



UNIDAD 1

.: INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO EMPRENDEDOR

Actualmente en la sociedad mexicana no se concibe en toda su magnitud lo que representa la actitud emprendedora, incluso con frecuencia se confunden los términos empresario y emprendedor como sinónimo uno del otro. Esto por supuesto es totalmente erróneo, ya que encontramos emprendedores que toda su vida han sido empleados, así como empresarios que no son propiamente unos emprendedores.

Abordaremos esta diferencia, tratando de hacer conciencia de que todos tenemos las capacidades suficientes para lograr el binomio perfecto: el de *empresario-emprendedor*, destacando la importancia de reconocer y fortalecer sus cualidades.

Será analizado el hecho de que cualquier persona, hombre o mujer, con actitud emprendedora, aprovechando sus conocimientos y experiencia, y siguiendo una metodología, puede sortear las dificultades que se presenten para crear una empresa exitosa.

En segunda instancia abordaremos la clasificación de las empresas y su estructura administrativa; para concluir con el análisis de cómo planear un proyecto de empresa y bajo qué metodología se recomienda hacerlo.

Esta metodología establece los pasos que pueden conducir a un proyecto exitoso, pero tal éxito sólo dependerá del cuidado y empeño que se le ponga a la tarea.

.: Temas

- 1.1. El concepto
- 1.2. La empresa
- 1.3. Un proyecto de empresa
- 1.4. La metodología

.: 1.1. El concepto

En una pequeña población del estado de Michoacán, un campesino con mucha experiencia en el cultivo del aguacate, era propietario de una pequeña parcela donde había sembrado algunos árboles de esta aromática fruta y lo que cosechaba lo ocupaba para alimentar a su familia, sin embargo año con año le sobraba fruto y se veía obligado a desperdiciarlo. Un buen día pensó que podría vender el sobrante y ayudarse económicamente, por lo cual colocó al lado de la carretera una pequeña mesa con sus aguacates.

Los automóviles se paraban y compraban su mercancía, agotando diariamente su pequeña provisión. Entonces pensó, que si sembraba más, cosecharía más y vendería más y así lo hizo. Alquiló el terreno de junto, sembró muchos árboles y en poco tiempo tuvo una gran cosecha, por lo que construyó una

accesoria y contrató personal que le ayudara en la tarea, hizo publicidad y comenzó a prosperar, a tal grado que pudo construir una buena casa, orgullo de su familia.

Un buen día llega a visitarlo su compadre de la Capital, y al ver aquello, le dice: pero hombre, ¿acaso no te das cuenta que la economía del país está en crisis? ¿Cómo te atreves a alquilar terreno, a construir una accesoria y contratar trabajadores? ¿No te das cuenta del riesgo que corres? ¿No piensas en tu familia? Puedes hasta perder tu casa.

El campesino le responde: Compadre, tú estudiaste en la Universidad, eres un hombre culto, estás enterado de esas cosas, debes tener razón.

Así el campesino dejó de hacer publicidad, quitó la accesoria, despidió al personal y volvió a poner su pequeña mesa al lado de la carretera. El negocio comenzó a bajar hasta que ya casi no vendía y los aguacates se le echaban a perder. Entonces le dijo a su mujer: cuánta razón tenía mi compadre, en efecto la economía del país está en crisis.

Aquí se puede intuir la diferencia entre ser emprendedor y no serlo, el primero (el campesino), no siguió los estándares de actuación marcados por una sociedad, sino su propia lógica, mientras que el segundo (el compadre) estaba influido



por esos *estereotipos*, que alguien inventa y la gran mayoría los acepta como ciertos, rechazando todo lo que se aparta de "lo convencional".

La palabra *crisis*, tomada del diccionario de la lengua, significa *momento decisivo y peligroso de un asunto*, y lo peligroso está no en el asunto, sino en creer en él y todos actuar en consecuencia (como el compadre) y de esta manera, al generalizarse, los resultados se tornan adversos.

.: Soy Emprendedor

Emprendedor es la persona que nunca está conforme con lo que tiene, que sabe que las circunstancias son consecuencia de sus actos y por lo tanto las puede modificar, tan sólo cambiando sus actitudes. En otras palabras, sabe que todo lo que le ocurre tiene relación con sus obras, no son producto de la casualidad, por tanto se empeña siempre por alcanzar resultados satisfactorios.

El emprendedor no se deja abatir por los supuestos fracasos, porque no los considera como tales, sino como errores que pueden corregirse y circunstancias que pueden superarse. El emprendedor aventura pero bajo análisis objetivos, toma riesgos calculados y nunca dice no sin antes haberlo analizado, y sacar sus propias conclusiones sustentadas en un exhaustivo discernimiento de la situación. Actúa, no espera a que otros decidan por él y siempre va tras el éxito de lo que emprende, sin dejar algo incompleto.

El emprendedor es una persona que sabe descubrir, es un obstinado innovador, que ve y atrapa lo que otros sólo miran y dejan pasar de largo. Planea, y a partir de esto crea. Pero esto no es fruto de la intuición, sino el resultado de habilidades personales, como el ser negociador, comunicador, incluyente y tolerante, habilidades necesarias que forman y plasman nuevas ideas en un proyecto concreto, que regularmente lo desarrolla en equipo.

Pregunta.- ¿Seremos todos emprendedores?

