el éxito del nuevo negocio. Basado en la necesidad de cada emprendedor se realiza un plan de capacitación enfocado a mejorar la implementación de las actividades, capacitando en temas de relevancia para la gestión de su negocio.

Tipos de incubación ofrecidos

Incubados residentes: Corresponden a empresas que permanecen, durante el período de incubación, en instalaciones de la incubadora, desde donde gozan del 100 % de los privilegios que la incubadora ofrece.



Incubados no residentes: Empresas que no necesitan de espacio físico de la incubadora, pero que requieren de las asesorías profesionales y mentoring para desarrollar sus negocios.

Considerando la disponibilidad de espacio, el emprendedor queda en libertad de elegir la forma de incubación que mejor se adapte a sus necesidades.

Todos los planes de negocio seleccionados para ingresar a esta etapa, obligatoriamente deben firmar un contrato de incubación, que exige legalmente cumplir en forma completa y oportuna los compromisos adquiridos por ambas partes.

Dentro de los ítem que este contrato incluye es la definición del tiempo máximo de permanencia de tres años, un ítem de confidencialidad de la idea y proyecto del incubado y compromiso de pago de servicios de incubación, condiciones de finiquito anticipado de contrato, porcentaje de participación de la empresa incubada y el proceso de recompra como forma de desvinculación, membrecía en el directorio de las empresas donde la incubadora tenga participación, entre otros. A lo largo de esta etapa de incubación, se entregará a los incubados los servicios básicos y equipamiento, infraestructura, mentoring (guía experta), asistencia técnica y actividades de difusión y promoción.

Los servicios, al estar centralizados en espacios comunes, permiten sinergia entre los incubados, además de oportunidades e interrelación de negocios de innovación y crecimiento, y les permite sentirse partícipes de un grupo bajo el apoyo y tutoría de la incubadora, lo que les aporta credibilidad y mejora su imagen.

El emprendedor o la incubadora podrán poner termino al contrato por varios motivos, cuando cumple los plazos máximos de estadía, necesidades de expansión por parte del incubado que le demanden un mayor espacio físico, e incluso podrían haber otros motivos que deriven en termino de la relación contractual entre Incubadora e incubado. En los casos donde la salida es planificada, ya hacia el fin de esta etapa, el emprendedor ha ganado una experiencia tal para enfrentar el ambiente fuera de la incubadora, desarrollando su actividad empresarial en su propio entorno, con una alta probabilidad de perdurar y crecer en el mercado.

Para tener seguridad del nivel de conocimiento y experiencia adquirida por parte del incubado, resulta necesario aplicar un check list a modo de evaluación final previa al egreso de los Incubados, la que apunta a analizar el grado de seguridad, confianza y preparación técnica que posee el incubado para gestionar su nuevo negocio en completa independencia. Donde resulta fundamental evaluar el cumplimiento de al menos las siguientes etapas de crecimiento:



- ✚ Definición explícita de sus productos y/o servicios.
- ✚ Factibilidad técnica y comercial validada.
- ✚ Primeras ventas ya realizadas.
- ✚ Plan de negocios revisado y en ejecución.
- ✚ Programa preparado para recibir aportes de capital o socios estratégicos expertos en el tema.

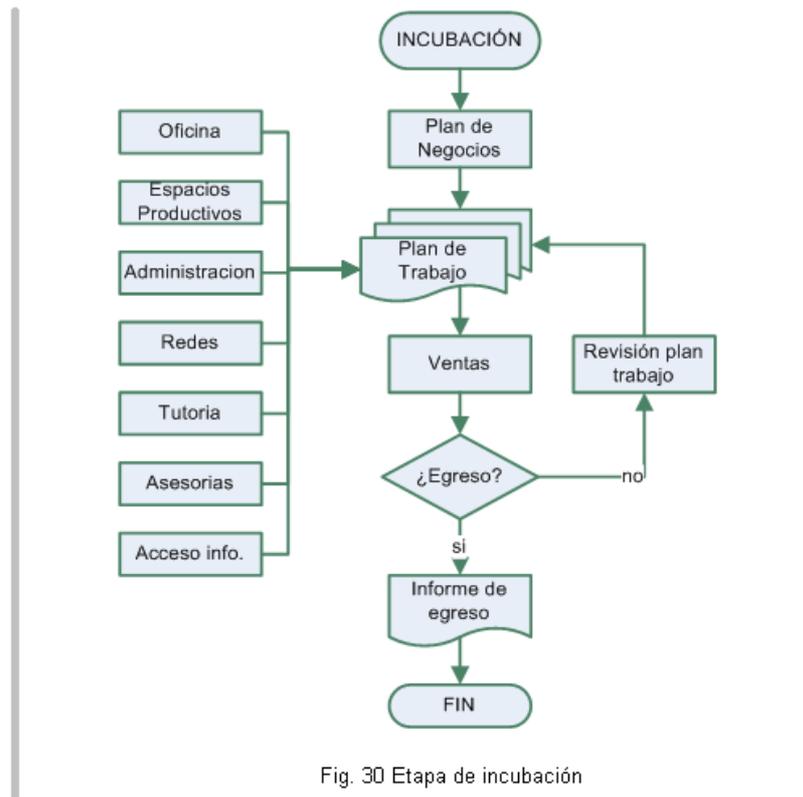


Fig. 30 Etapa de incubación

7.4.4 ETAPA DE POST-INCUBACIÓN.

Las empresas que cumplen con la etapa de incubación (tres años como máximo), se encuentran debidamente preparadas y cuentan con la madurez necesaria para insertarse en el mundo empresarial con sus propios recursos.

La incubadora de negocios considera una etapa posterior a la incubación que abarca un proceso de seguimiento de las empresas egresadas. Los objetivos de esta etapa son:

- ✚ Ofrecer servicios específicos de acuerdo a las necesidades, como apoyo en gestión tecnológica, evaluación y transformación de procesos y atributos en los productos, y otras capacitaciones de interés.
- ✚ Evaluar el desempeño de la incubadora.
- ✚ Ampliar la red de contactos.



- ✚ Oferta de formación continúa.

Modelo Robusto de Incubación del CIEBT-IPN

Fase:

- ✚ Acercamiento: Registro de los candidatos o aspirantes a incubar un proyecto, evaluación y seleccionar los proyectos por parte del comité interno y externo.
- ✚ Implantación: Firma del contrato de incubación y confidencialidad, capacitación empresarial, elaboración del plan de negocios, descripción de la ingeniería del producto y procesos, diseño de la presentación comercial, registro de la propiedad intelectual e inversión (alternativas y análisis financiero).
- ✚ Gestación: Diseño de la administración de la empresa, análisis de costos, política de recursos humanos y calidad, la gestión legal y se elabora ración del plan de mercadotecnia, evaluación de los escenarios, integración del plan de negocios, administración de la producción comercial y determinación de la fecha de lanzamiento del producto al mercado.
- ✚ Alumbramiento: Acompañamiento de la empresa, evaluación de la estrategia de expansión, diversificación y crecimiento, contratación de capital de desarrollo o créditos y entrega del certificado de graduación de la empresa.

7.5 REQUISITOS PARA LA INCUBACIÓN.

Incubación empresarial en el Instituto Politécnico Nacional

Requisitos:

- ✚ No existe límite de edad y puedes ser alumno, investigador, profesor, empleado, egresado, o externo.
- ✚ Que tu proyecto sea innovador.
- ✚ Que tu producto o servicio se encuentre en una fase avanzada de desarrollo (prototipo, desarrollo tecnológico, versión beta, pruebas piloto, entre otras).
- ✚ Que estés dispuesto a dedicarte el tiempo necesario a tu proyecto.
- ✚ De preferencia que incida en algún sector económico prioritario para el desarrollo del país.
- ✚ Que le proyecto tenga un impacto mínimo sobre el ambiente y haga uso racional de los recursos naturales en términos de sustentabilidad.



7.7 INCUBADORAS DE EMPRESAS EN MÉXICO.

En México a partir del año 1980 en la ciudad de Ensenada Baja California, donde se creó la primera incubadora formal de Empresas de Base Tecnológica⁶⁴, con la participación de Nacional Financiera (NAFIN) y el Consejo de Investigación Científica y Educación Superior en Ensenada (CONACYT).

Posteriormente surgió el Centro de Empresas de Innovación (CEMIT), creado en 1990 en Morelos, bajo el patrocinio del Gobierno Estatal, La Asociación Local de Industrias, CONACYT, NAFINSA y el Instituto de Investigaciones Eléctricas de la UNAM; y el Sistema de Incubación de Empresas Científicas y Tecnológicas de la UNAM.

Derivado de esta experiencia y tomando como base el programa de la incubadora de Ensenada, en 1992 el CONACYT creó el Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT) con el objeto de promover la creación de Incubadoras de Empresas de la base ya mencionada (IEBT). Además de las incubadoras surgidas antes del PIEBT, se incorporaron a éste. Sin embargo en 1997 el CONACYT cancela dicho programa. Así se cierra una etapa del gobierno a la creación de las Incubadoras de Empresas de Bases Tecnológica.

Para el 2004 se consolida mediante el surgimiento del Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas donde se involucran a diversos sectores de la sociedad y se firma el acuerdo de colaboración conjunta para llevar a cabo el éxito de las incubadoras de empresas en México.

Incubadora de empresas creadas por el Programa de empresas de Bases Tecnológica (PIEBT) del CONACYT.

⁶⁴ http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_programa_de_incubadoras_de_empresas



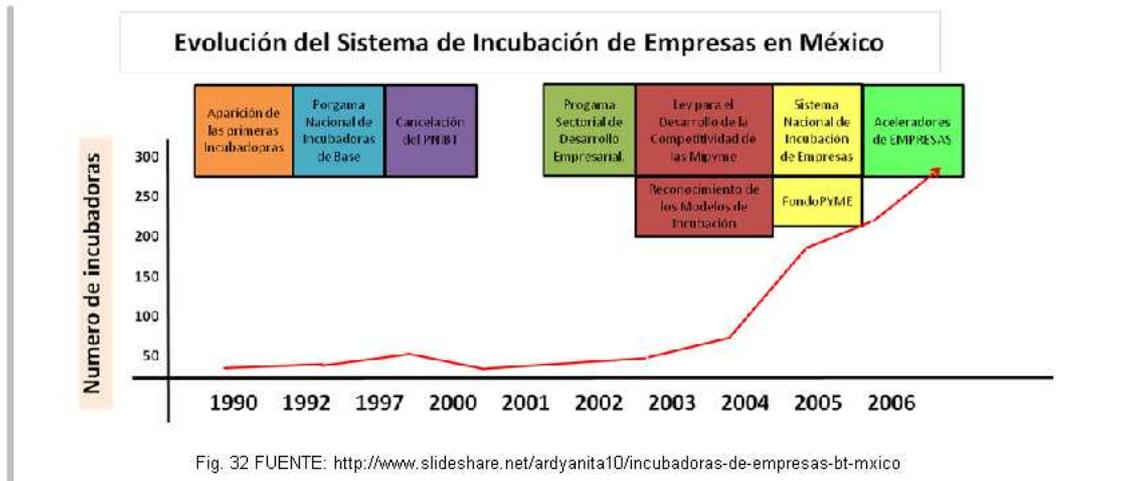
NOMBRE	PATROCINADORES	ESTATUS
Incubadora de Empresas de Innovación Tecnológica y administrativa de Morelos (IETEC)	ITESM.NAFIN-CONACYT	Nace en 1994 y muere en 1998
Incubadora de Empresas de Base Tecnológicas del Noreste de la Paz, estado de Baja California Sur.	Centro de Desarrollo Empresarial de Investigaciones Biológicas del Noroeste- NAFIN - CONACYT	Sin fecha pero extinta.
Centro de Negocios e Incubación Tecnológica del Estado de Guanajuato (CENIT)	Gobierno del Estado de Guanajuato- CIATEC.NAFIN.CONACYT	Nace en 1994 y hasta 2001 no tenia empresas incubadas.
Grupo PIEQ	Gobierno del Estado de Querétaro-Instituto Tecnológico del estado de Querétaro-CONACYT	Nace en 1992 y cierra en 1999.
Centro de Desarrollo Empresarial Universitario de Empresas Tecnológicas	Universidad de Guadalajara CONACYT	Nace en 1992 y cambia de nombre a IEET de la Universidad de Guadalajara.
Centro Empresarial Tecnológico agropecuario y Forestal.	Universidad de Chapingo- CONACYT	Nace en 1994 y cierra en 1996.
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Yucatán.	Universidad de Yucatán- CONACYT	Sin fecha pero extinta
Impulsora de empresas Tecnológicas del Estado de Chihuahua.	Fundación Chihuahuense de Ciencia y Tecnología.	Nace en 1994
Incubadora de Empresas Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional.	IPN.CONACYT	Nace en 1995
Incubadora de empresas de Base Tecnológica de COLIMA	Universidad de Colima- CONACY	Sin fecha pero extinta.
INCUBASK	Gobierno del Estado de México y el País Vasco.	Nace EN 1998

Fig. 31 FUENTE: <http://www.slideshare.net/ardyanita10/incubadoras-de-empresas-bt-mxico>

Aunado a esto, las rigideces para el acceso al financiamiento, la administración poco experimentada en cuanto a las necesidades de las IEET, los cambios de autoridades y la crisis económica fueron los elementos que provocaron el cierre de más del 75% de las incubadoras surgidas en los noventa.

En cambio aquellas que no cerraron, tuvieron desarrollar su creatividad y definir esquemas de apoyo para incentivar el desarrollo de empresas y contribuir así al desarrollo económico y social de la comunidad.

Mención aparte merece el caso del ITESM, quien desarrollo desde 1985 experiencias relativas a la incubación de empresas, aunque se trata de empresas de tecnología tradicional, enfocadas a generar un espíritu emprendedor entre sus estudiantes.



Actualmente existen 450 incubadoras de empresas en el país que han sido apoyadas por parte de la Secretaría de Apoyo para las Pymes de la Secretaría de Economía y en suma a generado la creación de 5,000 empresas y 20,000 fuentes de empleo.

Una parte muy importante que hay que señalar es que la incubación de negocios está regulada por la Secretaria de Economía, quien pretende que la incubación tenga una cobertura nacional y su población objetivo son los emprendedores que desean iniciar una empresa, así como los organismos intermedios que pretenden obtener apoyos para instalar una incubadora de negocios en los siguientes conceptos: transferencia de un modelo de incubación, equipamiento, infraestructura y consultoría para negocios en proceso de formación, así como desarrollo de la Campaña Nacional de Emprendedores, transferencia de metodologías, entrega de tarjetas emprendedor.

Establecer, coordinar y dirigir estrategias para promover la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial a través del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, que detone más y mejores empresas y empleos que permanezcan en el mercado y de alto valor agregado.

Otra parte muy importante de que existan las Incubadoras de Negocios en México, es porque forma parte de a estrategias y líneas de acción para el logro de las estrategias y líneas de acción para el logro de los objetivos del programa sectorial de economía, el cual contribuye a que el Plan Nacional de desarrollo logre sus objetivos.

Eje que permite detonar el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). De hecho forma parte de la estrategia 1.1.1. Referente a la creación de nuevas empresas para la generación de más y mejores empleos, mediante una política de impulso a los emprendedores instrumentada a través de las acciones siguientes:



Específicamente el inciso b) señala que se debe fortalecer el Sistema Nacional de Incubación, para que las incubadoras se conviertan en la fábrica de empleos, empresas y emprendedores que requiere el país.

Enseguida se muestran la fuente de esta estrategia del programa sectorial de economía así como los montos con los que se apoyan a las incubadoras de empresas y la distribución de las mismas en México.

Miércoles 14 de mayo de 2008

DIARIO OFICIAL

(Primera Sección)

4. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA SECTORIAL DE ECONOMÍA 2007-2012.

EJE 1. DETONAR EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).

Objetivo rector 1.1. Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MIPYMES existentes.

Línea estratégica 1.1.1. Promover la creación de nuevas empresas para la generación de más y mejores empleos, mediante una política de impulso a los emprendedores instrumentada a través de las siguientes Acciones:

- a) Se promoverá el espíritu emprendedor en los centros de educación.
- b) Se fortalecerá el Sistema Nacional de Incubación, para que las incubadoras se conviertan en la fábrica de empleos, empresas y emprendedores que requiere el país.
- c) Se diseñarán y apoyarán esquemas de capital semilla y de riesgo para apoyar a MIPYMES de nueva creación brindando asesoría y acompañamiento a los emprendedores.



Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
2. Creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas	Incubadoras Tradicionales			
	a) Transferencia del Modelo.	\$200,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	b) Equipamiento.	\$300,000	60%	Por ejercicio fiscal y por incubadora
	c) Infraestructura.	\$200,000	35%	Por ejercicio fiscal y por incubadora
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora.	\$20,000	70%	Por empresa
	e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados.			
	i) Para incubadora	\$15,000	90%	Por incubadora, por ejercicio fiscal
	ii) Para seguimiento de empresas creadas	\$15,000		Por empresa y por única vez
	f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas	\$150,000	80%	Por incubadora y por única vez
Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
	Incubadoras de Tecnología Intermedia			
	a) Transferencia del Modelo	\$250,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	b) Equipamiento	\$1,500,000	60%	Por ejercicio fiscal y por incubadora
	c) Infraestructura	\$700,000	35%	Por ejercicio fiscal y por incubadora
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$30,000	70%	Por empresa
	e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados			
	i) Para incubadora	\$15,000	90%	Por incubadora, por ejercicio fiscal
	ii) Para seguimiento de empresas creadas	\$20,000		Por empresa y por única vez
	f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas	\$150,000	80%	Por incubadora y por única vez



Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
	Incubadoras de Alta Tecnología			
	a) Transferencia del Modelo	\$1,000,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	b) Equipamiento	\$5,000,000	60%	Por ejercicio fiscal y por incubadora
	c) Infraestructura	\$3,000,000	35%	Por ejercicio fiscal y por incubadora
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$50,000	70%	Por empresa
	e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados			
	i) Para incubadora	\$15,000	90%	Por incubadora, por ejercicio fiscal
	ii) Para seguimiento de empresas creadas	\$15,000		Por empresa y por única vez
	f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas	\$150,000	80%	Por incubadora y por única vez

7.8 MODELOS O SISTEMAS DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DEL PROGRAMA MYPES

Para comenzar se entiende por Modelo de Incubación de Negocios al estilo del proceso que regularmente está constituido por 4 etapas, Pre-incubación, Incubación, Post-incubación y Aceleración con el objetivo de facilitar al emprendedor el proceso de creación, implantación, operación y desarrollo de la empresa.