Respuesta.- Sí, lo somos, pero no lo sabemos. Emprendedor es aquél que emprende algo; una profesión, un negocio, inventar cosas, escribir un libro, construir una habitación adicional a su vivienda, pintar su casa, hornear un pastel, mejorar algo, planear su propio futuro. Se califica al

emprendedor, como aquél que de alguna manera hace algo diferente que los demás no se atreven. Concretamente lo que hace es tener actitudes que a otros no les gusta o no se atreven a tener.

Lo que en realidad califica al emprendedor, es que hace las cosas sin buscar argumentos o razones que le impidan llevar a cabo la realización de su proyecto. Este individuo vuelve a intentar toda vez que algo sale mal con una mayor conciencia y responsabilidad. Tiene una visión de su propio futuro y proyecta para sí una vida de desarrollo, de libertad y de progreso. Es, en suma, el hacedor de su destino, no el juguete de las circunstancias. Sabe que nada es casual y por tanto promueve sus propias consecuencias, estableciendo las causas con sus actitudes.

Se dice que pensar es crear, bueno, siempre y cuando se lleve a la práctica, de otra forma se queda en pensamiento puro. Los seres humanos, hombre o mujer, hemos heredado el mayor de los dones: el poder de creación, sólo que muchos no lo saben. El emprendedor es el que hace uso de este poder y crea cosas que a otros les parece difícil o imposible.

Se puede inferir que emprendedor no es tan sólo el que crea una empresa, como popularmente se cree, *es todo aquél que crea, innova y emprende algo, buscando no sólo su propio beneficio, sino el de los demás; el de quienes le rodean.*

En el campo laboral, al emprendedor lo encontramos en todos los niveles de una organización, pero aquí nos concentraremos en el emprendedor creador de oportunidades. Aquél que sin prejuzgar ni buscar disculpas, procura y propone soluciones, actúa para lograr sus objetivos.

Este emprendedor es el que hay que descubrir, el sexo o la edad no son limitantes, lo fundamental es el deseo de trabajar para lograr mayor bienestar.



.: El empresario

Antes de emprender algo, habrá que hacerse estas preguntas: ¿Por qué he de crear una empresa? ¿Estoy preparado para ello?

Algunos dirán "es muy valiente para querer tener un negocio", otros insinuarán "está loco", ¿no ve cómo está la situación? Habrá quien se pronuncie: no es el momento, no sabe en lo que se mete, hay mucha competencia, los negocios están quebrando, están muy caras las rentas y se comen a los negocios, los impuestos están por las nubes. Y no faltará el que opine: mejor entra a trabajar en una empresa y deja de pensar en negocios. Los negocios no se hicieron para ti, eso es para los ricos.

Más que escuchar las opiniones negativas, hay que ver las cosas con optimismo, como las ven los emprendedores, de otra suerte no existiría la iniciativa privada.

No se puede negar que habrá que hacer conciencia del alto riesgo que representa emprender un negocio; pero también hay que puntualizar lo estimulante de la tarea y resaltar que mientras más tiempo se deje pasar para independizarse, más difícil será, ya que mientras mayor edad tenga la persona, más temor le tiene a los riesgos y mayores compromisos adquiere.

Esto por supuesto no quiere decir que haya un límite de edad para crear una empresa, lo único que se requiere es:

- Deseo:** Tener el deseo o la inquietud de independencia.
- Conocimientos:** Tener conocimientos del negocio: haber trabajado en algo relacionado al mercado al cual se pretende incursionar
- Relaciones:** Tener las suficientes relaciones: clientes, proveedores, competidores
- Valor:** Tener el valor y el coraje necesario para hacerlo.
- Dinero:** ¿Y el dinero?, bueno, si no se tiene el suficiente, hay medios de obtener financiamiento cuando se cuenta con un buen proyecto.

Hay una sentencia en el mundo empresarial que dice: Entre los dirigentes de empresas desafortunadamente no todos son buenos líderes, así como no todos son buenos empresarios y por supuesto no todos los empresarios son emprendedores. El binomio perfecto es el que integra ambas características en una sola persona.

El buen empresario es aquél que lucha para que su *negociación* se mantenga dentro de la competencia comercial, dando la batalla constante a sus competidores y procurando conservar sus fuentes de trabajo.

El *empresario-emprendedor* se servirá de sus conocimientos para aplicarlos al tipo de negocio deseado, de su experiencia para convertirse en un experto en su propia área de competencia y de sus relaciones para abrirse paso desde el primer momento. Estas últimas son vitales para salir adelante y lo sabe.

Concluiremos que el espíritu emprendedor puede impulsarnos a tener nuestro propio negocio. Por ello, tómese como principio irrefutable que:

Iniciar una empresa, implica que el objetivo laboral tiene que coincidir con el objetivo personal, porque iniciar una empresa es adquirir un trabajo de 24 horas, donde se requiere compromiso, participación y sacrificio, pero sobre todo decisión y coraje.

Por tanto el momento de ser empresario - emprendedor, es ahora.

.: Preparación del emprendedor

Es aconsejable que en primera instancia busque emplearse en alguna organización para adquirir experiencia y relaciones, ya que sin estos ingredientes se le dificultará la lucha para la creación y desarrollo de su futuro negocio y el logro del verdadero patrimonio personal.



Es adecuado trabajar para un corporativo con el fin de adquirir experiencia, siempre y cuando se tenga la libertad y la oportunidad de tener contacto con el mercado y lograr relaciones, mismas que mucho habrán de servir cuando se decida ser independiente.

Si este panorama no existe y solamente nos tienen atados a una oficina o laboratorio, entonces estamos perdiendo lamentablemente nuestro tiempo, ya que cuando iniciemos nuestro negocio, nos encontraremos con múltiples dificultades y sin encontrar apoyo alguno para salir adelante.

Solamente mediante el ejercicio de la libertad de acción y decisión, podrá alcanzar la independencia económica. Este estatus únicamente se puede obtener siendo propietario, nunca un empleado, aunque se figure en puestos ejecutivos de alta dirección dentro de un gran corporativo. Ve la tabla y saca conclusiones:

SITUACIÓN	SER EMPLEADO	SER EMPRESARIO
Estabilidad	Muy relativa, ya que está sujeta a lo que a nuestro jefe le convenga. Si hay recorte de personal, habrá que rezar.	Manejas tu economía en función de tus propias habilidades y capacidades como empresario.
Desarrollo y Mejores opciones de crecimiento	Depende de la estructura jerárquica de la empresa y la competencia interna entre los diferentes niveles de la empresa.	Sólo depende de ti como dueño de tu propio negocio.
Sueldo	Depende de nuestro jefe y de las condiciones financieras de la empresa y múltiples razones más. (inventadas muchas veces)	Sólo depende de ti empresario y de las circunstancias que se vayan presentando, pero procurarás que siempre estén bajo tu control.
Prestaciones	Las que nos quieran dar además de las otorgadas por ley.	Las decide el propio empresario para él y su personal.
Desde luego ser empresario no es el paraíso, ya que se presentan múltiples problemas y dificultades que habrá que sortear, pero la satisfacción de ser su propio jefe y tener en las manos el trazo de su patrimonio personal y familiar, es invaluable y de un logro supremo.		

Según expertos latinoamericanos en gestión humana, la clave del éxito depende de siete fortalezas que definen la silueta del emprendedor, mismas que se pueden abreviar como:

1. Flexibilidad
2. Creatividad
3. Iniciativa
4. Liderazgo
5. Aceptar compromisos
6. Trabajar en equipo
7. Tener buenas relaciones interpersonales.

Lo que importa para el Emprendedor es: ser el



∴ Asumir riesgos



Se sabe que el emprendedor asume riesgos, pero siempre riesgos calculados, planeados, pensados y por supuesto basados en la experiencia y el conocimiento. Después lleva a la acción esos planes, y con frecuencia los revisa, evalúa y controla.

Observa los resultados, para poder anticipar posibles imponderables, permitiendo en todo momento la posibilidad de corregir, modificar y replantear cualquier alteración a lo esperado.

Los riesgos a los cuales se enfrentan los emprendedores, están básicamente relacionados con la aceptación del producto o servicio por parte de los clientes, la competencia y la situación económica general. Para poder enfrentar estos riesgos,



investiga y analiza las posibles situaciones adversas que pudieran aparecer, para plantear soluciones en caso de presentarse.

Una de las características sobresalientes del emprendedor, es su creatividad y su afán de innovar. Al asumirse como emprendedor o emprendedora, podrá observar que el camino a su libertad de acción y decisión, independencia económica, desarrollo personal y formación de un verdadero *patrimonio* como proyecto de vida, no es sencillo. Pero tiene todas las capacidades necesarias para lograrlo. Recordemos que el tiempo de soñar en amasar una gran fortuna sin gran esfuerzo quedó en el pasado. Esto ya no se da. El que sueña sin esforzarse por conseguir lo deseado, soñando se quedará.

.: Capacitación del emprendedor



La capacitación es un tema importante para un emprendedor, la falta de conocimientos de métodos de dirección y gestión puede desembocar en el fracaso del proyecto. Se sostiene que es fundamental la capacitación antes de emprender algo, porque si los emprendedores no se preparan lo suficiente, pueden encaminarse hacia algo muy doloroso: no solamente pierden el dinero invertido en un proyecto, sino que pierden autoestima.

Si el negocio se realizará con uno o más socios, cuando menos uno de ellos debe conocer algo del producto y del mercado y cuente con cierto número de relaciones, principalmente entre los proveedores, inclusive con sus futuros competidores. Sin un conocimiento previo y sin relaciones será, como se comprenderá: encontrarnos con múltiples dificultades y sin apoyo alguno para salir adelante.

Los rasgos personales parecen definir el futuro que pueda tener un emprendedor pero también es necesario no perder de vista el conocimiento del mercado y del producto o servicio y las herramientas necesarias para dar forma a las ideas nuevas. Uno de los temas a tener en cuenta es el cambio de paradigma que tiene que afrontar quien va a iniciar una empresa, porque se tienen muchos tabúes al respecto en nuestra sociedad. La preparación integral le es básica al emprendedor.



Como verdadero emprendedor o emprendedora, debo preguntarme si alguien podría interesarse en mi proyecto, ya sea un producto o un servicio. En el esquema tradicional heredado de la economía de producción, la idea era otra, consistía en producir lo que yo decidiera, hacer la oferta y esperar a que venga el cliente a comprar.

Esta fue la filosofía común entre los que abrían un negocio. Sin embargo, dadas las condiciones actuales presentadas por un mercado global, donde el cliente encuentra una cantidad importante de ofertas compitiendo entre sí, estancarse en dicha filosofía, con toda seguridad conducirá a un fracaso en el corto tiempo.