En otras palabras Estos Modelos de Incubación dan soporte en cada una de las etapas del desarrollo de la empresa apoyando en la creación y crecimiento de empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y proyectos emprendedores en empresas factibles de alto potencial de desarrollo y comprometidas con su comunidad.

Unas de las características de los diferentes modelos de incubación son los beneficios que ofrecen, tales como:

- ✚ Tutoría personalizada
- ✚ Formación empresarial
- ✚ Asesoría de expertos en diferentes áreas de negocios



- ✚ Enlaces de negocios
- ✚ Vinculación con:
- ✚ Fuentes de financiamiento e inversión
- ✚ Cadenas de distribución
- ✚ Nuevos mercados

El nuevo modelo se concibe como un laboratorio de desarrollo empresarial que articula insumos de capital intelectual y financiero, provenientes de organismos de los gobiernos federal y estatal, de instituciones académicas y de la iniciativa privada, favoreciendo la transferencia de ciencia y tecnología al sector productivo para atraer inversiones que permitan crear empresas, capaces de desarrollar productos innovadores, nuevos procesos de producción y canales de distribución, así como formas de comercialización y de organización empresarial que impulsen la generación de más y mejores empleos.

El Sistema Nacional de Incubación de Empresas está conformado por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas y por ello reciben un reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía.

El Sistema tiene una cobertura a nivel nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias y que éstas se reflejen en la creación de empresas más competitivas.

Establecer y fortalecer vínculos con gobiernos de los estados, municipios, instituciones educativas, organismos empresariales y organizaciones de la sociedad civil con el fin de impulsar los programas de apoyo en materia de incubadoras.

Promover la creación de nuevas incubadoras a través de acciones coordinadas con gobiernos de los estados y municipales a fin de propiciar la creación de nuevas empresas con orientación hacia las vocaciones productivas de la región
Evaluar los estudios de factibilidad para determinar las regiones en las que se deberán de instalar las nuevas incubadoras con el propósito de impulsar el desarrollo económico de una región determinada.

Establecer de manera conjunta acciones de trabajo con organismos nacionales e internacionales para impulsar el desarrollo de las incubadoras en el país.

Fomentar programas de actualización y capacitación para los operadores de las incubadoras a fin de que implementen las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de incubación de empresas.

Evaluar y dar seguimiento a los programas de apoyo para la creación y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Incubación de Empresas.



Impulsar la realización de estudios que permitan diagnosticar las incubadoras de empresas para establecer estrategias correctivas y programas de mejora para la consolidación del Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

Entre los modelos de incubación estos pueden ser asociaciones civiles, universitarias y gubernamentales, cada tipo de incubadora tiene diferentes estructuras y cada una tiene enfoques específicos. Ahora presentaremos la lista de modelos de incubación, de acuerdo al tipo de negocios, que ya están reconocidos por la Secretaría de Economía, y que además son factibles de ser transferidos a otras instituciones que también desean operar una Incubadora de Empresas:

Modelos de Incubación Tradicional reconocidos para Transferencia.

MODELO	TIPO INCUBADORA	CONTACTO	TELEFONO	E-MAIL
CENTRO EMPRESARIAL JUVENIL	AGRONEGOCIOS	LIC. GERARDO CORNEJO PEREZ	01 (33) 11 36 76 14	ceje_jalisco@hotmail.com
CIEA DE AGUASCALIENTES	TRADICIONAL	LIC. MARCELA RUIZ ESPARZA MARTELL	01(449) 9941726	mruiz@creceags.org.mx
EMPRESER DE MEXICO, A.C.	TRADICIONAL	LIC. EDDIE A. GARZON	01(55) 5524 1841 Y 5524 1224	eddie.garzon@empreser.org
INCUBAEMPRESAS A.C.	TRADICIONAL	LIC. JOSE ANTONIO OROZCO LOPEZ	01(55) 55815077	incubizta@hotmail.com
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	AGRONEGOCIOS	LIC. LOURDES DUQUE	01(55) 53424612	ricastaneda@ipn.mx
MODELO DE INCUBACION DE FUNDACION PROEMPLEO	TRADICIONAL	LIC. YEMMY ZONANA	01(55) 55450844 AL 46	ncastillo@proempleo.org.mx
NEW VENTURES	AGRONEGOCIOS	LIC. KARLA GALLARDO HERNANDEZ	01 (55) 56 04 55 55 EXT. 3003	informes@nvm.org.mx

Fig. 33 FUENTE: <http://www.siem.gob.mx/SNIE/PrincipalSNIE.asp>



MODELO	CONTACTO	TELEFONO	E-MAIL
COORDINACION GENERAL DE UNIVERSIDADES TECNOLOGICAS (CGUT-SEP)	LIC. MARIANA ALMEYDA	01 (55) 36011605	almeyda@cgut.sep.gob.mx
INCUBASK (UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO, CAMPUS TECAMAC)	C.P. CARLOS ALBERTO FANO JIMENEZ	01(55)59346569 AL 73	incubask@yahoo.com.mx
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	LIC. LOURDES DUQUE	01(55) 53424612	ricastaneda@ipn.mx
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)	C.P. KARLA GIORDANO	01(83)81581400 EXT. 4467	kgiordano@itesm.mx
MODELO DE INCUBACION DE NEGOCIOS ELECTRONICOS Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION DE LA UNITEC	C.P. GUILLERMO VEGA LAING	01(55) 53667500 EXT. 55952	gvegalai@mail.unitec.mx
UNIVERSIDAD DE SONORA TXTEC, A.C.	DR. LUIS EFRAIN REGALADO	01(662) 2592277	txtec@txtec.uson.mx

Fig. 34 FUENTE: <http://www.siem.gob.mx/SNIE/PrincipalSNIE.asp>

MODELO	CONTACTO	TELEFONO	E-MAIL
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	LIC. LOURDES DUQUE	01(55) 53424612	ricastaneda@ipn.mx
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)	C.P. KARLA GIORDANO	01(83)81581400 EXT. 4467	kgiordano@itesm.mx
UNIVERSIDAD DE SONORA TXTEC, A.C.	DR. LUIS EFRAIN REGALADO	01(662) 2592277	txtec@txtec.uson.mx

Fig. 35 FUENTE: <http://www.siem.gob.mx/SNIE/PrincipalSNIE.asp>

7.8.1 CONVOCATORIA, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN

Los requisitos de ingreso varían de una a otra incubadora, por lo que se debe contactar vía telefónica, por correo o personalmente con ellas para conocer sus instalaciones, y sobre todo que den a conocer sus planes y los requisitos para incubar tu empresa.

Se recomienda visitar al menos tres incubadoras para que éstas expliquen con todo detalle el proceso de incubación, las diferentes etapas que contempla, el tiempo promedio que dura el proceso para incubar un negocio, los servicios que ofrecen, costo, etcétera.

Pero si lo que se buscas es financiamiento, las incubadoras pueden ofrecerlo sólo a proyectos que ya concluyeron su proceso de incubación, esta opción está disponible en alguna de las incubadoras que integran la Red Nacional de Incubadoras de Empresas donde se financian proyectos que consideran como viables. Para mayores informes sobre este programa consulta Como guía para la



Convocatoria de los emprendedores beneficiarios, se deben de considerar el siguiente perfil.

- ✚ Tener interés en desarrollar un proyecto productivo.
- ✚ Ser mayor de 18 años.
- ✚ Tener compromiso de participación.
- ✚ Preferentemente relacionado con otros emprendedores o productores interesados en el desarrollo de un proyecto en la comunidad.
- ✚ Que habiten dentro de la microrregión o espacio territorial prioritario determinado de la Incubadora.
- ✚ Participantes con voluntad de emprender (idea de negocio) para Pre-incubación.

En el caso de Incubación con plan de negocio seleccionado de pre-incubación que generen más de 1 empleo, o con un proyecto con un máximo de 1 año en operación, o aquellas empresas o grupos que quieren cambiar la línea de producto principal del negocio.

Que requiera financiamiento (según la situación y le tipo de incubadora) para echar a andar su proyecto.

7.8.2 PRE INCUBACIÓN

Es la primera etapa del proceso de aprendizaje y formación del emprendedor, donde se ofrecen cursos y asesorías, que proporcionan un mayor conocimiento en diferentes áreas de negocio, permitiéndole crear y desarrollar una idea de negocio a emprender, así como obtener las herramientas necesarias que le permiten desarrollar el plan de negocios de su futura empresa, el cual será evaluado para su aprobación.

- ✚ Identificación y desarrollo de oportunidades de negocio
- ✚ Generación de ideas de valor para la idea de negocio
- ✚ Elaboración y análisis del plan de negocio
- ✚ Evaluación final
- ✚ Dura de cuatro a cinco meses

7.8.3 INCUBACIÓN

Etapa donde el plan de negocios aprobado, se llevará a cabo, iniciando operaciones como empresa, la cual se desarrollará y consolidará dentro de las instalaciones físicas y contarán con el apoyo y soporte necesario, mediante cursos, formación empresarial, tutorío, asesorías personalizadas, publicidad de la empresa, entre otros servicios ofrecidos, para su buen desarrollo, crecimiento y consolidación dentro de las oficinas de la Incubadora de Empresas.



- ✚ Capacitación.
- ✚ Elaboración del Estudio o proyecto.
- ✚ Asesoría para acceder al financiamiento.
- ✚ Puesta en marcha.
- ✚ De ocho meses a un año.

7.8.4 GRADUACIÓN Y EGRESO

Aquí concluye la estancia de la empresa dentro de las instalaciones físicas de la Incubadora de Empresas, para establecerse de manera independiente, teniendo conocido su producto o servicio en el mercado, y emprender su crecimiento, continuando con apoyos de tutorío, promoción, capacitación empresarial, entre otros.

- ✚ Consolidación.
- ✚ Crecimiento del negocio.
- ✚ Un año.

CONCLUSIÓN

En este capítulo el emprendedor debió darse cuenta de que las incubadoras de negocios forman parte de los objetivos del programa sectorial de economía el cual tiene el propósito de detonar el desarrollo de las Mpymes y que el mismo puede contribuir o formar parte de este programa haciendo uso de estas incubadoras de negocios y conocer a detalle cómo se puede postular en una incubadora, así como la pre-incubación, incubación y post-incubación de sus idea de negocio.



CAPITULO VIII

LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN EN MÉXICO.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se verán los modelos más importantes de incubación en México, principalmente las de las instituciones educativas como: Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México, Tecnológico de Monterrey, Universidad del Valle de México, Universidad Tecnológica de México etcétera.

Conocerás además cuáles son sus procesos así como las fases de sus modelos, procesos, etapas y requisitos para ingresar a dichas incubadoras.

8.1 INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Es la estructura Politécnica creada para proveer condiciones controladas para favorecer el desarrollo de empresas tecnológicas, dinamizando los productos de la generación del conocimiento y el emprendurismo de la comunidad politécnica hacia tareas estratégicas del Desarrollo del Nacional y autosuficiencia tecnológica. La incubadora politécnica: El Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica –CIEBT-, ha propuesto paradigmas que han dado nuevo impulso a la Incubación de Empresas en México.

Bajo un contexto de guía y acompañamiento, el CIEBT proporciona las condiciones adecuadas que facilitan el proceso por el cual el emprendedor Politécnico desarrolle un concepto (idea) de negocio y lo transforme en su propia empresa.

8.1.1 PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EMPRENDEDORES (POLIEMPRENDE)

¿A quién está dirigido?

POLIEMPRENDE⁶⁵ es un programa dirigido a emprendedores potenciales de la comunidad politécnica, estudiantes de todas las escuelas de nivel medio superior, superior y posgrado, que tengan el interés en desarrollar habilidades emprendedoras, para la creación de una empresa.

⁶⁵ <http://www.updce.ipn.mx/poliemprende.html>



Misión

Contribuir al perfeccionamiento de las habilidades empresariales y administrativas de los emprendedores de la comunidad politécnica, en el marco de la Reforma Educativa y el Modelo de Integración Social del IPN, con el propósito de coadyuvar de manera decidida y profesional a la generación de empresas competitivas, que impulsen el desarrollo económico de nuestro país.

Visión

Ser el instrumento que contribuya a posicionar al Instituto Politécnico Nacional como una institución líder en la generación de emprendedores con mayor impacto en el desarrollo regional y sectorial, que favorezcan la competitividad del Sistema Económico Nacional.

Propiciar la participación equitativa y organizada de la comunidad politécnica, que se traduzca en una sólida formación emprendedora con las perspectivas que reclama el crecimiento del país, buscando concentrar, promover y difundir los valores que han caracterizado a las actividades de vinculación en el IPN.

Objetivos:

- ✚ Impulsar la cultura emprendedora en la comunidad politécnica.
- ✚ Perfeccionar actitudes y habilidades emprendedoras.
- ✚ Promover un acercamiento con el sector productivo y organismos de fomento, para obtener orientación sobre oportunidades de negocios.
- ✚ Difundir proyectos protegidos en diferentes medios y eventos.
- ✚ Incrementar la cantidad y calidad de proyectos emprendedores que ingresan al Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT), a la Incubación Virtual o que reciben apoyo para su constitución legal como empresas.

Metodología POLIEMPRENDE

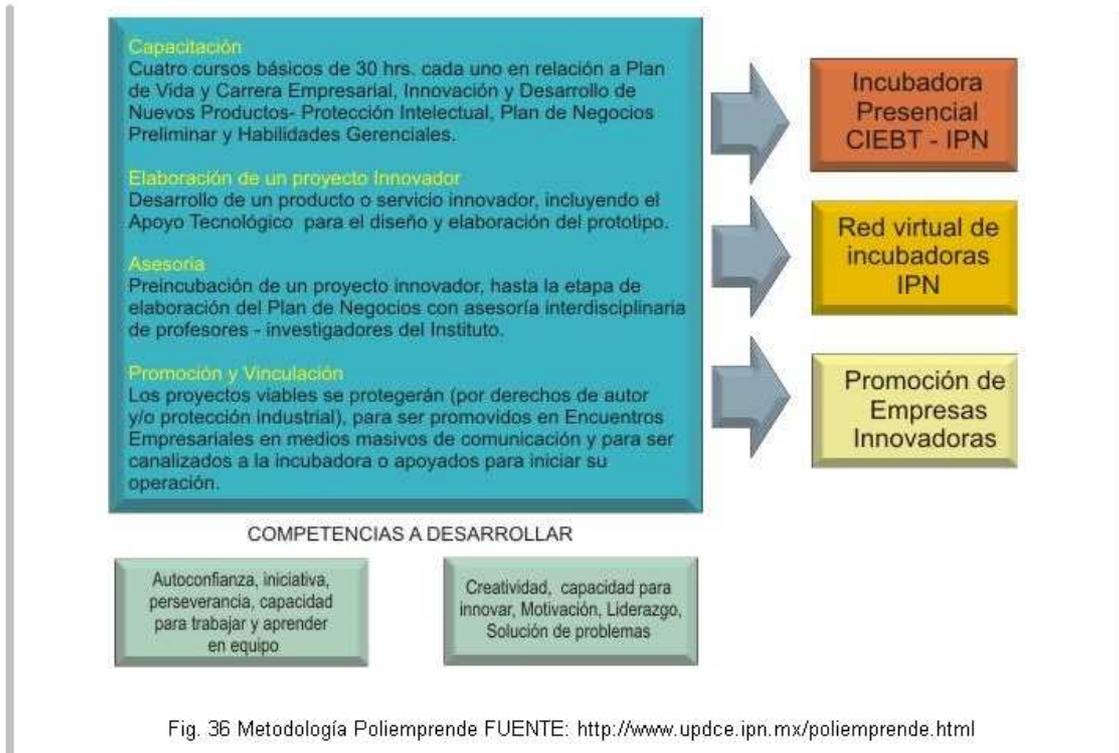


Fig. 36 Metodología Poliemprende FUENTE: <http://www.updce.ipn.mx/poliemprende.html>

Requisitos para ingresar al POLIEMPRENDE:

- ✚ Envía el formato de registro de tu proyecto a poliemprende@ipn.mx
- ✚ Indica al correo anterior el curso-taller de tu interés, no olvides mencionar la sede.

Nota: Si ya enviaste anteriormente el registro de tu proyecto, indica la clave asignada por el Departamento de Formación de Emprendedores, si no la tienes solicítala a:

poliemprende@ipn.mx.

Una vez que se te haya confirmado vía e-mail el registro al curso de tu interés, recibirás notificación para tener acceso al manual que será el apoyo pedagógico en el transcurso del curso-taller que hayas elegido.

Mecanismo para acceder a los manuales de los cursos-taller

1. Primero deberás descargar el convenio de confidencialidad según el curso-taller de tu elección, con el fin de proteger los derechos de autor.



2. Deberás poner tu nombre completo en el espacio en blanco y firmarla al final, para ello puedes entregarla de forma personal, enviarla vía e-mail con tu firma escaneada o por fax al 57296000 ext. 57253.
3. A vuelta de correo o en caso de que entregues la carta de confidencialidad personalmente, se te asignará un número de inscripción y una clave que te permitirá tener acceso al manual correspondiente al curso o taller al que asistirás para que puedas descargarlo y abrirlo.
4. Dicho manual puede ser impreso en su totalidad o solamente las partes que vayas necesitando según indicaciones del instructor.
5. Como puedes apreciar el proceso es muy simple. Recuerda que no es necesario pedir el manual a ninguno de tus conocidos, ya que constantemente sufren actualizaciones

8.1.2 UNIDAD POLITÉCNICA PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (UPDCE).

Misión

Atender con excelencia las demandas del sector empresarial, a través de la coordinación y articulación de las dependencias politécnicas, para la prestación de servicios de gestión, asimilación, generación y transferencia de conocimientos y tecnologías; así como fomentar la formación de emprendedores y empresarios, actuando como motor del desarrollo y crecimiento de las empresas.

Visión

Ser la unidad estratégica de encuentro e interacción entre las dependencias politécnicas y las empresas consolidadas, nacientes y los emprendedores, para generar sinergias y fomentar estrategias de inteligencia competitiva, capacitación, y alianzas, que propicien la competitividad de las empresas y el desarrollo económico del país con responsabilidad social.