Hoy en día, al manejarnos en una *economía mixta*, hay que analizar primero qué quiere la gente, cuáles son sus gustos, necesidades y tendencias, e investigar qué tanto se está satisfaciendo al mercado con las empresas ya establecidas. Teniendo esta información, se podrá producir eso que se está demandando en características, cualidades y precio. Esto es lo que no hacen los empresarios sin visión, porque primero piensan en ellos y después en el cliente. Y ahí es donde se producen los fracasos.

El objetivo del *empresario-emprendedor* es crear y mantener una empresa que responda a las necesidades de sus clientes, a la vez que le produzca beneficios económicos. El éxito del emprendedor depende en gran medida de que asuma una actitud propositiva, enfocada a la identificación de oportunidades y que en todo momento sea consciente de la importancia de una buena planeación.

.: 1.2. La empresa

En términos jurídicos, las organizaciones empresariales formadas por más de un accionista, se nombran *Persona Moral* o *Persona Jurídica*, esto es, que atañe o se ajusta al Derecho, y cuentan con obligaciones y derechos establecidos por la



ley, con fines de lucro mediante una acción *mercantil* y al mismo tiempo son una entidad social por su propósito de servir a la sociedad, siendo esto último motivo elemental de su *misión*.

En México, al igual que en otros países en vías de desarrollo, existe una estructura micro industrial que no es del todo eficiente, ante la creciente demanda de satisfactores por parte de un cada vez más exigente mercado de consumo. Esto por supuesto se debe en gran medida a la falta de visión de lo que es una *estructura empresarial*, y por ende no hay una adecuada definición de las funciones específicas por puesto, ni de los perfiles requeridos para los mismos.

En términos generales, *empresa es la acción de emprender. Si se acude a la definición del diccionario: organización existente que cuenta con medios propios y adecuados para alcanzar un fin determinado (Diccionario Academia)*

Desde un punto de vista económico, la empresa es el principal factor dinámico en la economía de un país destinada a producir satisfactores, en forma de bienes o servicios, para la sociedad en su conjunto y obtener por ello un beneficio económico.

A través de la producción, las empresas promueven el crecimiento y desarrollo suscitando el equilibrio entre “oferta” y “demanda” del mercado. Como ejemplo, fabricar pan en el ámbito industrial, provoca la compra de un edificio, equipo, maquinaria, herramientas, mobiliario y materia prima. Adicionalmente ofrece la oportunidad de trabajo a obreros, empleados y profesionistas, beneficiando la economía personal y familiar.

∴ Clasificación de las empresas

• Empresas de servicios

Son las empresas que producen un servicio para una colectividad en determinada región sin que el producto objeto de servicio tenga naturaleza corpórea. Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones de interacciones sin importar los atributos físicos, generalmente manejan productos no tangibles. Los servicios que ofrecen son de relación, negociación y comunicación (Rodríguez 1999)

Un servicio puede ser una idea, una información, una promesa de cumplimiento a una fecha o evento determinado, o una asesoría. Se subdividen en sectores, como el Sector Educación, Sector Turismo, Sector Bancario, Sector Servicios de garantía, etc. Ejemplo de empresas de servicio:

Aseguradoras	Talleres de reparación	Agencias de Viajes
Bancos	Talleres Automotrices	Funerarias
Fiduciarias	Arrendadoras	Restaurantes
Centros Nocturnos	Despachos contables	Bufetes Jurídicos

Estas negociaciones pueden diferenciarse en empresas:

Sin concesión.- No requieren por lo general licencia de funcionamiento para operar, tales como escuelas e institutos (sector educación), empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, o restaurantes (sector turismo)

Concesionadas por el Estado.- Son las empresas de carácter financiero, por ejemplo: Los bancos, compañías de seguros, afianzadoras, fiduciarias, o bolsa de valores (sector bancario), requieren licencia especial otorgada por el Estado.

Concesionadas no financieras.- Son las empresas autorizadas por el Estado cuyo servicio no es de carácter financiero como las anteriores, tales como las empresas de transporte terrestre y aéreo, las que suministran gas, las gasolineras o empresas para el suministro de agua.



• Empresas Comerciales

Son todas aquellas empresas que se dedican a “comerciar” todo tipo de bienes, es decir, compran a los productores y mediante un sistema determinado de venta, los hacen llegar a los consumidores sin alterar sus características ni su estado físico e incrementando su precio en un determinado porcentaje como margen de utilidad. De hecho son empresas intermediarias entre productor y consumidor, pudiendo ser mayoristas, minoristas o detallistas. Estas últimas son las “tiendas” donde vamos todos a comprar.

Mayoristas o Distribuidores Mayoristas: se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente surten a distribuidores minoristas.

Minoristas: venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores, o a comisionistas. Son las empresas que ponen a disposición los bienes al mercado y pueden surtir por unidad.

Comisionistas: se encargan de vender productos recibiendo una comisión, la cual depende del precio previamente fijado por el proveedor. Los comisionistas pueden ser empresas o personas físicas con actividad empresarial, generalmente conocidas con el nombre de vendedores y su comisión suele ser un porcentaje del precio de venta.

• Empresas Industriales

Son empresas de producción, es decir de manufactura o transformación y se dividen en:

Industrias extractivas.- Son las empresas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural y se dividen en:

De recursos renovables.- Son las empresas que se dedican a hacer que, mediante ciertos procedimientos, produzca la naturaleza, tales como empresas agrícolas, ganaderas o pesqueras y taladoras.

De recursos no renovables.- Son las empresas que debido a la explotación de recursos naturales, éstos se extinguen y no será posible recuperarlos, tales como las empresas mineras o petroleras.

Industrias de Transformación.- Aquí es donde enfocaremos nuestra principal atención, ya que son las empresas que mediante procesos productivos, maquinaria y equipo, transforman una serie de materiales vírgenes, llamados Materia Prima, en productos terminados con diferente aplicación o uso al que la propia materia prima podría haber tenido. Entre tales empresas está la industria química, mecánica, electrónica, textil, maderera, constructora, del plástico, línea blanca, artículos escolares y de oficina, de decoración, etcétera.

• Clasificación de empresas de giro industrial

Textil	Metalúrgica	Siderúrgica	Hidrocarburos
Petroquímica	Cementera	Calera	Eléctrica
Cinematográfica	Hulera	Azucarera	Minera
Automotriz	Química	Vidriera	Tabacalera
Aceites vegetales	Productora de alimentos	De celulosa y papel	Electrónica
Ferrocarrilera	Maderera básica	Producción de bebidas	Línea Blanca



• Clasificación por su tamaño

Ahora bien, en cuanto al tamaño, se tomará la **Estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la SHCP y publicada en el Diario Oficial de la Federación en diciembre del 2002.**

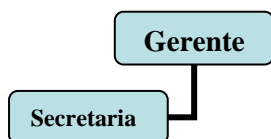
ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	1 – 10	1 – 10	1 – 10
PEQUEÑA	11 – 50	11 – 30	11 – 50
MEDIANA	51 – 250	31 – 100	51 – 100
GRANDE	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Ahora acuda a la "Actividad 1.1" para conocer los apoyos a emprendedores..

• Estructura del sistema empresarial

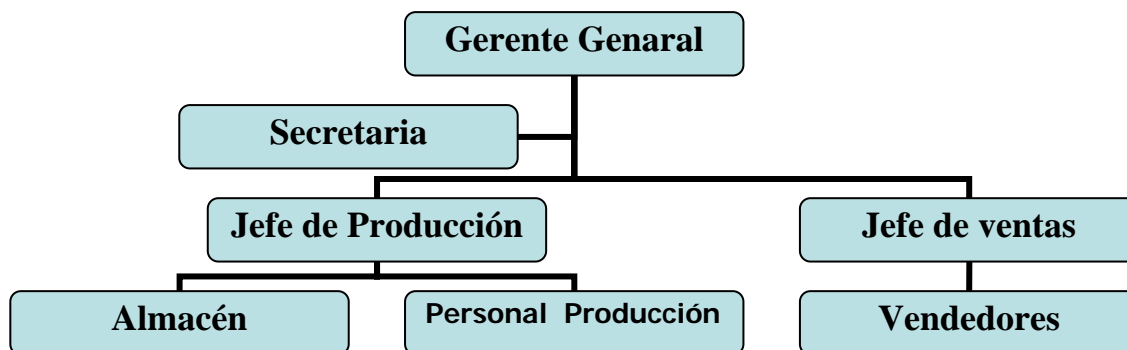
Se Procederá en primera instancia a analizar la organización administrativa de su futura empresa, y dicho análisis se hará tomando como base el caso de una empresa de nivel micro, considerando los elementos suficientes de una estructura que sugiera una prospectiva de crecimiento a mediano plazo.

Para empezar se ve que en la *microempresa*, generalmente el número de personas que la componen es muy reducido. La empresa micro más pequeña la componen tan sólo el dueño y su secretaria.



Aunque parezca dudoso, ésta ya es una empresa con una actividad comercial, la de compra-venta. A partir de aquí, si las intenciones del empresario son las de crecer, decidirá la compra de maquinaria y equipo para producir y no sólo comerciar, con lo que a tal micro estructura, podrá planearse su crecimiento en función del desarrollo que tenga en el mercado, pasando de *una etapa de ventas masivas* que es el caso de la gran mayoría de negocios en este nivel, a una estructura de *ventas dinámicas*, donde apreciamos una organización más formal.

Estructura sencilla de Microempresa





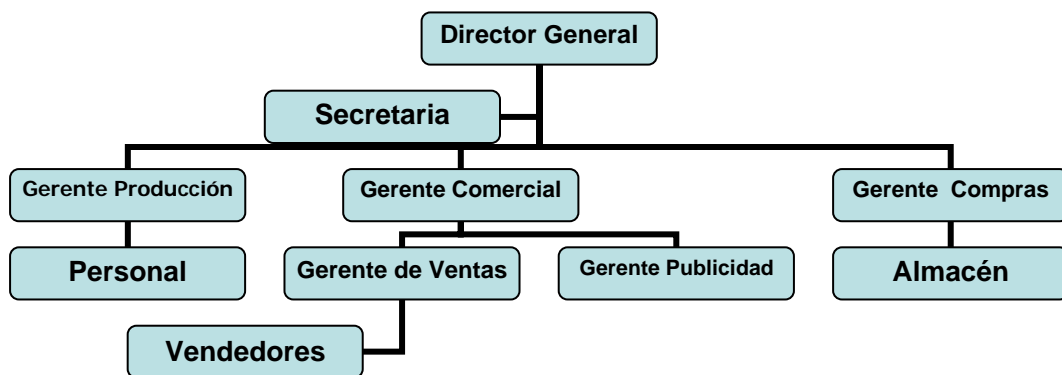
En esta etapa el Gerente organiza, compra, contrata, planea, representa a la empresa ante gobierno, proveedores y clientes, supervisa, publicita y, por supuesto administra.