Objetivos

La UPDCE soportará los programas y proyectos que desarrolle con base en la demanda del sector empresarial, teniendo como objetivos:

- ✚ Coordinar los esfuerzos de vinculación con el entorno para facilitar los mecanismos necesarios que permitan promover el desarrollo y la competitividad empresarial.
- ✚ Propiciar la colaboración intra e interinstitucional y articular las capacidades institucionales para el desarrollo y ejecución de proyectos que fortalezcan el desarrollo y la competitividad empresarial.



- ✚ Impulsar el proceso de formación de empresarios y empresas dentro del IPN, utilizando los conocimientos generados y la infraestructura existente para fomentar el crecimiento del desarrollo del sector productivo nacional.
- ✚ Apoyar el desarrollo de las MIPyMES, preferentemente, a través de la oferta integral de servicios de gestión, consultoría, formación, capacitación, transferencia y licenciamiento de tecnología para satisfacer las necesidades empresariales actuales.

Funciones

Proponer a la Secretaría de Extensión e Integración Social las normas, políticas, programas, objetivos y metas para la integración, coordinación, operación, administración, control y evaluación de programas de enlace y alianzas estratégicas que promuevan la interacción entre el Instituto, el entorno tecnológico y las empresas, para impulsar el desarrollo y la competitividad empresarial del país, acorde con los modelos de integración social y educativo y las políticas institucionales de propiedad intelectual y protección industrial; aplicar lo aprobado, y supervisar su cumplimiento.

Definir e implantar bases, lineamientos y estrategias tendentes a propiciar la transferencia de tecnologías e innovaciones generadas en el Instituto al sector empresarial, para fortalecer su competitividad y el escalamiento a nivel comercial de empresas incubadas, acorde con las políticas institucionales de propiedad intelectual y protección industrial, y evaluar los resultados.

Dirigir y evaluar el desarrollo del Programa Estratégico de Vinculación del Instituto. Promover y fortalecer la relación del Instituto con los sectores del entorno socio económico, a través de la participación de la comunidad politécnica en proyectos de vinculación, conforme al Modelo de Integración Social, así como a la normatividad y a los programas institucionales vigentes.

Promover la celebración de convenios, con la participación de las áreas competentes, con instituciones públicas y privadas en materia de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología; evaluar sus resultados conforme a la normatividad aplicable.

Concertar los convenios con los sectores productivo, público y social para que los alumnos realicen, entre otras, prácticas tecnológicas y profesionales, trabajos recepcionales, amplíen sus posibilidades de empleo y acceso al mercado tecnológico; así mismo para que los profesores e investigadores desarrollen proyectos vinculados.

Definir, implantar y dirigir programas y acciones para promover la participación de los miembros de la comunidad politécnica en proyectos de desarrollo empresarial, con el propósito de aplicar el conocimiento adquirido, generar nuevos aprendizajes y contribuir en la institucionalización de una cultura emprendedora y empresarial, y evaluar los resultados.



Definir, promover y dirigir, con la participación de las áreas competentes, acciones de formación de empresarios y empresas dentro del Instituto y coadyuvar en la gestión de visitas, prácticas profesionales y estancias de alumnos y personal académico en el sector productivo.

Diseñar, identificar y gestionar ante el sector productivo, en especial en la micro, pequeña y mediana empresa, proyectos integrales de consultoría, formación, capacitación, transferencia, servicio externo, licenciamiento de tecnologías y otros servicios tecnológicos que favorezcan su competitividad, y evaluar los resultados. Promover, en coordinación con las áreas competentes, la creación e integración de redes de colaboración y enlaces estratégicos para la prestación de servicios y ejecución de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, en el marco del programa estratégico de vinculación, internacionalización y cooperación.

Coordinar las actividades de detección de acopio de información que retroalimenten la investigación, el desarrollo tecnológico, y la formación y capacitación de profesores e investigadores de las unidades académicas del Instituto, así como el diseño y aplicación de categorías, parámetros y estándares nacionales e internacionales que fortalezcan la pertinencia productiva y calidad de la oferta de servicios institucionales.

Proponer y colaborar en la formación de incubadoras de empresas de base tecnológica en los sectores estratégicos y prioritarios identificados.

Diseñar, implantar y coordinar programas y proyectos orientados a proporcionar a las empresas elementos de inteligencia competitiva, articulación productiva y monitoreo tecnológico, para potenciar sus capacidades actuales y futuras en correspondencia con los requerimientos de la competitividad y el desarrollo nacional, y evaluar los resultados.

Diseñar e implementar Programas y Servicios que eleven el nivel de competitividad en las empresas que lo soliciten e incidan en la adopción de un esquema de innovación sistémica, especialmente: micro, medianas, pequeñas empresas que contribuyan al desarrollo de los sectores productivo, público, privado y social. Identificar, valorar, registrar, proteger y promover, en coordinación con las instancias correspondientes, las tecnologías susceptibles de ser transferidas a los usuarios potenciales, e integrar recursos tecnológicos disponibles para elevar la capacidad de la empresa nacional en materia de exportación de productos y servicios. Informar a la Secretaría de Extensión e Integración Social acerca del desarrollo y los resultados de sus funciones.

Impulsar el desarrollo de sistemas de gestión de calidad en las áreas del Instituto que así lo requieran, para el aseguramiento de la calidad en los productos y servicios, aunado al logro de la acreditación o certificación. Impulsar el desarrollo de sistemas de gestión de calidad en instancias de los sectores público, privado y



social que así lo requieran para el aseguramiento de la calidad en bienes y servicios, aunado al logro de la acreditación o certificación. Impulsar la evaluación de la calidad de productos de innovación y desarrollo tecnológico de los centros de investigación y de orientación tecnológica, para la difusión de los casos de éxitos. Favorecer la competitividad a través de los servicios de los laboratorios y talleres del Instituto, en beneficio de las pequeñas y medianas empresas para proteger el nivel de empleo del aparato productivo nacional. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como los servicios generales asignados para el funcionamiento de la Unidad.

Consolidar la información de la Unidad para el Sistema Institucional de Información, supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad, así como elaborar la estadística de su competencia.

Dirigir la realización de estudios de identificación y determinación de áreas de oportunidad y campos de interés dentro de la estructura socioeconómica nacional e internacional para posicionar los servicios institucionales, de manera articulada con las unidades académicas y conforme a la normatividad aplicable.

Planear y coordinar el desarrollo de esquemas funcionales que impulsen la vinculación en las escuelas, centros y unidades del Instituto; difundir y fortalecer el apoyo en el registro y la protección legal de los resultados o productos derivados de sus proyectos de desarrollo e innovación tecnológica, así como en las gestiones sobre transferencia de tecnología a los sectores socioeconómicos, a través de su formalización en los términos de la normatividad aplicable.

Coordinar la implantación de acciones que impulsen la participación de la comunidad académica del Instituto en actividades de vinculación e intercambio tecnológico, para apoyar su actualización y superación profesional, la transferencia de conocimientos y tecnologías y la obtención de recursos económicos complementarios, en los términos de la normatividad aplicable.

Dirigir, controlar y evaluar la asesoría y el apoyo a las escuelas, centros y unidades para la concertación, formulación y gestión de proyectos de vinculación con los distintos sectores, así como en aspectos de protección intelectual y propiedad industrial, en los términos de la normatividad aplicable.

Promover y coordinar la participación institucional en eventos y foros de vinculación nacional e internacional con el propósito de difundir la oferta de servicios tecnológicos, promover el intercambio tecnológico, las redes internas y externas del conocimiento científico y tecnológico.

Fomentar y apoyar el desarrollo de redes de vinculación tecnológica de las unidades académicas del Instituto con los sectores socioeconómicos, para inducir y facilitar la concertación, el intercambio, la transferencia o consulta de



conocimientos y la realización de proyectos interdisciplinarios y multidisciplinarios de investigación y desarrollo tecnológico.

Diseñar, implementar y coordinar acciones para el desarrollo de una cultura emprendedora entre las comunidades académicas, estudiantil y los egresados del Instituto.

Desarrollar un inventario de las capacidades existentes en el IPN directamente relacionadas con el desarrollo de la competitividad empresarial. Desarrollar e implementar esquemas de colaboración, intra e interinstitucionales, nacionales e internacionales, tendientes a la articulación de la oferta y demanda de servicios para el desarrollo y la competitividad empresarial. Fomentar la integración y organización de cadenas productivas, tendientes a dar valor agregado a productos y/o servicios, a través de las fases del proceso productivo, para fortalecer el desarrollo y la competitividad de las MIPyMES.

Concertar acuerdos con organismos públicos y privados para la obtención de financiamiento para las empresas atendidas por la Unidad. Facilitar la coordinación entre los organismos de apoyo y las empresas para incrementar la ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.

Dirigir la formulación del Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo; del Programa Operativo Anual; del Anteproyecto del Programa Presupuestal; así como de los demás informes, reportes y seguimientos, incluidos en los compromisos institucionales de planeación, programación y evaluación de la Unidad. Las demás funciones que se le confieran conforme a su competencia.

8.1.3. CENTRO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.

El Politécnico Nacional cuenta ya con una sólida tradición en el tema de Incubación de Empresas, sus primeras experiencias datan del año 1995, sumándose a la iniciativa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT crea un programa de incubación de empresas, inserto en la Coordinación de Vinculación Académica y Tecnológica de la Institución, durante los siguientes cinco años el IPN aplicó diversas metodologías de creación de empresas y fue hasta el año 2001, después de haber realizado una evaluación profunda de resultados, que propuso el diseño de un modelo de incubación propio, surgido a partir de reconocer las características del emprendedor politécnico. Esta metodología registrada ante el Instituto Nacional de los Derechos de Autor fue designada como Modelo de Incubación Robusto (MIR), mismo que replanteo paradigmas hasta entonces considerados como infranqueables.

El MIR establece como objetivo la idea empresarial y en su diseño y desarrollo el elemento emprendedor la acompaña, mientras se forma y madura, dirigiendo su propio emprendimiento que se inserta exitosamente en un mercado potencial previamente identificado y atendido de manera innovadora.



Bajo esta nueva metodología el programa de incubación fue elevado a la creación del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica en el año 2004 habiendo demostrado desde un inicio resultados exitosos que se han mantenido vigentes durante los últimos años.

El Modelo de Incubación Politécnico se incorporo en el año 2004 como uno de los elementos fundadores y fundamentales del Sistema Nacional de Incubadoras, respondiendo a la iniciativa del Gobierno Federal y en apoyo a la Secretaría de Economía. Con el MIR se han creado en México más de 200 Incubadoras con una cobertura de todo el territorio nacional, la mayoría de estos nuevos Centros de desarrollo de negocios se encuentran auspiciados por las Instituciones Educativas más notables del país, tanto públicos como privados, creando una Red de Incubadoras más importante del país con más de 3,000 consultores capacitados por el CIEBT-IPN⁶⁶ que aplican los instrumentos Politécnicos para la creación de empresas y empleos en sus regiones.

Allende nuestras fronteras, el MIR se ha posicionado en varios países latinoamericanos: en la República Dominicana, se a creado el sistema de Incubación con más de 20 universidades incorporadas. En el Perú el CIEBT-IPN a impulsado la consolidación del programa Perú Incuba, transfiriendo su modelo a 13 regiones del país andino y la República de Bolivia, colabora con diversos ministerios del Gob. De aquel país para crear el Sistema Boliviano de Incubación

La incubadora politécnica: El Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica –CIEBT-, ha propuesto paradigmas que han dado nuevo impulso a la Incubación de Empresas en México.

Bajo un contexto de guía y acompañamiento, el CIEBT proporciona las condiciones adecuadas que facilitan el proceso por el cual el emprendedor Politécnico desarrolle un concepto (idea) de negocio y lo transforme en su propia empresa.

Objetivos Específicos:

- ✚ Incrementar la formación de empresas de Base Tecnológica.
- ✚ Aumentar la tasa de supervivencia y éxito de las mismas.
- ✚ Fomentar programas que ayuden a que crezcan más rápido y más eficiente.
- ✚ Establecer redes de enlace con otros emprendedores y empresarios nacionales y de otros países que faciliten su participación como cliente-proveedor.
- ✚ Establecer un proceso de mejora continua.
- ✚ El establecimiento de posibles alianzas y financiamientos.

⁶⁶ <http://www.ciebt.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/CIEBT/CIEBT/INICIO/INDEX.HTM>



Misión

El Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, tiene como misión promover y estimular la creación y desarrollo de empresas altamente responsables, de gran impacto hacia la sociedad; dentro de un contexto global mediante la aplicación del modelo de incubación de empresas del Instituto Politécnico Nacional.

Visión

Ser líder en la Incubación de Empresas de Base Tecnológica a nivel nacional e internacional, desarrollando soluciones tecnológicas a favor de la sociedad, estableciendo con ello una relación de responsabilidad y compromiso con el desarrollo sustentable del país.

Fundamento de la Incubación en el IPN

El Emprendedor Politécnico es quien se fija una meta, trabaja para lograrla y convierte esta en su propio estilo de vida.

La incubación de empresas en el IPN es un sistema dinámico de desarrollo de nuevos negocios tecnológicos, respaldado por la innovación y desarrollo tecnológico surgido del interior de aulas y laboratorios.

Servicios Especializados

Diseño Gráfico

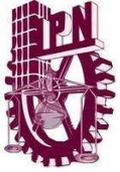
Te ofrecemos un paquete completo de servicios orientados al posicionamiento de la imagen de tu empresa y sus productos:

- ✚ Elaboración de imagen corporativa.
- ✚ Elaboración y diseño de marca.
- ✚ Elaboración de etiquetas.
- ✚ Elaboración de folletos, trípticos, carteles y volantes.
- ✚ Diseño de página Web.
- ✚ Desarrollo de animaciones.

Diseño Industrial

La innovación es la fuente natural de ventaja competitiva en el mundo globalizado. El diseño y rediseño de tus productos es una estrategia fundamental para mantenerte un paso delante de la competencia; por ello el CIEBT te ofrece los siguientes servicios:

- ✚ Diseño y elaboración de prototipos.
- ✚ Diseño de envases y empaques.



- ✚ Elaboración de planos de productos.
- ✚ Impresión de prototipos en 3D (estereolitografía).
- ✚ Actualización y mejora de productos.
- ✚ Apoyo Legal y Propiedad Intelectual.

Si necesitas apoyo en la constitución legal de tu empresa, asesoría en la elaboración de contratos de compra-venta, comercialización o laborales; soporte de gestión del código de barras para tus productos o bien consultoría en el registro de marcas, patentes, modelos de utilidad y derechos de autor (software).

Procesos Productivos

- ✚ ¿Quieres optimizar tu proceso productivo?
- ✚ ¿Tienes problemas con la estandarización de tu producto?
- ✚ ¿Requieres que tu producto cumpla con las normas nacionales y/o internacionales?
- ✚ ¿Necesitas el desarrollo de un producto nuevo? Desconoces el Diseño de tu proceso Productivo (Layout),
- ✚ ¿Tus rendimientos son bajos y no sabes por qué? ¿Requieres disminuir tus costos y optimizar tus tiempos de producción?

Acércate a la Incubadora del IPN nosotros te ayudamos en la detección de tus problemas, te brindamos solución, ya que contamos con consultores especializados en el campo de la producción y transformación industrial.

8.1.4 EMPRESAS DE ORIGEN POLITÉCNICO

El apoyo que brinda el Instituto Politécnico Nacional a las Empresas de Origen Politécnico es gratuito por ser una actividad institucional encaminada a elevar el desarrollo y la competitividad. Los productos y servicios son exclusivamente responsabilidad de la empresa oferente, por lo que el Instituto Politécnico Nacional se deslinda de toda responsabilidad civil, penal, administrativa, laboral o de cualquier otra índole.



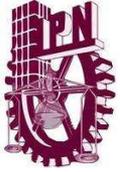
Fig. 37 Empresas de Origen Politécnico FUENTE: PROPIA

8.2 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO.

Fue en el año 2001 cuando la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) empezó con una idea novedosa, al ver que otras instituciones de educación superior como el Tec de Monterrey y el Instituto Politécnico Nacional ya trabajaban con incubadoras de negocios, así que pensaron en abrir su propia incubadora, pero dirigida a la creación de negocios electrónicos y de tecnología.

"Los directivos tuvieron la idea de buscar un socio estratégico en tecnología, se trata de Sun Microsystems, empresa líder en equipos de almacenamiento y creador de Java, Solaris, JES (Java Enterprise System), que a su vez nació de una incubadora, en la Universidad de Stanford", narra Albertina González, gerente de la Incubadora de Empresas campus Sur.

En mayo de 2001 se hizo el convenio para la apertura de la primera incubadora de la UNITEC, y en septiembre del mismo año se inauguró en el plantel de Atizapán, en el estado de México.



En la Universidad se percataron de que a pesar de todo el apoyo y difusión que se dio a este tipo de programas el ciclo quedaba incompleta, pues a pesar de que había muchas personas interesadas no se cerraba el ciclo de financiamiento.

Fue así que comenzaron a buscar apoyo para los proyectos incubados a través de inversionistas ángeles, porque "fue hasta el año pasado que la Secretaría de Economía empezó a pedirle a las incubadoras que ya existía documentación, y eso dio paso a modelos de transferencia que ya permiten contar con capital semilla".

En el caso de las incubadoras de la UNITEC, éstas se encuentran en la clasificación intermedia, "pues los proyectos incubados utilizan la tecnología que ya existe para hacer aplicaciones personalizadas".

La Secretaría de Economía otorga dos tipos de ayuda: una directamente para las incubadoras y otra para emprendedores, con capital semilla.

8.2.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVO

Apoyar a Equipos Emprendedores en la creación de Empresas, basadas en una idea de negocio innovador y con factibilidad de éxito en el mercado.

Los objetivos específicos de LA INCUBADORA son:

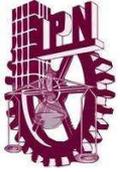
1. Lanzar convocatorias de la INCUBADORA DE EMPRESAS a nivel municipal, buscando obtener una gran demanda del servicio.
2. Capacitar y proporcionar asistencia a aquellos emprendedores interesados en formar una empresa y que tengan la idea del negocio a crear.
3. Recibir 15 proyectos anuales y lograr que por lo menos un 80% de ellos se constituyan como empresas.

Misión

Generar empresas rentables, basadas principalmente en negocios electrónicos y/o tecnología de información, que impacten positivamente a la economía del país, así como lograr que jóvenes con talento y espíritu emprendedor adquieran conocimientos y desarrollen habilidades para iniciar nuevos negocios.