A medida que transcurre el tiempo y la empresa crece en su mercado, de igual forma se desarrolla internamente, hasta llegar a una *etapa de mercadotecnia*, donde apreciamos ya una estructura más completa.

Empresa en etapa de Mercadotecnia

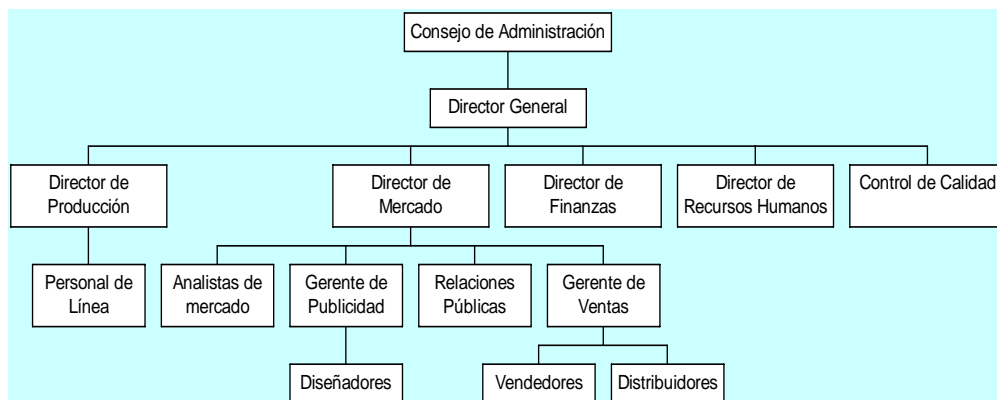
Ya en esta organización, el Director General delega la responsabilidad comercial a un Director Comercial o Mercadotecnia y la planeación la comparte con este director y con el de Producción. Con esta estructura, puede considerarse que ha dejado de ser micro para convertirse en pequeña empresa.

En ambos ejemplos, generalmente la contabilidad se contrata con un despacho externo. También en muchos casos la publicidad prefiere contratarse con una Agencia de publicidad en vez de crear este departamento.



Una empresa mediana

El siguiente paso es convertirse en empresa mediana, donde podemos observar una estructura más formada y completa.



El hecho de considerar tal estructura como perteneciente a una empresa mediana, es porque tiene ya los elementos necesarios para un desarrollo sostenido que la conducirá a competir seriamente con empresas grandes.

Desde luego se presentan estos modelos entre muchos, lo que quiere decir que no hay uno establecido que sirva como norma a seguir, ya que cada empresa cuenta con su estructura particular en función de sus políticas particulares. Los esquemas presentados son conocidos como Organigrama.

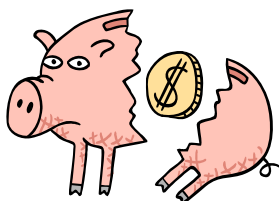


Sin embargo se puede asegurar que el último organigrama puede ser considerado como un modelo general el cual pudiera encontrarse en un porcentaje importante de empresas. Ya una estructura mayor, será considerada como perteneciente a las grandes empresas, en cuyo caso no hay un límite definido, todo estará en función de lo desarrollada que tal empresa se encuentre.

1.3. Un proyecto de empresa

Muchos dicen que crear una empresa es demasiado arriesgado, que no tienen dinero, no están preparados, o que no es el momento. Pero, ¿acaso existe el momento adecuado? La vida está llena de oportunidades pero sólo para aquellos que crean las condiciones, no para los confiados, incrédulos, apáticos, conformistas, influenciados, indecisos o temerosos, como ya se apuntó en la reflexión al inicio de esta obra.

Hombre o mujer, joven o mayor, profesionista o no, en cada uno está proyectar nuestra vida y solamente de nosotros dependerá que este proyecto sea raquítico o ambicioso.



Al crear una empresa lo más recomendable no es ver cuánto dinero se tiene para iniciar el negocio, sino más bien cuánto dinero vamos a requerir para iniciar como una empresa bien instalada, suficientemente fuerte para la guerra comercial que iniciaremos contra las empresas existentes del ramo al cual pretendemos entrar. Recordemos que se va a competir con negociaciones ya establecidas, cimentadas, reconocidas, muchas de ellas con buena imagen, y que además no se van a quedar con las manos cruzadas viendo satisfactoriamente cómo entra el nuevo producto o servicio en el mercado.

No se piense de momento en una gran empresa, ni siquiera tal vez en una mediana, es importante enfocar el pensamiento hacia la creación de una empresa micro que es lo más recomendable para empezar. Quizá nos veamos obligados a pertenecer desde el principio a la clasificación de pequeña, contemplando la contratación de 12 o 15 trabajadores. De hecho, la línea divisoria entre empresa micro y pequeña, es mínima (10 a 11 empleados). Esto no es impedimento, ya que la metodología que se maneja en este material no distingue tamaños.

Lo aconsejable es proyectar una empresa sobre un producto o servicio que ya conozca y su mercado, ya que de lo contrario dependeremos siempre de alguien. En este caso lo mejor será buscar otra alternativa hacia lo que sí conocemos. El emprendedor arriesga, sí, pero bajo un riesgo calculado, después de analizarlo exhaustivamente, buscando tener un alto porcentaje de control, donde no tenga que depender de terceros para la toma de decisiones, y esto último es digno de tomarse en cuenta, ya que al no conocer, estaremos dependiendo siempre de alguien, situación nada recomendable.