Beneficios

- Llevar a la práctica tu proyecto, elaborando tu propio Plan de Negocio.
- Gestión para Capital Semilla e iniciar operaciones de tu Empresa.
- Presentar tu idea a un inversionista potencial.
- A las futuras empresas les permite usar tecnología de punta, sin la necesidad de inversión en equipo, además de beneficiarse del apoyo académico y de Gestión con que cuenta la Incubadora.
- Gestión para Titulación.



Asesorías especializadas en:

- ✚ Planes de Negocio
- ✚ Mercadotecnia
- ✚ Finanzas
- ✚ Legal
- ✚ Incubación

Los planteles

Actualmente la UNITEC cuenta con cinco incubadoras: en Guadalajara, Monterrey, Sur, Ecatepec y Atizapán, que cuentan con apoyos en infraestructura y capacitación para los interesados.

Atizapán, por ser la primera, es la que cuenta con más proyectos de éxito. "Yo en Sur -que abrió en mayo de 2006- llevó convocatoria en fase de incubación y en pre-incubación.

Sin embargo, la cosa no es tan fácil, pues en la fase de pre-incubación se inscribieron 20 equipos, pero actualmente sólo quedan ocho que ya están en la etapa de incubación, la idea es conservarlos siempre y cuando sean ideas viables.

8.2.2 FASES DEL MODELO DE INCUBACIÓN

1. Administrar la INCUBADORA, de conformidad con el reglamento de la misma, lo cual tiene el propósito de cumplir los objetivos de esta.
2. Realizar el proceso de selección previa y evaluación de los proyectos empresariales presentados.
3. Identificar oportunidades de creación de negocios en el ámbito de LA INCUBADORA con base en competencias, conocimientos y prototipos.
4. Identificar y promover mecanismos de interacción y sinergia entre las EMPRESAS INCUBADAS.
5. Sugerir expertos para asesorías especializadas a las EMPRESAS INCUBADAS.
6. Hacer una evaluación constante del trabajo de las EMPRESAS INCUBADAS, con base en sus PROYECTOS EMPRESARIALES, asesorándolas dentro de la competencia, siempre que lo estime necesario o por solicitud de las mismas.
7. Estimular y apoyar la interacción de las EMPRESAS INCUBADAS con el mercado en el ámbito nacional e internacional, promoviendo la visión para identificar las oportunidades de negocios y garantizar la venta de sus productos.
8. Estimular y apoyar las actividades de capacitación de los integrantes de las EMPRESAS INCUBADAS.



9. Elaborar proyectos específicos con la finalidad de perfeccionar la forma de actuación de LA INCUBADORA para brindar mayor apoyo a las EMPRESAS INCUBADAS, los cuales serán presentados al Director General.
10. Presentar ante el Director General los proyectos empresariales aprobados por el Comité Ejecutivo.
11. Las demás funciones y actividades que le asigne o le encargue el Director General.

El costo

La inscripción para la preincubación cuesta 500 pesos por equipo y mil 200 de capacitación que incluye dos seminarios y asesorías, esto por persona inscrita. En la incubación los cursos tienen un costo de mil 600 pesos; son de tres a cuatro cursos, por persona, con una duración de 40 horas cada uno.

Al respecto, Albertina González aclara que son cursos que en el mercado se encuentran entre mil 800 y mil 600 dólares.

8.2.3 PROCESOS PARA INGRESAR.

1. Cubrir el costo de inscripción a la Incubadora de Empresas.
2. Tomar dos seminarios (por cada integrante), previamente pagados.
3. Elaborar un Plan de Negocio, el cual debe cumplir con todos los requisitos y etapas especificadas.
4. Reportar los avances de su proyecto empresarial, en la fecha acordada, para darle un seguimiento.
5. Cubrir oportunamente con los pagos de los servicios que soliciten para el desarrollo de su proyecto.
6. Presentar su proyecto ante un precomité y un comité de evaluación.
7. Acatar las normas establecidas por la incubadora de empresas.
8. En caso de que la empresa sea seleccionada por el Comité, deberá cubrir el costo de la oficina.
9. En caso de ser seleccionada por el comité y proponga llevar a cabo un proyecto de tecnología, tomará los cursos de JAVA cubriendo el costo de los mismos.
10. En caso de que esta sea la opción de titulación del Alumno, deberá cumplir con todos los pagos, seminarios, cursos de JAVA, así como desarrollar el proyecto final.

8.2.4 ETAPAS DE LA INCUBADORA

- 🚩 Preincubación. Dura de cuatro a cinco meses. En esta etapa lo que se hace es bombardear a los emprendedores de capacitación y asesoría para realizar plan de negocios. Para pasar a la siguiente etapa se hace una evaluación.
- 🚩 Incubación. De ocho meses a un año. Aquí se da capacitación tecnológica y asesorías a otro nivel a fin de que puedan desarrollar sus prototipos.



- ✚ Postincubación. Un año. Aquí se apoya a los emprendedores principalmente en cuestiones de financiamiento y la venta de productos.

"En la última etapa ya se empiezan a tambalear solitos y a dar sus primeros pasos sin tanta ayuda de la incubadora".

Las incubadoras de la UNITEC están abiertas para todo público. "Inicialmente fue como una ventaja competitiva entre universidades, ahora muchas universidades tienen o al menos tienen programa de Emprendedores".

8.3 TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

La Incubadora de Empresas es una plataforma integral para la creación y desarrollo de empresas, que busca facilitar las herramientas y recursos necesarios para que estudiantes, egresados y comunidad empresarial cuenten con oportunidades para lograr que sus ideas de negocios se conviertan en empresas.

8.3.1. INCUBADORA DE MICROEMPRESAS TRADICIONALES.

Misión

Promover la creación y desarrollo de empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y proyectos emprendedores en empresas factibles de alto potencial de desarrollo y comprometidas con su comunidad.

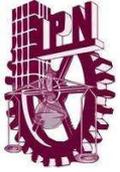
Objetivos

- ✚ Ofrecer a alumnos, egresados y comunidad emprendedora, un modelo de desarrollo de empresas que facilite la implantación, consolidación y mejora de las mismas.
- ✚ Apoyar a la formación de empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, con habilidades, actitudes y valores que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo social de su comunidad.

Requisitos

El Modelo de Incubación de Empresas del Tecnológico de Monterrey cuenta con 3 etapas dependiendo del grado de maduración de la idea de negocios.

Los requisitos de entrada y los servicios varían según la etapa en la que se participarán, a continuación se presentan los requisitos de entrada:



Etapa de Pre-incubación

Los emprendedores que estén interesados en participar en la Etapa de Pre-incubación deberán cumplir los siguientes puntos:

1. Tener una idea de negocio concreta, para iniciar su propia empresa. Entendiéndose como Idea de Negocio, producto o servicio que desea ofrecer a un segmento de mercado específico.
2. Que la Idea de negocio, no atente contra la integridad del ser humano.
3. Que la idea de negocio no atente contra la Seguridad de una nación.
4. Que la idea de negocio tenga un valor agregado.
5. Que la idea de negocio tenga un mínimo grado de creatividad e innovación.
6. Que el líder del proyecto tenga grado Universitario (si no lo tiene, conseguir a un socio que si lo tenga)
7. Que el líder del proyecto tenga correo electrónico y que sepa navegar en Internet.

Etapa de Incubación.

Los emprendedores que desean ingresar a la Etapa de Incubación deben haber participado y aprobado en la Convocatoria de Planes de Negocios.

Las Convocatorias de Evaluación de Planes de Negocios consisten en llevar a cabo todo el proceso de recepción y evaluación de los Planes de Negocios presentados por los Emprendedores. El objetivo de este proceso es aprobar la evaluación correspondiente de acuerdo a los criterios definidos para la selección y así, el emprendedor pueda ingresar a la Etapa de Incubación del Modelo de Incubación de Empresas del Sistema Tecnológico de Monterrey.

Los requisitos para participar en la Convocatoria de Planes de Negocios son los siguientes:

1. Entregar la forma de aplicación. (descargar forma de aplicación o bien solicitarla al Responsable Administrativo).
2. Presentar 4 ejemplares del plan de negocios desarrollado de acuerdo al formato requerido. (descargar formato de plan de negocios).

NOTA: Es indispensable cubrir todos los elementos incluidos en el formato anteriormente mencionados de lo contrario el proyecto no será candidato a evaluación. El Plan de Negocios deberá ser máximo de 25 páginas de contenido a doble espacio de texto (40 hojas máximo en total incluyendo portada, índice, material de apoyo y anexos).

3. Entregar en un CD una copia del Plan de Negocios y el logotipo (Formato Photoshop ó Freehand).



4. Contar con capital mínimo de arranque para iniciar el proyecto (presentar estado de cuenta bancario). La empresa debe estar legalmente constituida e inscrita en el RFC al iniciar operaciones dentro de la Incubadora de Empresas, presentar:

- ✚ Acta constitutiva.
- ✚ Copia del Registro Publico de la Propiedad.
- ✚ Copia de la inscripción al RFC.
- ✚ Presentar la siguiente papelería del líder del proyecto:
 - Copia del acta de nacimiento.
 - Copia de identificación oficial.
 - Copia del Certificado de estudios.
 - Copia del comprobante de domicilio.
 - 3 Fotografías tamaño infantil.

5. Acudir a una entrevista con el Responsable Administrativo de la Incubadora de Empresas para la entrega de todos los requisitos anteriormente expuestos.

NOTA: Si eres emprendedor que proviene de la Etapa de Preincubación deberás cumplir con los siguientes requisitos adicionales:

1. No contar con adeudos de la Etapa de Preincubación.
2. Contar con la carta de aprobación del tutor para presentar el plan de negocios.

Se revisará su desempeño en la etapa de Preincubación para ser candidato a la evaluación del plan de negocios.

Asesoría básica de negocios

Frecuentemente el emprendedor busca diferentes fuentes de información que le orienten en los primeros pasos para desarrollar su negocio, sin embargo esta tarea resulta difícil debido al poco tiempo con el que cuenta.

Es por ello que se ha creado un espacio para que el emprendedor pueda enviar sus preguntas y recibir asesoría puntual sobre temas del área de creación de empresas, comercio exterior y otros temas afines, que le faciliten obtener información actual y confiable para el inicio y/o desarrollo de su empresa. Los principales temas en los que se enfoca el servicio de asesoría básica son:

Creación de empresas

- ✚ Formato del plan de negocios
- ✚ Trámites y documentación
- ✚ Búsqueda de contactos comerciales
- ✚ Oportunidades de Negocio.
- ✚ Información sobre financiamientos



Comercio exterior

- ✚ Formato del plan de exportación
- ✚ Trámites y documentación para exportar
- ✚ Mercados Internacionales
- ✚ Tratados comerciales
- ✚ Búsqueda de contactos comerciales

Algunas preguntas e inquietudes que son frecuentes entre los emprendedores y empresarios, tanto para el inicio de su proyecto como para la operación de su empresa las puedes visualizar en el siguiente apartado.

El tiempo de respuesta a tus preguntas es de 48 horas hábiles.

Puedes solicitar asesorías virtuales a través del Portal Emprendetec.com o puedes visitarnos para asesorías presenciales de lunes a viernes en el Tecnológico de Monterrey en el edificio CIAP 3er piso oficina 319 del Campus Monterrey.

Tutoría y asesoría especializada

Una pieza clave, para el éxito de las empresas que se incuban en nuestro Modelo son los servicios especializados de Tutoría y Asesoría Especializada que se brindan a los proyectos y empresas proporcionándoles una instrucción y orientación integral a través de expertos en las diversas áreas de negocios, como lo son:

- ✚ Mercadotecnia
- ✚ Producción
- ✚ Administración
- ✚ Contabilidad y finanzas
- ✚ Aspectos legales
- ✚ Comercio exterior

El Tutorio se ofrece a través de profesionistas con destacada trayectoria empresarial. Su función es apoyar de manera integral tanto el desarrollo como los avances de la empresa.

La Asesoría Especializada busca fortalecer las áreas de negocios en los que el emprendedor requiere orientación. Los Asesores Especializados son profesionistas que se destacan por su amplia experiencia.

Proporcionan respuestas enfocadas al área de negocios donde son expertos, permitiendo así que el empresario tome decisiones en tiempo y forma adecuada para el buen funcionamiento de su empresa.



Acceso al financiamiento

Para el inicio de operaciones de una empresa es necesario contar con financiamiento necesario y oportuno para alcanzar las metas y ejecutar las estrategias definidas.

Conociendo esta necesidad, la Incubadora de Empresas vincula a los empresarios con diversas fuentes de financiamiento que se ofrecen a la PYME (Pequeña y mediana empresa) a través de programas gubernamentales o bien por apoyos privados.

Se cuentan con apoyos de Secretaría de Economía, a través del fondo PYME y del programa Ángeles Inversionistas de Nacional Financiera.

En el siguiente cuadro podemos ver de manera resumida el proceso de incubación:

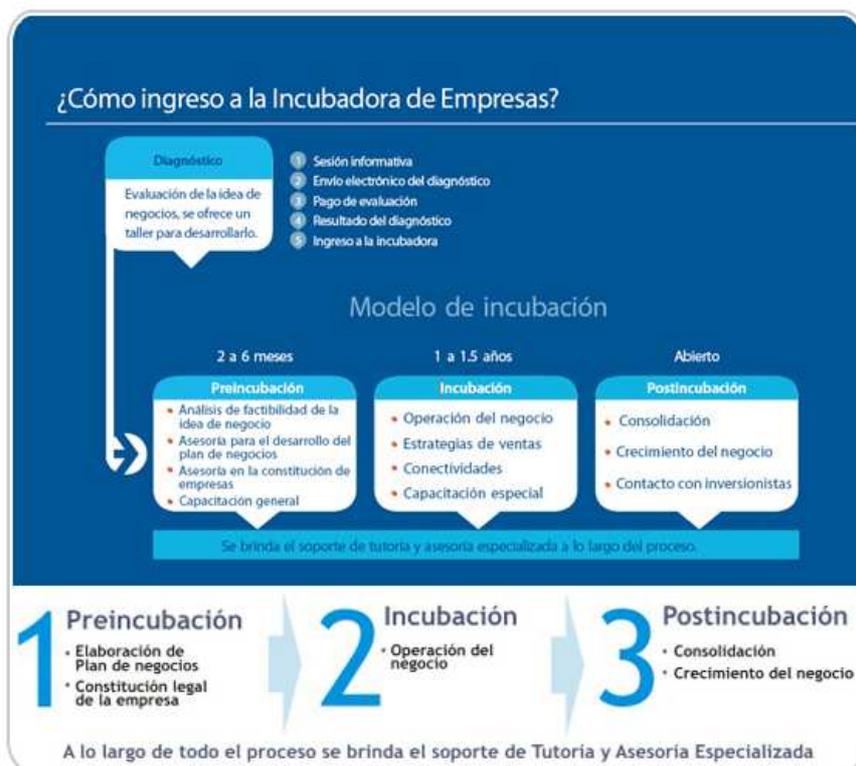


Fig. 38 FUENTE: FUENTE: <http://incubadoras.mty.itesm.mx/>



El Tecnológico de Monterrey provee de los siguientes tipos de incubación de empresas:

Incubadora de Tecnología Intermedia.

Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos o procedimientos semi-desarrollados, es decir, incorporan elementos de innovación.

Incubadora de Base Tecnológica.

Apoya la creación de empresas de alta tecnología de sectores especializados o avanzados entre los que se encuentran los siguientes: tecnologías de la información y comunicación (TIC'S), microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología y farmacéutico entre otros.

Incubadora Social / Tradicional.

Apoya la creación de empresas de sectores tradicionales cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos.

Aceleradora de Negocios.

Propicia que las empresas de reciente creación con alto potencial de desarrollo y éxito, logren un crecimiento integral en el corto plazo. Lo anterior, por medio de la incorporación de mejores prácticas de negocios y acceso a fondos de capital y nuevos mercados de manera sencilla.

Cada uno de estos programas cuenta con su respectivo Modelo de Negocio y operación orientada al mercado que sirve.

8.3.2 RED DE INCUBADORAS DE MICROEMPRESAS.

¿Qué es la Red de Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey?

La Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey surge a raíz de la necesidad de fomentar el desarrollo y difusión de una cultura emprendedora a nivel nacional, que al mismo tiempo, apoye y guíe al emprendedor a detonar proyectos productivos y rentables que promuevan el autoempleo y provean de empleo a terceros.

Son un conjunto de programas del Tecnológico de Monterrey comprometido en proporcionar las condiciones adecuadas que faciliten la creación, consolidación y



desarrollo exitoso de una nueva empresa, el cual está dirigido a los alumnos y Ex alumnos del Tecnológico de Monterrey y emprendedores de la comunidad.

¿Quiénes conforman la Red de Incubadoras?

La Red de Incubadoras del Tecnológico de Monterrey está conformada por un número creciente de programas de apoyo al emprendedor de mipymes. Entre estos programas se encuentran:

- ✚ Tecnología Intermedia: Tecnológico de Monterrey y TecMilenio
- ✚ Base Tecnológica: Tecnológico de Monterrey
- ✚ Aceleradora de Negocios: Tecnológico de Monterrey
- ✚ Social / Tradicional: Centros Comunitarios de Aprendizaje / Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Tecnológico de Monterrey

8.3.3 MODELO DE INCUBACIÓN.

El Modelo de Incubación ofrece a los emprendedores dos modalidades de incubación para el desarrollo de su empresa:

Modalidad Física con Espacio:

Brinda a los emprendedores espacios físicos, infraestructura y servicios de apoyo para el desarrollo empresarial. Utilizando la herramienta tecnológica al portal emprendetec para subir documentos, concertar citas con los tutores y los asesores.

Incubación Física sin Espacio:

Ofrece al emprendedor servicio de apoyo para el desarrollo empresarial, Utilizando la herramienta tecnológica al portal emprendetec para subir documentos, concertar citas con los tutores y los asesores.

En ambas modalidades el portal Emprendetec.com funge como una plataforma de impulso, haciendo al emprendedor partícipe de un programa virtual de desarrollo de habilidades y herramientas que permiten apoyarlo en la creación de una empresa exitosa⁶⁷.

⁶⁷ <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/modelo/content.htm>



8.3.4 MODELO EDUCATIVO.

El Tecnológico de Monterrey cuenta con un modelo educativo centrado en el estudiante y orientado a la formación de profesionales con capacidad de liderazgo e innovación, con capacidad para aplicar los conocimientos científicos a problemas concretos de la vida, con criterio para tomar decisiones y para llevar a cabo acciones racionales.

A través de este modelo educativo, el Tecnológico de Monterrey busca que los egresados tengan cultura de calidad y de trabajo, y está fomentando hábitos y actitudes éticas.

Estas metas del modelo educativo se llevan a cabo a través de procesos de aprendizaje activo, donde adquieren relevancia los problemas de la vida profesional y tienen cabida prácticas profesionales, toma de decisiones, solución de problemas y creación de productos. Para ello se utilizan metodologías de enseñanza y de aprendizaje más empíricas y situacionales, como son el método de casos, el aprendizaje basado en problemas y el método de proyectos, y se hace uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que fortalecen el aprendizaje y permiten adquirir una visión de la realidad más universal. Estas metodologías integran la teoría y la práctica de forma equilibrada y, a su vez, desarrollan hábitos y conductas racionales. En este modelo educativo los contenidos encuentran relevancia y desempeñan un papel muy activo en la toma de decisiones, a la vez que están en un proceso continuo de actualización⁶⁸.

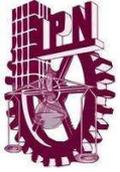
Los servicios que se ofrecen son:

- ✚ Capacitación
- ✚ Asesoría de expertos
- ✚ Tutoría con alumnos de carreras profesionales del Tecnológico de Monterrey.
- ✚ Vinculación a microcréditos
- ✚ Vinculación a cadenas de distribución para la comercialización de productos y servicios.

Etapas del modelo

El proceso de incubación comprende tres etapas y a lo largo de ellas se brinda el servicio de tutoría y asesoría de expertos.

⁶⁸ <http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Red+de+Incubadoras+de+Empresas/Modelo+de+incubacion+de+empresas/>



Pre-incubación:

En esta etapa se apoya tanto al empresario que ya está operando, como al emprendedor que desea iniciar su microempresa. A ambos se les ofrecen cursos, guías y asesorías que les permiten identificar ideas de negocio y contar con una estrategia de desarrollo para su microempresa. Así mismo, en esta etapa la microempresa queda formalmente establecida.

La capacitación empresarial, asesoría, enlaces de negocios y la vinculación, son de vital importancia durante el proceso de aprendizaje del emprendedor. La duración de esta etapa es variable ya que está en función del tiempo que el empresario tarde en definir su plan de negocios.

Cursos que se ofrecen:

- ✚ Cómo iniciar y arrancar mi negocio en tres etapas.
- ✚ Habilidades básicas para iniciar un negocio.
- ✚ Elaboración de un plan de negocios para obtener financiamiento.

Cursos que se ofrecen para elaborar un plan de negocio y mejorar la operación del negocio:

- ✚ Aspectos legales
- ✚ Mercadotecnia
- ✚ Contabilidad y finanzas
- ✚ Desarrollo de un plan de negocios

Incubación:

Una vez definido y aprobado el plan de negocios y la microempresa está formalmente constituido, inicia la etapa de incubación. Esta etapa brinda la asesoría necesaria para que la microempresa inicie su proceso de operación y desarrollo. La duración de esta etapa puede variar en función de las dimensiones del proyecto.

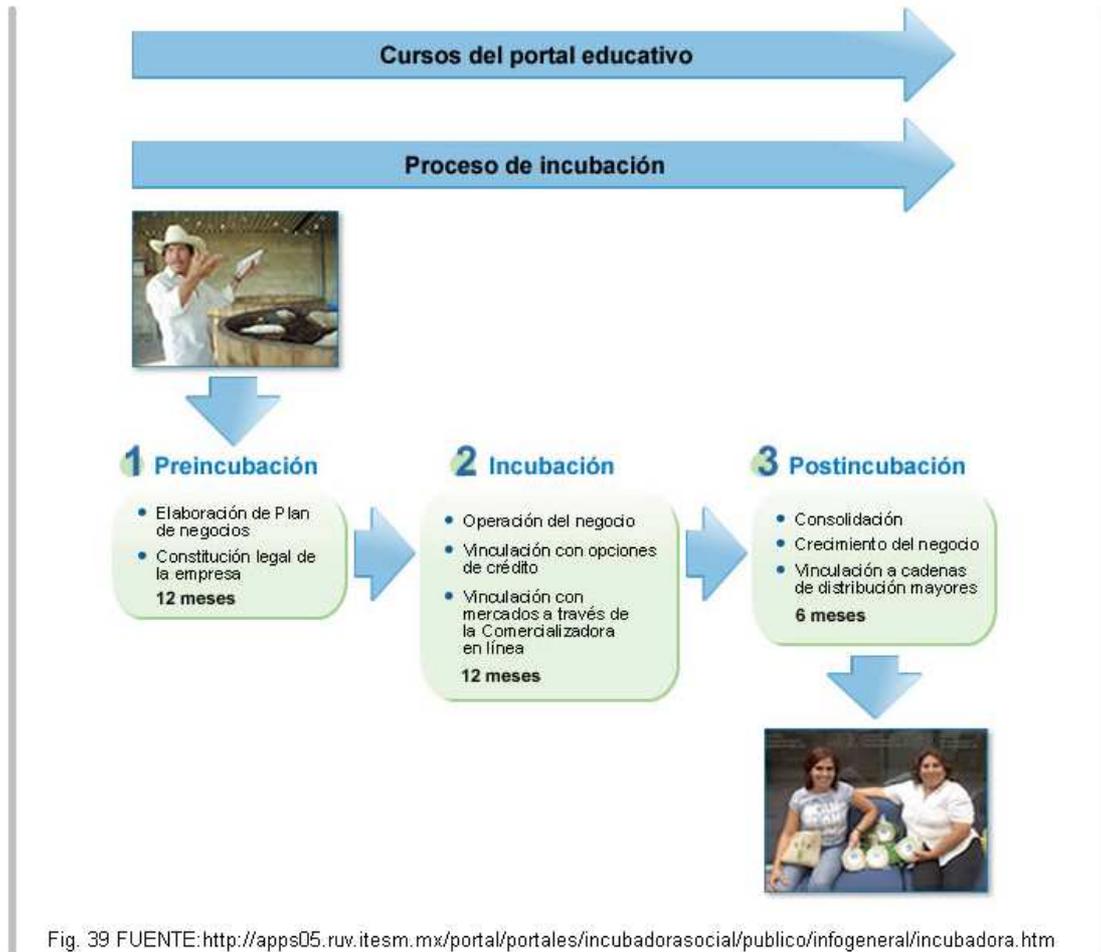
Cursos que se ofrecen:

- ✚ Aspectos legales que regulan una microempresa.
- ✚ Mercadotecnia y ventas.

Post-incubación:

En esta etapa se brinda el apoyo al empresario para lograr el crecimiento y consolidación de su microempresa además de un diagnóstico empresarial por parte de un organismo público o privado.

Al finalizar esta etapa el empresario tiene dos opciones una de ellas es graduarse y seguir con su microempresa y la otra es iniciar un proceso de aceleración que permita su crecimiento y expansión.



Modalidad educativa mixta: presencial y virtual

El modelo educativo de la incubadora de microempresas tradicionales es un modelo de educación e incubación mixto: presencial y virtual.

Por un lado, de manera presencial, se desarrolla en las Incubadoras Sociales del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible del Tecnológico de Monterrey; donde asesores expertos en distintas áreas del conocimiento apoyan la labor de tutoría que los alumnos de las carreras profesional brindan a los empresarios para el crecimiento y consolidación de las microempresas o bien para le creación de nuevos proyectos productivos.



Por otro lado de manera virtual, se ofrecen cursos que apoyan la formación educativa del empresario. Estos cursos se ofrecen, mediante una metodología de enseñanza fuera del aula, que utilizan la tecnología de la información y la comunicación. En estos cursos los tutores que brindan asesoría a los empresarios son alumnos de profesional del Tecnológico de Monterrey.

La incubadora trabaja en un modelo de apoyo mixto, tanto presencial como virtual. El modelo virtual se define como un modelo de educación en línea.

“Un curso en línea, es una estrategia educativa basada en la aplicación de la tecnología al aprendizaje, sin limitaciones de lugar, tiempo, ocupación o edad de los estudiantes; que implica nuevos roles para los alumnos y para los profesores nuevas actitudes y nuevos enfoques metodológicos.”

“Adicionalmente la tecnología informática, incorpora las herramientas que permiten al alumno el acceso y la interacción con tutores, contenidos, estrategias de enseñanza-aprendizaje, actividades, desarrollo de proyectos, guías, bases de datos y oportunidades que donde el alumno decide cuándo, dónde y cómo usar. Este esquema colaborativo, centrado en el alumno, ofrece oportunidades para todos los estilos de aprendizaje”

Con base a lo comentado anteriormente podemos concluir que:

- ✚ Un curso en línea se puede tomar en cualquier lugar que tenga conexión a Internet.
- ✚ No importa la edad para tomar un curso.
- ✚ El alumno tiene siempre contacto con un tutor que le soluciona sus dudas el curso en línea.
- ✚ El alumno no trabaja solo sino realiza trabajos colaborativos bien de manera local con su grupo o en línea con otros compañeros.

Para la incubación de empresas:

- ✚ El alumno acude a una de las Incubadoras Sociales donde el coordinador lo inscribe.
- ✚ En ella, el alumno recibe asesoría presencial de su tutor quien le brinda apoyo para lograr el crecimiento de su microempresa o bien para la creación y desarrollo de un proyecto.

El modelo operativo de la Incubadora de Microempresas contempla una estrategia centrada en el aprendizaje del emprendedor.

Por ello el empresario tiene acceso de manera virtual a un área educativa que le permite la adquisición de conocimientos y habilidades con apoyo de la plataforma tecnológica WebTEC y tutores en línea.



De manera presencial el alumno cuenta con el apoyo del coordinador de la Incubadora Social y asesorías presenciales para el crecimiento de su microempresa o creación y desarrollo de un proyecto.

8.3.5 ESTRATEGÍA DE DESARROLLO.

Estrategia de desarrollo⁶⁹, Hablar de desarrollo implica hablar de educación, ya que, el desarrollo de las comunidades dependerá de las habilidades con que cuenten los ciudadanos para emprender e innovar.

La reducción de los individuos en pobreza es más que un proceso a través del cual se consiguen recursos; es también un proceso inherente de crecimiento interno de libertades, de posibilidades de elegir con conciencia, de acceder a la información, y no sólo de usarla, sino de transformarla.

La Misión 2015 del Tecnológico de Monterrey se inserta en esta estrategia y centra su atención en el fortalecimiento de las capacidades de las personas para que sean agentes de cambio y líderes sociales, cuya tarea pueda repercutir como efecto multiplicador en los demás.

El modelo contribuye a la sustentabilidad de las comunidades a través de la incubación de proyectos productivos. La estrategia está diseñada para acompañar al emprendedor en todas las etapas, desde la gestación de la idea, hasta la consolidación y expansión del negocio.

El proceso contempla una visión amplia que permita al empresario vincularse a cadenas de distribución que permitan comercialización de sus productos actuales y establecer estrategias de desarrollo que le permitan la vinculación a financiamientos. Todo esto con asesoría permanente de tutores especializados y acceso a fuentes y redes de información especializadas.

Como podemos ver este proceso se apoya en cinco elementos claves:

1. Educación
2. Tutoría
3. Asesoría
4. Formación de redes para la comercialización
5. Vinculación a créditos que fomentan un círculo virtuoso de oportunidades de desarrollo y productividad.

De esta manera, el Tecnológico de Monterrey incorpora la dimensión social a su quehacer docente y de investigación, para actuar como promotor de cambio en todas las regiones del país a través de su sistema universitario y su infraestructura

⁶⁹ <http://apps05.ruv.itesm.mx/portal/portales/incubadorasocial/publico/infogeneral/estrategia.htm>



de telecomunicaciones, para generar modelos de educación y desarrollo para las comunidades marginadas del país.

El Tecnológico de Monterrey asume el reto de formar a sus alumnos y a su propia comunidad como:

- ✚ Ciudadanos solidarios
- ✚ Responsables
- ✚ Participativos

Para contribuir al desarrollo humano, económico y social de su entorno

8.4 UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO.

La Incubadora de Empresas es una plataforma de impulso a la creación, de nuevas empresas, ofrece un acompañamiento al emprendedor, durante la concepción, arranque y crecimiento de un negocio de tecnología intermedia o un negocio tradicional.

En este sentido la Incubadora de Empresas es un espacio de negocios, un ambiente que estimula la creatividad y la innovación, un espacio en el que los emprendedores crean y desarrollan sus proyectos.

Es un centro de servicios que tiene como función principal agrupar a los emprendedores, favoreciendo la sinergia entre sus actividades, en un espacio físico adecuado.

Objetivos

- ✚ Ofrecer a alumnos, egresados y comunidad emprendedora un modelo de desarrollo de nuevas empresas.
- ✚ Formar empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional que contribuyan al desarrollo social de su comunidad.
- ✚ Apoyar la creación, desarrollo y consolidación de empresas innovadoras.
- ✚ Propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo de una cultura emprendedora.

Misión

Generar empresas rentables basadas en negocios tradicionales, electrónicos y/o tecnología de información que impacten positivamente a la economía del país.

Lograr que jóvenes con talento y espíritu emprendedor adquieran conocimientos y desarrollen habilidades para iniciar nuevos negocios.



Valores

Compromiso: Impulsaremos este valor en todos y cada uno de los integrantes de la Incubadora, y esto se verá traducido en resultados medibles para los Proyectos a incubar.

Honestidad: Ser transparentes en todos nuestros actos, mostrando lealtad en nuestras relaciones.

Confianza: Estrechar lazos y relaciones entre nuestros emprendedores generando con ello confianza.

Ética profesional: Mantener normas morales que rijan a nuestros miembros y emprendedores.

Ubicación:

Campus Coyoacán
Mtra. Aimé Renata Gutiérrez Antúnez
Tels.: 55 99 26 00 Ext. 34952
Calzada de Tlalpan No. 3058
Col. Santa Úrsula Coapa
Delegación Coyoacán
México D.F.
*A 5 minutos del Estadio Azteca.

Servicios:

Talleres

Taller Inicia tu Empresa.- En este Taller se abordan diversos temas que permitirán a cualquier Emprendedor dar solución a las siguientes interrogantes: ¿qué funciones desempeña el propietario en la micro y pequeña empresa?, ¿cuáles son las actividades fundamentales de toda empresa?, ¿cómo se definen los puestos necesarios para su operación?, ¿cómo se establece un procedimiento efectivo de contratación?, ¿qué tipos de estructuras organizacionales existen y cómo elegir la más adecuada?, ¿cómo se elabora y qué debe contener un manual de organización?, ¿cuál es el marco normativo que rige las relaciones de trabajo?, ¿cómo elaborar un programa efectivo y eficiente de capacitación?, ¿cómo es el proceso administrativo en una empresa?, etcétera.

Taller Legal.- El Taller tiene como objetivo principal, el dar a conocer al asistente, todos aquellos aspectos legales que debe de considerar al fundar una compañía o sociedad. Se iniciara con la selección del tipo de sociedad que más convenga de acuerdo a la finalidad de la empresa, si es productora, comercializadora o



prestadora de servicios. De cada una de las sociedades que reconoce la legislación de nuestro país se revisaran las ventajas y desventajas.

Taller de Mercadotecnia.- Gran parte del éxito de una empresa de cualquier talla está basado en la adecuada implementación de estrategias comerciales efectivas. Sin embargo, muchas compañías no realizan una adecuada planeación de mercadotecnia a pesar de que sí lo hacen en el área financiera o administrativa. El plan de mercadotecnia es un documento que debe ser elaborado, y debe contener al menos los objetivos y estrategias que deberán realizarse en un periodo determinado, por ejemplo un año.

Taller de Finanzas.- El taller tiene como objetivo que el emprendedor conozca los principales conceptos inversión y evaluación económico-financiera. Para estar en posibilidad de iniciar un negocio, es necesario conocer todos los recursos que se utilizará para poder llevar a cabo el proyecto. De igual forma es importante valorar la cantidad de dinero que se ganará y el tiempo que se invertirá por llevar a cabo el proyecto. Estos conceptos son esenciales para tomar una decisión respecto a la viabilidad del negocio que se planea establecer. En este curso nos familiarizaremos de manera sencilla con los principales aspectos financieros a considerar para tener elementos sólidos que nos permitan tomar una mejor y más informada decisión al pretender establecer una nueva empresa⁷⁰.

8.5 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.

Centro incubador de empresas del estado de hidalgo.

Misión

Crear y desarrollar a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que den valor agregado a los recursos del Estado de Hidalgo. Fortaleciendo el proceso educativo y las actividades de investigación; alentar la competitividad empresarial y vigorizar la velocidad de introducción de conocimientos profesionales en las empresas.

Visión

Posicionarse como líder regional en el apoyo a la competitividad empresarial; Ser autosuficiente al cuarto año de su funcionamiento, impulsando las cuatro cadenas productivas con mayor presencia en el Estado.

-  Confección y Textil
-  Tecnología de Alimentos
-  Metalmecánica

⁷⁰ <http://www.coyoacan.uvmnet.edu/incubadora/index.asp>



Agropecuaria

Objetivos

Generar mecanismos que estimulen y apoyen el espíritu emprendedor y la cultura de la innovación en la comunidad de la UAEH y en la sociedad en general. Fortaleciendo el proceso educativo y las actividades de investigación; alentando la competitividad empresarial y vigorizando la velocidad de introducción de conocimientos profesionales en las empresas.

Modelo de incubación

Tiempo de incubación promedio de las empresas, por sectores y actividades.

El tiempo de incubación que dura una empresa dentro del modelo del Humts`i es en promedio de un año.

- 1.- Acceso a la Base de Datos (Consulta, Modificar uso restringido)
- 2.- Folletos de productos de las empresas

Agronegocios, Base tecnológica, Emprendedores

- 1.- Talleres (Tema, duración, nombre del instructor, objetivo del curso)
- 2.- Conferencias
- 3.- Eventos

Objetivos:

- Realizar actividades conjuntas de colaboración institucional, apoyo y asesorías en el fortalecimiento de incubadoras de empresas.
- Sociedad cooperativa de COSULATI, Brasil
- Colaboración y promoción de la investigación conjunta a las áreas de ciencia y tecnología e intercambio tecnológico.
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Establecer las bases para la asignación y ejercicios de los fondos FAMPYME, FIDECAP y FACOE para el fomento, desarrollo y capacitación de la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Hidalgo.
- Apoyo financiero y ejecución de proyectos y/o eventos relativos al componente de investigación y transferencia de tecnología de programas como Alianza para el Campo en el Estado de Hidalgo.