Lo anterior significa que debemos planear, y esto no podrá hacerse sobre algo desconocido, ya que iniciar un negocio sin tener puntos de referencia, equivale a meter nuestro dinero al cesto de la basura. Por tanto la planeación inicia con develar cuatro cuestiones:

- ♦ *Qué* (qué hacer)
- ♦ *Cómo* (cómo hacerlo)
- ♦ *Dónde* (dónde producirlo) y
- ♦ *Con cuánto* (cuánto dinero requeriremos)

∴ El “Qué”; es planear



Planear significa preparar las cosas para que sucedan como queremos que sucedan, de otro modo es aventurar, y la verdad las cosas ya no son como en otros tiempos que sobre la marcha podíamos ir implementando soluciones, y con pocos conocimientos salíamos adelante. Hoy en día hay investigadores que se han avocados a la tarea de determinar las causas de los fracasos de las empresas, señalando errores y omisiones de los directivos por falta de una buena planeación (Castañeda)

Este es el espíritu de la obra; proporcionar las herramientas necesarias, para que el proyecto resulte lo mejor y más profesional posible, con el fin de que la inversión que se haga garantice los mejores dividendos, no sólo económicos, sino de aprendizaje y de desarrollo como empresario emprendedor exitoso.



Antes de iniciar un negocio habrá que definir los objetivos por los cuales será creado, es decir qué es lo que justifica querer crear una empresa. Para ello habremos de plantearnos y resolver las siguientes interrogantes:

1. ¿Va a ser un proyecto de vida o solamente un negocio fugaz?
2. ¿Qué se pretende ofrecer?
3. ¿Se va únicamente a comerciar o a producir?
4. ¿Por qué?
5. ¿Para quién?
6. ¿Cómo beneficiará el proyecto a la sociedad?
7. ¿Realmente hay demanda de lo que quiero ofrecer?
8. ¿Qué tan potencial es el segmento de mercado al que haré mi oferta?
9. ¿Qué tanta competencia tendré?
10. ¿Qué tan fuerte es esa competencia?
11. ¿Cuál es el grado de riesgo?
12. ¿Qué tan grande será el proyecto?
13. ¿Qué tanto se pretende crecer a futuro?
14. ¿Se contempla la posibilidad de exportar ya cimentada la empresa?
15. ¿Podrá pensarse más adelante en alguna alianza?
16. ¿Cuándo podría iniciarse?
17. ¿Cuál es la figura jurídica más conveniente?
18. ¿Qué permisos se requieren?

∴ El “Cómo”; es conocimiento.

Resuelto el “qué”, ahora toca el turno al “cómo”, es decir cómo lo voy a hacer. Y para resolver esta incógnita, habrá que acudir a nuestros conocimientos y experiencia sobre el tema, y a las relaciones con las que contamos para sustentar nuestra propuesta.

En este apartado, habrá que valorar qué tanto se conoce del producto o servicio que se pretende ofrecer al mercado, y para ello, habrá que plantearse otras preguntas:

1. Si se va a comerciar, ¿bajo qué condiciones?
2. Si se va a producir, ¿cómo será el proceso productivo?
3. ¿Qué infraestructura se podrá crear?
4. ¿Qué tipo de equipo y/o herramientas se requerirá?
5. ¿Bajo qué normas trabajaremos?
6. ¿Cómo nos daremos a conocer?
7. ¿Cuál será la estrategia comercial a implantar?
8. ¿Cómo se hará llegar al cliente lo que se vaya a ofrecer?
9. ¿Qué perfil se requerirá para el personal?
10. ¿Podrán diseñarse programas de capacitación?

∴ El “Dónde”; es experiencia

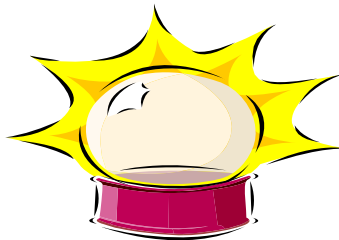
La experiencia que hayamos adquirido en nuestro quehacer profesional y laboral, nos ofrecerá el panorama lo suficientemente claro para poder resolver otras interrogantes, tales como:

1. ¿En qué población se instalará la empresa?
2. ¿Cuál será la ubicación más conveniente?
3. ¿Qué tipo de instalaciones será necesario?
4. ¿Dónde se encuentra el mayor potencial de nuestro futuro mercado?
5. ¿Dónde se localizan los principales clientes?
6. ¿Dónde se localizan los principales proveedores?
7. ¿Dónde se localizarán los principales puntos de venta?
8. ¿Dónde se brindará el servicio al cliente?



∴ El “Con Cuánto”; Es la conclusión.

Si se pretende iniciar un negocio, habrá que planearlo con las características del mejor que exista en el mercado en cuanto a calidad y servicio, de otro modo estaremos en desventaja desde el inicio y esto, puede ser fatal. Sería como salir al mercado con la soga al cuello y lista para que la competencia apriete el nudo. Para ello pensemos en la solución al siguiente cuestionario:



- ¿Cuál será el monto total de la inversión?
- ¿Se contará con el capital necesario?
- ¿Se podrá financiar?
- ¿Cuáles pudieran ser los apoyos financieros?
- ¿Cuál será el punto de equilibrio?
- ¿Qué tan rentable será la empresa como negocio?
- ¿Cuáles podrían ser las utilidades esperadas?
- ¿Qué tipo de administración tendrá la empresa?
- ¿Cuál será el sistema contable a implantar?

Por supuesto no es el momento de resolver estos cuestionamientos, de hecho los iremos develando a medida que se avanza en el trabajo, sin embargo es conveniente tenerlos presentes, ya que representan el panorama de soluciones a plantear para un proyecto rentable.