Proyectos Productivos / Programa 3x1 para Migrantes

El Programa 3x1 para migrantes de la SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL) se orienta a conjuntar recursos de los migrantes y de los gobiernos federal, estatal y municipal, uniendo esfuerzos en acciones de contenido social para favorecer el desarrollo de las comunidades de origen de los migrantes y elevar la calidad de vida de su población.

Criterios de Elegibilidad y requisitos

Los proyectos a financiarse deberán presentar las siguientes características:

- ✚ Responder a iniciativas de migrantes radicados en el extranjero, preferentemente integrados como clubes u organizaciones. Se entiende por club u organización de migrantes a la unión de personas con intereses comunes, que, entre otras, realizan actividades en favor de sus comunidades de origen en México;
- ✚ Contar con participación financiera de los clubes u organizaciones de migrantes, de la Federación, de la entidad federativa y de los municipios correspondientes; y
- ✚ Contribuir a resolver carencias en materia de infraestructura básica, de servicios o generar fuentes de ocupación e ingreso para la población.

Características de los Apoyos.

Tipo de Apoyo

El apoyo consiste en aportación de recursos de la Sedesol, de las entidades federativas, de los municipios y de los migrantes, para la realización de proyectos que favorezcan el desarrollo de las comunidades y contribuyan a elevar la calidad de vida de su población como son:

- ✚ Saneamiento ambiental
- ✚ Conservación de los recursos naturales
- ✚ Salud
- ✚ Educación
- ✚ Infraestructura social básica, agrícola y de comunicaciones,
- ✚ Acciones u obras de tipo deportivo, cultural y recreativo, vivienda, mejoramiento urbano.
- ✚ Proyectos productivos o de impulso a la actividad económica comunitaria.
- ✚ Proyectos de servicio social comunitario y otras que acuerden las partes en materia de desarrollo social.
- ✚ Actividades de promoción social: actividades de organización, de coordinación con otras instancias federales, de las entidades federativas, municipales, clubes u organizaciones de migrantes, estudios,



investigaciones, promoción y difusión del programa dentro y fuera de México.

Instancias participantes

Instancias Ejecutoras

- ✚ Municipios.
- ✚ Gobierno de las Entidades Federativas Estado.
- ✚ Clubes u organizaciones de migrantes.
- ✚ Delegaciones SEDESOL.
- ✚ Dependencias y Entidades Federales.
- ✚ Beneficiarios

Servicios

Dispone para su operación de un área total de 1,381 m² y cuenta con la siguiente infraestructura y equipamiento:

- ✚ Asesoría en conformación de plan de negocios
- ✚ Capacitación constante
- ✚ Oficinas para el desarrollo de su Empresa.

- ✚ Servicios (fax, Internet, copiadoras, video proyector, equipo de computo, etc.)

- ✚ Dos salas de capacitación

- ✚ Área de Negocios

- ✚ Sala de Exposiciones

- ✚ Área Administrativa

- ✚ Sala de Juntas

- ✚ Equipos de computo, impresora laser y de inyección, escáner

- ✚ Asesoría legal

- ✚ Asesoría Financiera

- ✚ Asesoría en mercadotecnia

De forma externa a las instalaciones de la incubadora se pueden realizar estudios en los 14 Centros de Investigaciones con que cuenta la Universidad Autónoma del



Estado de Hidalgo, los cuales destacan Centro de Investigaciones Químicas, Biológicas, Ciencias de los Materiales, Informática, Industrial, Agro negocios, etc.

8.6 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

La Incubadora de Empresas de la U.A.N.L. te ofrece el servicio de incubación de tu empresa, así como el asesoramiento para iniciar tu negocio.

La Universidad Autónoma de Nuevo León⁷¹ con el apoyo del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía y del Gobierno Estatal a través de la Sub Secretaría de Industria, Comercio y Desarrollo Tecnológico y el Programa Estatal para la Promoción Empresarial acordaron iniciar:

Incubadora de Empresas de la UANL. La cual brinda la oportunidad a la comunidad emprendedora de iniciar su propio negocio a través de una aventura sin riesgos, facilitando una infraestructura básica durante el periodo inicial de operación.

¿Quiénes son?

La Incubadora de Empresas de la U. A. N. L. es una institución dedicada a descubrir, y apoyar la creación de nuevas empresas en México.

Brindan los medios necesarios a la comunidad emprendedora para iniciar y desarrollar su propio negocio, proporcionando la infraestructura necesaria para su periodo inicial de operación.

A través de asesoría y consultoría profesional con respaldo de la Universidad Autónoma de Nuevo León y con apoyo del Gobierno Federal a través de la Secretaria de Economía y la Sub Secretaria de Comercio y Desarrollo Tecnológico.

Misión

Crear empresas de éxito, brindando capacitación y consultaría profesional en todas las áreas del negocio, otorgando a los emprendedores las herramientas necesarias para crear y convertir sus proyectos en realidad.

Visión

Ser la Incubadora líder de México, descubriendo y alentando el potencial de las PyMES en el país.

⁷¹ <http://www.humtsi.com/presentacion.htm>



Objetivos

- ✚ Descubrir y auspiciar emprendedores económicos que estén comprometidos en el inicio y creación de empresas.
- ✚ Asistir y asesorar a los creadores de empresas para su exitosa realización.
- ✚ Promover la comprensión de la función empresarial como el evento personal y humano en la percepción y descubrimiento de nuevos recursos económicos.
- ✚ Promover la creación de empresas a través de las Incubadoras de Baja, Media y Alta tecnología de la UANL.
- ✚ Desarrollar Empresas Existentes.
- ✚ Aplicar la subsidiaridad de la UANL a empresas de nueva creación a través de su Infraestructura y capital intelectual.
- ✚ Creación de los mecanismos de sinergias entre las empresas asociadas y recursos de la UANL y otras instituciones
- ✚ Lograr que un mínimo del 50% de las empresas que pertenezcan al centro tengan éxito.

Incubación tradicional

Servicios

- ✚ Espacios físicos privados
- ✚ Mobiliario de oficina
- ✚ Equipo de cómputo con acceso a Internet de alta velocidad
- ✚ Línea Telefónica con acceso a 100 llamadas locales
- ✚ Cursos – Talleres en diferentes áreas de negocio
- ✚ Asesoría y seguimiento permanente a proyectos
- ✚ Acceso a fuentes de financiamiento
- ✚ Publicación de su empresa en el sitio de Internet de la Incubadora
- ✚ Descuentos especiales en curso de la U. A. N. L.
- ✚ Servicio secretarial básico
- ✚ Copiadora, Impresora, Fax Scanner
- ✚ Sala de juntas con pantalla y capacidad para 20 personas
- ✚ Auditorio para 120 personas

Fases de incubación

Pre-incubación

Es la primera etapa del proceso de aprendizaje y formación del emprendedor, donde se ofrecen cursos y asesorías, que proporcionan un mayor conocimiento en diferentes áreas de negocio, permitiéndole crear y desarrollar una idea de negocio a emprender, así como obtener las herramientas necesarias que le permiten desarrollar el plan de negocios de su futura empresa, el cual será evaluado para su aprobación.



Incubación

Etapa donde el plan de negocios aprobado, se llevará a cabo, iniciando operaciones como empresa, la cual se desarrollará y consolidará dentro de las instalaciones físicas y contarán con el apoyo y soporte necesario, mediante cursos, formación empresarial, tutorío, asesorías personalizadas, publicidad de la empresa, entre otros servicios ofrecidos, para su buen desarrollo, crecimiento y consolidación dentro de las oficinas de la Incubadora de Empresas de la U.A.N.L.

Pos-incubación

Aquí concluye la estancia de la empresa dentro de las instalaciones físicas de la Incubadora de Empresas, para establecerse de manera independiente, teniendo conocido su producto o servicio en el mercado, y emprender su crecimiento, continuando con apoyos de tutorío, promoción, capacitación empresarial, entre otros.

Incubación Virtual

Si los nuevos emprendedores no disponen de suficiente tiempo para estar en la oficina, y o prefieren llevar su negocio desde su casa, La Incubadora Virtual es la mejor opción. Son mínimos los requisitos para contar con el asesoramiento indicado para echar a andar su negocio, y con los recursos en línea podrán avanzar a su propio ritmo Incluye:

- ✚ Asesorías personalizadas
- ✚ Sala de juntas con pantalla y capacidad para 20 personas
- ✚ Auditorio para 120 personas
- ✚ Cursos – Talleres en diferentes áreas de negocio
- ✚ Asesoría y seguimiento permanente a proyectos
- ✚ Acceso a fuentes de financiamiento
- ✚ Publicación de su empresa en el sitio de Internet de la Incubadora
- ✚ Descuentos especiales en curso de la U. A. N. L.
- ✚ Servicio secretarial básico
- ✚ Copiadora, Impresora, Fax Scanner
- ✚ Sala de juntas con pantalla y capacidad para 20 personas
- ✚ Auditorio para 120 personas

Servicios ofrecidos por la Incubadora

Brindan los medios necesarios a la comunidad emprendedora para iniciar y desarrollar su propio negocio, proporcionando la infraestructura necesaria para su periodo inicial de operación.

A través de asesoría y consultoría profesional con respaldo de la Universidad Autónoma de Nuevo León y con apoyo del Gobierno Federal a través de la



Secretaría de Economía y la Subsecretaría de Comercio y Desarrollo Tecnológico.

Servicios

- ✚ Espacios físicos privados
- ✚ Mobiliario de oficina
- ✚ Equipo de cómputo con acceso a Internet de alta velocidad
- ✚ Línea Telefónica con acceso a 100 llamadas locales
- ✚ Cursos – Talleres en diferentes áreas de negocio
- ✚ Asesoría y seguimiento permanente a proyectos
- ✚ Acceso a fuentes de financiamiento
- ✚ Publicación de su empresa en el sitio de Internet de la Incubadora
- ✚ Descuentos especiales en curso de la U. A. N. L.
- ✚ Servicio secretarial básico
- ✚ Copiadora, Impresora, Fax Scanner
- ✚ Sala de juntas con pantalla y capacidad para 20 personas
- ✚ Auditorio para 120 personas

8.7 UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO.

El Centro Universitario Vinculación con el Entorno, A.C S es un organismo descentralizado de la Universidad de Guanajuato⁷², en asociación con la Universidad Politécnica de Valencia, España, creado en 1998 para potenciar las capacidades de ambas para contribuir al progreso del entorno social mediante la aplicación y transferencia de los conocimientos científicos y tecnológicos, la formación y actualización de los recursos humanos, así como la prestación de servicios, consultoría, asistencia técnica, capacitación y contratación de investigación, de tal forma que se incremente la competitividad de las organizaciones productivas y sociales.

Así mismo se cuenta con infraestructura para diversos servicios para reuniones empresariales, congresos, foros, talleres, seminarios y dinámicas grupales.

Está constituido por un Consejo Directivo y un Consejo Técnico, los cuales vigilan y supervisan las acciones y su funcionamiento integral. El VEN está constituido como una Asociación Civil, la cual no persigue fines de lucro, solo mantener su autosuficiencia económica.

⁷² <http://www.ven.ugto.mx/>



Servicios que ofrece

Dirección de Gestión Gubernamental

Identificamos el entorno gubernamental como actor de fomento al desarrollo productivo, social e institucional, articulando convocatorias de programas de fomento y atendiendo necesidades de los entes y dependencias gubernamentales.

Incubadora de Empresas

Es un centro de soporte estructural, tecnológico y de vinculación a emprendedores para el desarrollo de nuevas empresas, guiándolas desde el momento de su concepción hasta que adquieran capacidad y condiciones óptimas que les permitan disminuir su nivel de mortalidad, enfrentar los retos del mercado actual y fortalecer el tejido productivo regional.

Dirección de Articulación Productiva

Es un centro que contribuye a la consolidación y fortalecimiento integral de las PYMES permitiéndoles hacer frente a los requerimientos del mercado, tanto nacional como internacional; así como mantenerse a la vanguardia, con esquemas competitivos de organización, para enfrentar los retos actuales.

Dirección de Fomento Institucional y Educación Continua

Una de la líneas de estrategias del Centro Universitario VEN, la DFIEC promueve los servicios científicos, tecnológicos e infraestructura de la Universidad de Guanajuato, así como la actualización y la formación profesional de los individuos a través de programas de vanguardia en sus distintas áreas con la finalidad de contribuir a dar una respuesta inmediata y aplicable a las necesidades del Entorno.

Incubadora de Empresas

¿Qué es?

Es un centro de soporte estructural, tecnológico y de vinculación a emprendedores para el desarrollo de nuevas empresas, guiándolas desde el momento de su concepción hasta que adquieran capacidad y condiciones óptimas que les permitan disminuir su nivel de mortalidad, enfrentar los retos del mercado actual y fortalecer el tejido productivo regional.

Servicios

- Asesoría individual
- Vinculación para financiamiento



- ✚ Desarrollo de productos
- ✚ Comercialización
- ✚ Gestión empresarial
- ✚ Capacitación técnica y gerencial
- ✚ Consultoría especializada
- ✚ Plan personalizado de incubación

Aceleradora de Empresas

Es un concepto novedoso de creación rápida de empresas, utilizando herramientas de incubación, en el que se desarrolla estratégicamente el modelo de negocio de cada empresa, de acuerdo a las necesidades de la demanda captada.

Servicios

- ✚ Detección de necesidades
- ✚ Asesoría individual
- ✚ Capacitación técnica y gerencial
- ✚ Consultoría especializada
- ✚ Vinculación empresarial
- ✚ Desarrollo de productos

¿Qué hacen?

Identifican el entorno gubernamental como actor de fomento al desarrollo productivo, social e institucional, articulando convocatorias de programas de fomento y atendiendo necesidades de los entes y dependencias gubernamentales.

Servicios que ofrecen

1. Integran las pre-propuestas y propuesta final de proyectos factibles ante los sistemas de fondos de ciencia y tecnología.
2. Detectan oportunidades de realización de proyectos con financiamiento de organismos internacionales (Banco Mundial, OEA, Unión Europea, BID, etc.)
3. Gestionan apoyos para el desarrollo de proyectos de base científica y tecnológica, con los beneficios del programa de estímulos AVANCE-CONACyT.
4. Coordinan enlaces con la Dirección de Fomento Institucional y Educación Continua y/o la Dirección de Enlace Productivo para el desarrollo de proyectos o prestación de servicios con financiamiento gubernamental o social.
5. Identifican y articulan oportunidades de licitación pública o privada a través de los servicios de la Universidad de Guanajuato.



6. Actualizan y dan seguimiento al ejercicio de fondos comprometidos en proyectos o servicios financiados por los sectores gubernamentales y/o sociales (Secretarías, Subsecretarías, Consejos, etc.)

8.8 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA.

Desde hace más de quince años, la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla⁷³, se ha dedicado a fomentar en los alumnos el espíritu emprendedor de trabajar de manera independiente y ser generadores de empleos, así como a fomentar la investigación en Tecnología como una estrategia de desarrollo en el ambiente universitario y en la región.

Se decidió establecer una incubadora de empresas que no solo se limite al alumnado de la Universidad sino que permita impulsar toda aquella idea innovadora o bien fortalecer las empresas existentes dando un alto énfasis en el desarrollo de alta tecnología.

Misión

Contribuir al desarrollo local, regional y nacional coadyuvando en la creación y fortalecimiento de empresas; ofreciendo un acompañamiento y apoyo integral por medio de diversos servicios que impulsen una cultura emprendedora y una estructura que estimule y dirija la generación, operación y crecimiento de las mismas.

Visión

Ser una de las principales fuentes generadoras de empresas dedicadas a la investigación, desarrollo e implementación de Alta Tecnología en el Estado de Puebla que contribuyan e impulsen el crecimiento regional con empresas de estándares de calidad internacional

Políticas de Aceptación de Proyectos

- ✚ El modelo de negocio no esté basado en un proceso comercial.
- ✚ La empresa se constituya legalmente en el Estado de Puebla.
- ✚ Dentro del modelo de negocio considere fundamentalmente la innovación y el uso de alta tecnología.
- ✚ Se aceptarán proyectos que NO dañen el medio ambiente o que comprueben que cuentan y cumplen con las normas correspondientes para evitar dicho daño.

⁷³ http://www.upaep.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2453&Itemid=2612



- ✚ No se aceptarán proyectos que se refieran al uso de químicos que requieran de manejo especial.
- ✚ Se dará prioridad a aquellos proyectos que se refieran al uso o producción de tecnología, no descartando la posible incubación de empresas de tipo tradicional.
- ✚ No se aceptarán proyectos en los cuales se contemple un daño a la salud.
- ✚ No se aceptarán proyectos que vayan en contra de la ética, los valores universales y principios en los cuales se ha formado la UPAEP.
- ✚ No se aceptarán proyectos en los cuales no se dé un valor agregado al producto final, es decir, no se incubarán proyectos que sólo impliquen comercialización.
- ✚ Se favorecerán aquellas iniciativas que utilicen la innovación tecnológica en la preservación del medio ambiente.
- ✚ La incubadora es ajena a las fuentes de financiamiento de cada proyecto, por lo que no es su función investigar el origen de sus recursos.
- ✚ Todo proyecto deberá estar consciente que deberá constituirse legalmente y acreditarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para tal fin se le dará un plazo de hasta 6 meses a partir de que inicia su periodo de incubación. (Se le proporcionará asesoría para llevarlo a cabo).

Perfil del integrante del Comité

Empresarios con habilidades de negociación, perfil emprendedor, con un alto grado de objetividad, visión social y trabajo en equipo, que posea conocimientos en:

- ✚ Factibilidad de proyectos de inversión.
- ✚ Perfil del emprendedor.
- ✚ Operación y administración de la empresa.
- ✚ Mercadotecnia y oportunidades de nuevos negocios.
- ✚ Programas de apoyo para la creación y fortalecimiento de empresas.
- ✚ Protección intelectual.

Tus derechos

- ✚ En caso de que aceptes ser parte del Comité de Evaluación de proyectos deberás recibir el nombramiento oficial por parte de UNINCUBE y UPAEP que te acredita como miembro del mismo.
- ✚ Recibir con oportunidad la información correspondiente a los proyectos que serán evaluados durante la sesión a fin de que tengas el tiempo necesario para revisarla.
- ✚ Ser informado de todos los detalles sobre la forma en cómo se llevará a cabo la Sesión de Evaluación.



- ✚ Realizar propuestas y sugerencias al personal de la incubadora a fin de que mejoren y hagan más eficientes los procesos de selección de proyectos e incubación de las empresas.
- ✚ Leer la información correspondiente a los planes de negocio y anteproyectos que serán evaluados durante la sesión.
- ✚ Confirmar con oportunidad tu asistencia a la sesión de evaluación.
- ✚ Firmar por conformidad el Convenio de Confidencialidad y las políticas de conflicto de intereses.
- ✚ Expresar tu opinión y sugerencias con relación a los proyectos evaluados, tanto en los formatos de evaluación como a los emprendedores.
- ✚ Emitir tu voto a favor o en contra de los proyectos presentados durante la sesión de evaluación.

Tus obligaciones

- ✚ Leer la información correspondiente a los planes de negocio y anteproyectos que serán evaluados durante la sesión.
- ✚ Confirmar con oportunidad tu asistencia a la sesión de evaluación.
- ✚ Firmar por conformidad el Convenio de Confidencialidad y las políticas de conflicto de intereses.
- ✚ Expresar tu opinión y sugerencias con relación a los proyectos evaluados tanto en los formatos de evaluación como a los emprendedores.
- ✚ Emitir tu voto a favor o en contra de los proyectos presentados durante la sesión de evaluación.

Los servicios que se ofrecen son:

Consultoría especializada:

- ✚ Diseño industrial y prototipos
- ✚ Propiedad industrial y derechos de autor
- ✚ Diseño gráfico
- ✚ Investigación de mercados
- ✚ Planeación estratégica
- ✚ Aspectos legales y fiscales
- ✚ Gestión de fuentes de financiamiento
- ✚ Planes de negocios



Alojamiento:

- ✚ Oficinas amuebladas
- ✚ PC con Internet inalámbrico
- ✚ Servicio de limpieza
- ✚ Sala de juntas
- ✚ Salas de trabajo
- ✚ Recepcionista
- ✚ Área de comedor
- ✚ Vigilancia las 24 horas todo el año

8.9 CENTRO DE INCUBACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE JALISCO.

El centro de incubación empresarial es un centro de atención a emprendedores en donde se les brinda orientación y asesoría para que haga realidad su negocio.

Brinda apoyo desde el prototipo de tu producto hasta un plan de negocios en detalle, con la ayuda especializada de consultores los cuales contribuyen al proceso de incubación en sus diferentes áreas, mismas que son:

- ✚ Gestión de Mercados
- ✚ Imagen Corporativa y Diseño Industrial
- ✚ Procesos de Producción
- ✚ Gestión Jurídico - Legal
- ✚ Administración de Empresas
- ✚ Finanzas
- ✚ Fiscal

Misión

Ofrecer a los emprendedores de la sociedad jalisciense, un espacio con servicios de asesoría, apoyo tecnológico y vinculación con el entorno económico y de mercados, principalmente en los sectores de producción y la agroindustria, propiciando un ambiente óptimo para iniciar, desarrollar y fortalecer sus empresas.

Visión

Ser el Centro de incubación que aporte valor a las iniciativas empresariales y a las empresas ya constituidas, siendo reconocida por la implementación exitosa de su modelo de incubación; fomentando por medio de valores como la constancia, competitividad y mejora continua, acciones que permiten impulsar el desarrollo económico de la región.



Requisitos:

Si eres alumno debes estar al corriente con tus pagos y estar dispuesto a formar equipos multidisciplinarias.

Descargara el "Formato de Inscripción para iniciar el proceso de incubación" (ver formato en anexos).

Procedimiento:

1. Llenado del "Formato de inscripción".
2. Solicitar previa cita ya sea por teléfono o por correo.
3. Evaluación Técnica.
4. Evaluación Empresarial. (ver formato en anexos)

8.10 INSTITUTO PANAMERIANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS (IPADE).

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) es la escuela de negocios de la Universidad Panamericana. Fue fundado en 1967 y se enfoca en el desarrollo de habilidades directivas y una mejora integral en sus participantes.

Para lograr esto, el IPADE utiliza el método del caso y una especial dedicación en la atención personalizada. Estos atributos han hecho del Instituto una de las mejores escuelas de negocios del mundo.

Misión, Visión y Valores

La misión del IPADE es formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano capaces de transformar las organizaciones y la sociedad.

Para llevar a cabo su misión el IPADE se concentra en:

- ✚ Valorar el trabajo profesional
- ✚ Cuidar los detalles
- ✚ Investigar, crear, innovar y transmitir el conocimiento y práctica de la dirección de empresas
- ✚ Profesionalizar el quehacer directivo con mentalidad global, visión ética, libertad personal y responsabilidad social
- ✚ Abrir horizontes a las personas, proponer retos
- ✚ Formar personas con sentido cristiano
- ✚ Lograr organizaciones más humanas
- ✚ Trato personal, asesores de equipo
- ✚ Aprender y emprender



Su visión a 10 años:

- ✚ Ser una escuela de clase mundial, la mejor de Latinoamérica.
- ✚ Ser la mejor en humanismo en la empresa.

Los 10 valores del IPADE:

El IPADE busca:

- ✚ El hombre, como centro y fin de toda la vida económica y social
- ✚ La unidad entre los miembros de la comunidad IPADE
- ✚ El trabajo como un medio para ser mejores personas
- ✚ El trabajo bien hecho, es decir, el cuidado de los pequeños detalles
- ✚ El trato personal a nuestros participantes
- ✚ La función directiva y empresarial del director
- ✚ La colegialidad en las decisiones
- ✚ Aprender y emprender
- ✚ Abrir horizontes, desafiar y proponer retos
- ✚ Visión global

El Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPII) es una aceleradora de negocios que fue creada en el 2004 por la Universidad Panamericana y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), posteriormente registrada ante Secretaría de Economía en el 2005.

Son una institución que tiene el firme compromiso de mejorar los resultados con las empresas y en el desarrollo de nuestro país.

Aceleración de Negocios

En el Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPII) se desarrolla una metodología de asesoría enfocada al crecimiento de cualquier empresa, denominada: Aceleración de Negocios, cuyas modalidades son: PYME, Sectorial y Proyectos Especiales.

Aceleración PYME: La metodología de la Aceleración PYME es un proyecto especializado para las Pymes que utiliza el pensamiento sistémico, es decir, que agrupa un conjunto de herramientas de diagnóstico, planeación, ejecución y control, para fomentar el desarrollo acelerado.

El tiempo de ejecución del proyecto en la empresa puede variar dependiendo de su problemática y tamaño, pero en la mayoría de los casos, se logran los primeros resultados positivos antes de un lapso de 6 meses.



Perfil del cliente

1. Empresa con mínimo un año de consolidada.
2. Ventas anuales recomendadas por 50 millones de pesos anuales.
3. Directivos dispuestos a tener cambios profundos en su manera de pensar y en la forma en la que operan su empresa.

Aceleración sectorial: La metodología de la Aceleración Sectorial es una síntesis de la experiencia que el centro ha acumulado mediante el trabajo con PYMES, de diferentes sectores industriales durante varios años.

Este tipo de Aceleración tiene una duración aproximada de 5 meses y se realiza con mínimo 20 empresas del mismo sector empresarial o que pertenezcan a la misma cadena de valor.

El director general de cada empresa participante y un colaborador de su confianza, son guiados en un proceso que compone dos tipos de asesoría: Grupal y Coaching Directivo.



CAPITULO IX

EL DESARROLLO DEL CLUB DE EMPRENDEDORES.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo proponemos una iniciativa de la creación de un club de emprendedores en la ESCA Santo Tomas, estableciendo su misión, visión y objetivos así como cuales serán las ventajas del mismo. También se propone el modelo para emprender el club así como un organigrama integrado por los profesionistas de las distintas carreras de la ESCA.

Explicaremos cual será el proceso a desarrollar, así como los requisitos para formar parte de dicho club y por último se propone un listado de cuáles serán las políticas para la aceptación de proyectos y una regularización interna del club.

9.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Misión

Contribuir al perfeccionamiento de las habilidades empresariales y administrativas de los emprendedores miembros del club, en el marco de la Reforma Educativa y el Modelo de Integración Social del IPN, con el propósito de coadyuvar de manera decidida y profesional a la generación de empresas competitivas, que impulsen el desarrollo económico de nuestro país.

Visión

Ser el instrumento que contribuya a posicionar al Instituto Politécnico Nacional como una institución líder en la generación de emprendedores con mayor impacto en el desarrollo regional y sectorial, que favorezcan la competitividad del Sistema Económico Nacional.

Propiciar la participación equitativa y organizada de la comunidad politécnica, que se traduzca en una sólida formación emprendedora con las perspectivas que reclama el crecimiento del país, buscando concentrar, promover y difundir los valores que han caracterizado a las actividades de vinculación en el IPN.

Valores:

Lo anterior, conlleva a observar los siguientes valores dentro del presente club:

- ✚ Excelencia: Distinguirse por su alto grado de responsabilidad, atendiendo a su propia formación, con el fin de hacer un trabajo de calidad superior, que lo haga digno de aprecio y estimación en la realización de sus funciones.



- ✚ Integridad: Actuar con rectitud, honestidad, honradez y transparencia, de manera congruente, sin engaños, ni falsedades en la realización de sus proyectos.
- ✚ Creatividad: Mantener una actitud constructiva, considerando la mejora continua y la innovación.
- ✚ Responsabilidad: Cumplir con oportunidad, eficiencia y eficacia las tareas inherentes a sus funciones, mismas que serán atendidas con diligencia y conocimiento.
- ✚ Lealtad: Ajustar su actuación al compromiso personal con los objetivos del club de emprendedores de tal modo que se refleje y fortalezca el conjunto de logros del mismo.
- ✚ Respeto: Consideración y tolerancia a las diferencias entre las personas.
- ✚ Solidaridad: Cooperar activamente con los compañeros promoviendo el trabajo en equipo.

9.2 OBJETIVO.

- ✚ Impulsar la cultura emprendedora en la ESCA unidad santo tomas.
- ✚ perfeccionar actitudes y habilidades emprendedoras.
- ✚ Promover un acercamiento con el sector productivo y organismos de fomento, para obtener orientación sobre oportunidades de negocios.
- ✚ Difundir proyectos protegidos en diferentes medios y eventos.
- ✚ Incrementar la cantidad y calidad de proyectos emprendedores que ingresan al Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT), a la Incubación Virtual o que reciben apoyo para su constitución legal ya como empresas.

9.3 MODELO DEL CLUB DE EMPRENDEDORES.

El modelo de este club de emprendedores dependerá según la delimitación de su intervención con el emprendedor y su negocio, es decir si uno de los propósitos del club es bajar recursos para los negocios de los emprendedores, entonces este club se establecería legalmente ante la ley como empresa para que fungiera como un vehículo legal encargado de captar las aportaciones del Fondo Pyme estatales y privadas. Si es así el club tomaría el carácter de una Asociación Civil.

El Club debe ser autosustentable y cubrir todos los gastos con los apoyos del Fondo PyME, estatal y privados y los que se deriven por concepto de tasa de interés de los proyectos.

Requiera de infraestructura física con equipamiento de oficina, así como una plantilla de personal calificada.



9.4 ORGANIGRAMA DEL CLUB.

Se establecerá un comité técnico colegiado creado para auxiliar en la operación del club de emprendedores, cuyo objetivo será evaluar la viabilidad inicial y final de los proyectos y planes de negocios, con el fin de que posteriormente se vincule directamente con la incubadora.

Este comité estará integrado por los siguientes miembros de la ESCA Santo Tomas:

Catedráticos de las siguientes carreras:

- ✚ Contador Público
- ✚ Relaciones Comerciales
- ✚ Negocios Internacionales
- ✚ Comercio Internacional

Comité colegiado del club de emprendedores



Fig. 40 Comité colegial del club de emprendedores FUENTE PROPIA

Las funciones del comité serán las siguientes:

- ✚ Actuar como órgano técnico colegiado auxiliar para la operación del club,
- ✚ Evaluar la viabilidad inicial y final de proyectos y planes de negocios presentados,
- ✚ Aprobar los proyectos y planes de negocios perfilados para continuar el



- ✚ proceso de pre-incubación,
- ✚ Aprobar lineamientos con la finalidad de mejorar el funcionamiento del club,
- ✚ Aprobar el calendario de sesiones,
- ✚ Supervisar las capacitaciones impartidas

9.5 PROCESO A DESARROLLAR.

El club buscará ser el vínculo entre los emprendedores de la comunidad de la ESCA Santo Tomás y las incubadoras de negocios, además de promover un acercamiento con el sector productivo y organismo de fomento, para obtener orientación sobre oportunidades de negocios.

Proceso:

Recepción de proyectos

En esta área se reciben los proyectos de los emprendedores, realizando el comité una evaluación inicial, para conocer su viabilidad de desarrollo así como diagnóstico de las habilidades gerenciales y emprendedoras del equipo de gestión y poder determinar su aceptación para entrar al club de emprendedores.

Incubación

Una vez aceptado un proyecto, entra a la etapa de incubación, donde se prepara el plan de negocios, desarrollando las áreas de: administración, mercadotecnia, finanzas, gestión legal, tecnología e innovación. Asimismo, se brinda asesorías y capacitación al emprendedor para que ponga en práctica una cultura empresarial.

Evaluación final

Después de terminado el plan de negocios y de haber cultivado al emprendedor, se realiza una segunda evaluación por el comité, para poder corregir o adaptar puntos clave del plan, a fin de minimizar sustancialmente los riesgos existentes.

Puesta en marcha

Es el momento de lanzar al mercado esa idea innovadora buscando la vinculación con la incubadora de negocios formal.

Capacitación

Los cursos serán impartidos dentro de las instalaciones del club, para 10 participantes como máximo. Todos los cursos incluirán material y constancia de participación o acreditación, según sea el caso.

Curso: Plan de vida y carrera empresarial:



1. ¿Qué es planeación de vida y carrera empresarial? Y su importancia.
2. Importancia de una planificación de vida y carrera.
3. Auto concepto y FODA.
4. Valores.
5. Misión, visión y objetivos personales.
6. Estrategias de aplicación.
7. ¿Qué es una empresa?
8. Habilidades empresariales.
9. Integración del plan de vida y carrera empresarial.

Curso: Innovación y desarrollo de nuevos productos

1. ¿Qué es la innovación?
2. El proceso de la innovación. ¿Cómo administrar el proceso innovador?
3. Diseño y desarrollo de nuevos productos.
4. Redefinición de los procesos productivos y comerciales.
5. Protección intelectual.
6. Gestión del conocimiento y tecnología.
7. Administración de proyectos.
8. Propuesta de un proyecto de innovación tecnológica.

Curso: Formulación de un plan de negocios preliminar

1. Definición de la empresa.
2. Mercadotecnia.
3. Producción.
4. Organización.
5. Análisis económico-financiero.
6. Administración.
7. Resumen ejecutivo.

Curso: Habilidades gerenciales

1. ¿Qué son las habilidades gerenciales?
2. La dirección como parte del proceso administrativo.
3. Mapa genérico de las habilidades gerenciales.
4. Comunicación.
5. Liderazgo.
6. Motivación.
7. Negociación.
8. Toma de decisiones.

Curso: Documentación de un sistema de gestión de calidad

1. Planeación Avanzada de la Calidad del Producto (APQP).
2. Proceso de Aprobación de Partes de Producción (PPAP).
3. Análisis del Sistema de Medición (MSA).



4. Solución de problemas (8 Disciplinas).
5. Despliegue de la Función de Calidad (QFD).
6. Diseño de Experimentos (DOE).
7. Siete herramientas estadísticas básicas.
8. Costos de calidad.
9. Kan-Ban.
10. Poka-Yoke. Métodos a prueba de errores.
11. Metodología "5 S".
12. Proceso lógico de análisis de problemas (enfoque 8 D).

Curso: Sensibilización, liderazgo hacia la calidad

1. Sensibilización hacia la calidad.
2. Diseñando el cambio.
3. Taller de planeación estratégica (enfoque ISO 9000).
4. Formación de instructores.
5. Trabajo en equipo de alto desempeño (DESOR-007).
6. Técnicas supervisión y liderazgo.
7. Comunicación efectiva.
8. Actitud de liderazgo efectivo.
9. Administración eficaz del tiempo.
10. La toma de decisiones.
11. El proceso de la negociación.
12. La función del líder.
13. Proceso lógico de análisis de problemas y toma de decisiones.
14. Trabajo en equipo.

Proceso del club de emprendedores



Fig. 41 Proceso del Club de Emprendedores FUENTE: PROPIA

2. En seguida se presentaran dos formatos de trabajo del club de emprendedores:

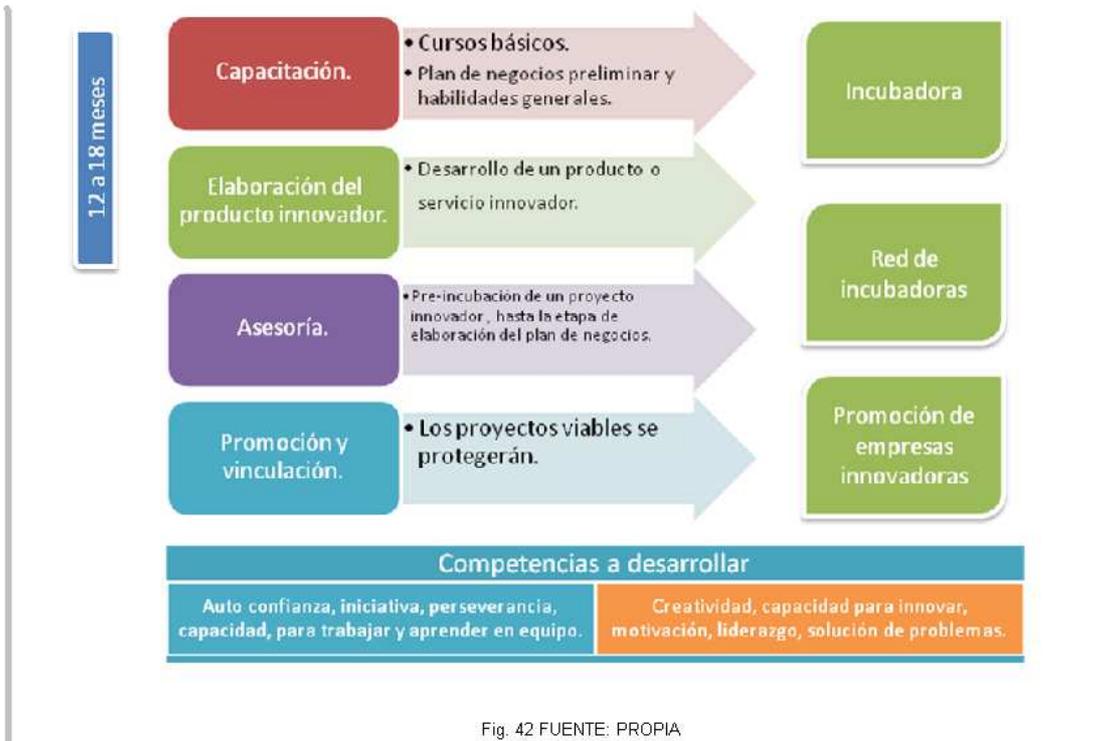
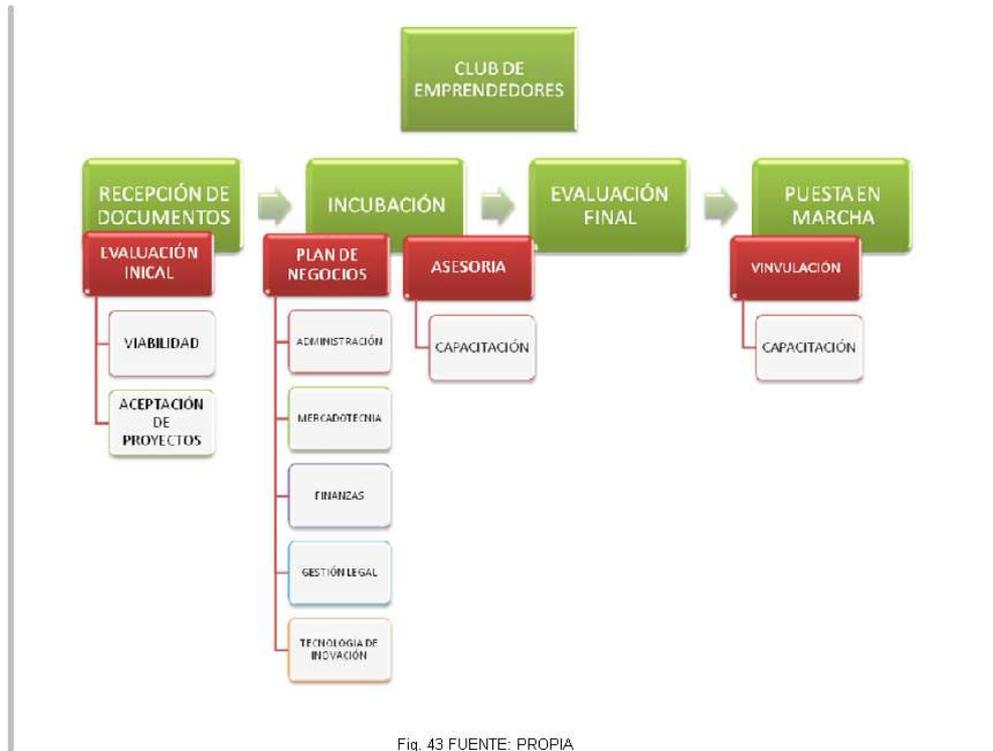


Fig. 42 FUENTE: PROPIA

2. formato de trabajo del club de emprendedores



9.6 REQUISITOS PARA FORMAR PARTE DEL CLUB DE EMPRENDEDORES.

Los requisitos requeridos para formar parte del club de emprendedores son los siguientes:

Compromiso por parte de los alumnos.

9.7 MANUAL DE POLITICAS DE ACEPTACION DE PROYECTOS.

Políticas:

1. El club de emprendedores debe tener una misión aprobada por la máxima autoridad de la organización y debe incorporar el primer principio de un proceso de pre-incubación efectivo, lo que significa “tener un impacto positivo en la vida económica de la comunidad”.
2. Tener un plan estratégico actualizado cada tres años por la máxima autoridad de la organización después de la realización de un retiro o reunión especial. Este plan debe incluir objetivos cuantitativos que permitan obtener la misión y objetivos del club.
3. Tener un plan de negocios actualizado cada tres años por la máxima autoridad de la organización. Este plan debe describir el nicho del mercado



del club, el valor que se proveer a las empresas incubadas y una demostración de la sustentabilidad financiera de la institución, incluyendo el flujo de caja del último año operativo y una proyección positiva para los próximos tres años.

4. Tener una o más fuentes de ingresos que permitan mantener las operaciones del club. Las fuentes de ingresos deben incluir el pago de arriendos y servicios, contribuciones de empresas y patrocinadores locales.
5. Destinar un espacio físico para al menos cinco empresas con fines de lucro con emprendedores trabajando a tiempo completo. Así como tener disponible para los clientes software de trabajo y financiero, internet de banda ancha, teléfonos, sala de reuniones, áreas comunes, fotocopidora, cajas de correo cerradas y al menos un sistema para presentaciones (televisión, data show, etc.).
6. Contar con el número suficiente de participantes con entrenamiento y experiencia en gestión de empresas presentes durante las horas laborales. Además, el club deberá tener un plan de formación profesional para sus empleados.
7. Reclutar y orientar a consejeros voluntarios que realicen servicio social y que puedan apoyar directamente a las empresas en desarrollo con asesorías en marketing, comunicaciones, contabilidad y otras áreas de negocios.
8. Contar con una mesa directiva con un mínimo de 5 miembros que no trabajen directamente en la organización y que se reúna por los menos Cada trimestre para supervisar la evolución de los indicadores de desempeño.
9. Desarrollar una política de selección y graduación de clientes, incluyendo el desarrollo del plan de negocios.
10. Mantener la documentación actualizada de los clientes incluyendo sus antecedentes legales, contrato pre-incubación, copia del plan de negocios y convenio de aceptación de las políticas de incubación del club (obligaciones y responsabilidades).
11. La curricular del personal del club debe incluir sus grados académicos, experiencia laboral relacionada con servicios de soporte empresarial.

9.8 REGLAMENTO INTERNO.

El presente reglamento constituye un acuerdo entre el club de emprendedores (todo el personal que lo constituye) y Las personas que se adhieran a sus programas de pre-incubación.

El objeto del presente reglamento es establecer los términos y condiciones bajos los que se seguirá la puesta en marcha de los servicios ofrecidos por el club y los emprendedores que se vean beneficiados.



I. De la inscripción de los emprendedores.

Los requisitos a cumplir para ser admitido en el modelo de pre-incubación son los siguientes:

1. Contar con una idea de negocio innovadora.
2. Registrar un avance del plan de negocio o empresa.
3. Firma del contrato de apoyo: documento suscrito por el club de emprendedores y la persona que será capacitada, en el cual se estipula que su ingreso al club fue aprobado por el comité de evaluación, y lo habilita a recibir el apoyo del mismo en conformidad con su plan de negocios. Así mismo, estipulará el nombre del tutor empresarial que le sea asignado, el cronograma a cumplir y las capacitaciones que les serán impartidas según sus necesidades.
4. Firma de contrato de confidencialidad: documento que estipula que ninguna de las dos partes contribuyentes en el proceso de pre-incubación podrá hacer un mal uso de la información que se maneje durante el tiempo que exista la relación club-emprendedor.

II. De las responsabilidades de los emprendedores.

Será responsabilidad de los emprendedores el cumplimiento de las siguientes disposiciones:

1. El cuidado y buen estado de los materiales y equipos que el club ponga a su disposición.
2. En caso de presentarse algún daño a dichas herramientas, se deberán ejecutar acciones con el propósito de restituir los daños en los bienes, siendo que los gastos originados en estas reparaciones y/o sustituciones serán pagados por el emprendedor.
3. Cuidar y proteger el nombre del instituto politécnico nacional, la escuela superior de comercio y administración-unidad santo tomas como del club de emprendedores, sus profesores, funcionarios y autoridades.
4. Cuidar las buenas relaciones entre los emprendedores.
5. El compromiso con el proyecto a pre-incubar, enfocándose a sus actividades en conformidad con el plan de negocios a desarrollar.
6. Utilizar los ambiente de trabajo del club única y exclusivamente para el desarrollo de las actividades descritas en el plan de trabajo (cronograma), no estando autorizada a cederlo a terceros en ningún caso, ni a utilizarlos de manera personal.
7. Proporcionar al tutor empresarial y/o catedráticos las informaciones solicitadas así como la documentación sustentadora que apoyen al desarrollo del plan de negocios.
8. Practicar actos que coloquen en riesgo la seguridad de las personas que participan en el club y circulan dentro de las instalaciones de la escuela superior de comercia y administración-unidad santo tomas.



III. De los servicios ofrecidos por el club de emprendedores.

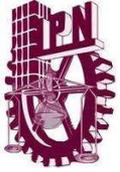
Será responsabilidad del club de emprendedores el cumplimiento de las siguientes disposiciones:

1. El club de emprendedores se obliga a brindar todos los servicios, tanto tangibles como intangibles a todo aquel emprendedor que sea inscrito en el mismo.
2. Es obligación del club asignar a cada uno de los emprendedores un tutor empresarial que sea el encargado de guiarlo hasta la conclusión del plan de negocios.
3. Los servicios prestados serán coordinados entre el tutor empresarial designado a cada uno de los emprendedores inscritos y el comité técnico.
4. Brindar el acceso a espacio físico compartido con escritorio y silla y conexión de red para acceso a internet.
5. Poner a disposición de los emprendedores equipos de cómputo y distintas herramientas como teléfono, fax compartido, instrumentos de exposición, como cañón, proyector, etc.
6. Ofrecer capacitación de acuerdo a las necesidades del emprendedor y su plan de negocios, proporcionando el material que sea necesario para su impartición.
7. Brindar asesorías con los catedráticos que integran el club en temas como administración, finanzas, contabilidad, marketing, etc.

IV. De la disolución del contrato de apoyo

Será motivo de disolución el contrato de apoyo y baja del club, a cualquier emprendedor que incurra en lo siguiente:

1. Presentar cualquier desvío de los objetivos determinados en el plan de trabajo establecido dentro del contrato de apoyo.
2. Presentar acciones que causen riesgos a la seguridad personal, ambiental y patrimonial del club de emprendedores, así como de sus integrantes.
3. Violar cualquiera de las cláusulas estipuladas dentro del contrato de apoyo y el contrato de confidencialidad.
4. Faltar al compromiso de cumplimiento del plan de trabajo (cronograma) previamente estipulado.
5. No acatar las disposiciones sugeridas por el tutor empresarial o los catedráticos integrantes del comité técnico.
6. Dañar intencionalmente el equipo proporcionado por el club para el desarrollo del proyecto, como equipo de cómputo, teléfono, fax, mobiliario, etc.



CONCLUSIÓN

Al implementar esta iniciativa dentro de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas se espera que exista una mayor participación e interés por parte de los alumnos y profesores el desarrollar profesionalmente sus ideas de negocio creando la vinculación entre el emprendedor con la Incubadora del Instituto Politécnico Nacional.

Podemos concluir diciendo que se logro el objetivo de nuestra tesis, el cual es informar a los lectores de la misma conceptos importantes y básicos que se están dejando de lado o no se les da la importancia que requieren en la organización. y que son un eje importante para el buen funcionamiento de ella.

No debemos olvidar que el mantener en mente la importancia de que dentro de las empresas se implementen cambios constantes, que no exista miedo al mismo, que los empleados se sientan parte de la empresa y no como un mueble mas esto se logra con la existía de un buen líder que no solo imponga sus ideas sino que sepa escuchar la opinión de sus subordinados y que se tome la mejor decisión.

Además se debe tener en cuenta que una empresa debe ser socialmente responsable, que cuente con ética empresarial, que al final de cuentas logran que una empresa no solo sobreviva sino que se posicione como la mejor dentro de su mercado.

Se hablo de cómo en la actualidad existen muchas personas que deciden ser emprendedores, pero no solo basta con tener la iniciativa de serlo este proyecto es una herramienta que les ayudara a entender cuáles son las características con las que debe contar y la mejor manera de desarrollar su negocio o si ya existe hacerlo crecer esto con apoyos de diversas organizaciones e incluso como es que las incubadoras de empresas son una excelente opción.



GLOSARÍO

Cambio organizacional: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Cultura organizacional: Es la formación de los criterios, valores y normas que se han ido estableciendo en la Empresa a través de su historia de éxitos y fracasos y que están en la base de lo que se emprende.

Cultura de calidad: Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización.

Código de ética: Declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

Delegar: El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Dumping Social: Bajos Costos Gracias a Bajos Salarios

Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Ética empresarial: Es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios: la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales.

Empowerment: Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.

Hipótesis: Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

Incubación: Es un proceso por el cual una institución especializada, una Incubadora, brinda asistencia para ayudar en la definición de un proyecto, el desarrollo de su empresa y la capacidad empresarial de los gestores del mismo, pero limitado a un plazo determinado.



Liderazgo: Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Modelo: Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

MPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Proactivo: Es la cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden superior.

Políticas: Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

Responsabilidad Social Empresarial: Actitud responsable de las empresas con todos los grupos de interés –consumidores, proveedores, accionistas, gerentes, empleados, estado, comunidad y

Stakeholders: Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad).



BIBLIOGRAFÍA

Desarrollo organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.

Wendell L. French/ Cecil H. Bell, Jr.

Quinta Edición

Editorial Prentice Hall

México, 1996

Clasificación en la Biblioteca: 658.406 F73 1996

Desarrollo organizacional

Luis Ferrer Pérez

Editorial Trillas

México, Enero 2005

658.406 F48 1995R6

-Mejores prácticas: cambio planeado pag. 175

-Cambio, procesos del cambio en general, mejores practicas, diagnostico pag. 33-36, 397, mapa 41, la singularidad del cambio cultural

Del Cambio operativo al cambio estructural, Modelos organizativos para ser efectivo y eficiente.

Carlos Fernández Isoird

Editorial mik-Diaz de Santos

España, 2005

658.406F47

- Aspectos del cambio pag. 1 la situación actual.

La Empresa Adaptable.

Stephan H. Haeckel

Editorial McGrawHill

658.4063H34

- Funciones y atributos del líder pag. 97, 117

La planificación del cambio, Estrategias de adaptación para las organizaciones.

Pierre Collerette/ Gilles Delisle

Colección: Desarrollo de Recursos Humanos

Editorial Trillas

México, Enero 2001

Clasificación en biblioteca: 658.406 C64

- Mejores prácticas: el cambio planificado pag. 49, cambio de paradigmas

Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura procesos.

Gibson-Ivancevich-Donnelly

Décima Edición

McGrawHill

México 2004

Clasificación en Biblioteca: 658.3 G52

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.

COORDINADOR EJECUTIVO

LIC. BÁRDAN ESQUIVEL, CUITLÁHUAC

COORDINADOR DEL PROYECTO

C.P. RIVERA PAZ, GUSTAVO



PARTICIPANTES EN EL PROYECTO
GONZÁLEZ MORENO, MA. DEL CONSUELO
RODRÍGUEZ PACHECO, AURORA
SÁNCHEZ CORTÉS, JOSÉ TERESO
SÁNCHEZ GASPAR, AARÓN

Schein E. La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.

Robbins S. Comportamiento organizacional. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 1999. p.601.

Deal TE, Kennedy AA. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Harmondsworth: Penguin Books; 1982.

Deal TA, Kennedy AA. *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano; 1985.

Campbell A, Tawadey K. La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Díaz de Santos; 1992.

Handy C. The Gods of Management. London: Souvenir Press; 1987.

Robbins S. Comportamiento organizacional. México DF: Prentice-Hall; 1991. p. 444.

No Jefes sino Lideres, El camino hacia el éxito

John Adair con Peter Reed
Editorial: FC Editrial
España 2003
Clasificación en Biblioteca: 658.407 A32

Las organizaciones, comportamiento estructura procesos.

Gibson-Ivancevich-Donnelly
Décima Edición
McGrawHill
México 2004
Clasificación en Biblioteca: 658.3 G52
-Pag. 306 Lideres

El nuevo liderazgo

Don Orlando Clúa Martínez/Lic. Orlando Clúa de la Torre/ Lic. Carlos Clúa de la Torre
EDAMEX
Clasificación: 658.4092 c58

Pag. 57-58: Mitos de los líderes
Pag. 59 Los diez comportamientos del líder

El liderazgo practico, Practicing Leadership. Principles and Aplications

Arthur Shriberg, David Shriberg, Carol Lloyd
CECSA
Clasificación: 658.4092 s47

Pag. 47- El liderazgo versus administración
Pag. 217 Historia de los rasgos del liderazgo
Pag. 255 liderazgo en el siglo XXI



LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Alfonso Siliceo A./ David Casares A./ Jose Luis González M.

McGrawHill

México 1999

Clasificación: 658.4092 s542

- Pag 40 : Cultura y valores
- Pag. 129 el líder y la cultura organizacional

Filosofía para un Líder Empresarial.

Angel Tomás Martín

EMPRESA-OCTAEDRO

CLASIFICACIÓN: 658.4092T66

PAG. 24 Etica empresarial

Liderazgo, Enseñanza y Aprendizaje

Berta Ermila Madrigal Torres

McGrawHill

EL nuevo arte del líder (The new art of leader)

Dr. William A. Cohen

Ed. Diana

<http://www.updce.ipn.mx/poliemprende.html>

www.coparmex.org.mx/presentaciones/.../ClubEmprendedoresSE.ppt

<http://www.pymesyemprendedores.com.mx/consultorio.html>

<http://www.briefblog.com.mx/2005/11/mortandad-de-las-pymes-en-mexico/>

<http://www.elvalordelosvalores.com/importancia/index.html>

<http://www.siem.gob.mx/SNIE/PrincipalSNIE.asp>

http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_programa_de_incubadoras_de_empresas

http://www.upaep.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2439&Itemid=2600

<http://www.slideshare.net/ardyanita10/incubadoras-de-empresas-bt-mxico>

http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_incubacion_empresas

http://www.dgit.gob.mx/index.php/noticias/dgest/la_secretaria_de_economia_reconoce_el_modelo_de_incubacion_de_empresas_del_snest.html

www.capitalsemilla.org.mx.