∴ 1.4. La Metodología

La *metodología* que seguiremos, será la reconocida por Nacional Financiera (NAFIN) para empresas de manufactura (industriales) y seguida por muchos autores del tema, además comúnmente adoptada por los emprendedores, ya que marca los pasos lógicos necesarios para un proyecto de estas características.

Tal metodología marca:

- Primero: definir y evaluar la idea básica.
- Segundo: hacer los estudios de mercado necesarios que determinen la viabilidad de la idea.
- Tercero: estructurar la empresa.
- Cuarto: organizar el proyecto.
- Quinto: plantear la administración y sistema contable.

De esta suerte, serán planteados los siguientes puntos:

1. Generar una gran cantidad de *ideas* para que de ellas, mediante un análisis de factibilidad, se decida la más rentable y que ofrezca un panorama de desarrollo a mediano plazo.
2. Llevar a cabo un análisis del sector al cual perteneceremos.
3. Enunciar los “Principios” sobre los cuales se regirán las políticas de la empresa.
4. Una vez seleccionada, realizar los suficientes *estudios al mercado* al cual se va a incursionar, a fin de tener todos los elementos de juicio para tomar decisiones adecuadas.
5. En función de los resultados, llevar a cabo un detallado *estudio de Ingeniería* para crear la infraestructura necesaria para competir con ventaja en un mercado de competencia donde, de entrada, seremos “agredidos” por las empresas existentes con el fin de desplazarlos, tan pronto comencemos a afectarlos.
6. Crear una *adecuada organización* de la empresa con los departamentos necesarios y contratar al personal requerido para las funciones planeadas, cuidando el perfil de nuestros colaboradores, ya que de esto depende en gran parte el éxito o fracaso.
7. Desarrollar los *presupuestos* necesarios y los *estudios financieros* pertinentes para que se tenga desde el principio la suficiente capacidad económica para hacer frente a los gastos que desde el primer día se nos van a presentar.
8. Finalmente *dar de alta la empresa* sin descuidar uno solo de los requisitos legales, a fin de evitar dolores de cabeza con las diversas Dependencias de gobierno e iniciar dentro del marco de la Ley.

Ahora acuda a la “Actividad 1.2” para los emprendedores..



ACTIVIDADES

Actividad 1.1 (Para Industria o Servicios)

Objetivo:

Indagar la información y recursos que el gobierno federal, a través de la Secretaría de Economía, brinda a los emprendedores, en particular a las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Identificar diferentes opciones de negocio que ayuden a seleccionar el tipo de empresa que se quiere iniciar.

Instrucciones:

1. Consulte en Internet, la página de la Secretaría de Economía (SE): www.economia.gob.mx

Una vez que ingrese, observe la página principal en cuanto a la información y apoyos disponibles en este sitio. Active las ligas que llamen su atención para que navegue por este sitio. Para conocer las cadenas productivas, active los menús en la siguiente secuencia:

- Sitios Relacionados
- Contacto Pyme
- Información
- Cadenas Productivas

En esta sección usted puede conocer la lista de empresas que componen cada uno de los eslabones de las cadenas productivas, los eslabones son los códigos CMAPs (CATALOGO MEXICANO DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS) que indican los productos o servicios necesarios para el proceso de producción de cada una de las cadenas.

-Conozca su Cadena Productiva.

- Al entrar a esta página pida Mapa descriptivo: ahí podrá ver los "eslabones" de la cadena productiva del tipo de empresas que haya escogido.

NOTA: Debido a que los sitios modifican con frecuencia el "estatus" de su material, es probable que en el futuro cambie la estructura de estas o cualquiera de las páginas de los sitios recomendados, pero no la información.

Actividad 1.2 (Para Industria o Servicios)

Objetivo:

Revisar documentación relacionada con el tema de los planes de negocios para familiarizarse con ellos.

Primero haga una lectura al archivo "Plan" sobre: **Cómo hacer un Plan de Negocios**, para que tenga una primera idea de lo que va a hacer y regrese a la actividad para continuar.

Después de esa lectura, examine fuentes de información en Internet relacionadas con el desarrollo emprendedor e identifique información útil para el proyecto de empresa que se desarrollará.



Instrucciones:

1. Consulte las direcciones que a continuación se enlistan, navegue por las diferentes secciones que ofrecen estos sitios para que se vaya familiarizando con ellas, y en particular con las que están señaladas en cada dirección:

SITIO | www.soyentrepreneur.com CONSULTAR | Página principal, Emprendedores, Oportunidades y Marketing

SITIO | www.economia.gob.mx CONSULTAR | Principal, Contactopyme y lo más consultado.

SITIO | www.portalentrepreneur.com CONSULTAR | Página Principal, Pymes y e-business.

SITIO | www.emprendo.com CONSULTAR | Página Principal y Plan Empresa.

SITIO | www.contactopyme.gob.mx CONSULTAR | Oportunidades, Mercado y Cadena Productiva.

Estos sitios están desarrollados para presentar información de interés a los empresarios mexicanos. Son de utilidad tanto para el que está planeando crear una empresa como para el que ya la tiene.

Habrà que tomar en cuenta que con frecuencia la información en estos sitios se actualiza, como sucede con cualquier página Web. Adicionalmente en ellos se invita a suscribirse gratuitamente para acceder o recibir por correo información más actualizada. Conviene lo haga para formar parte ya del mundo empresarial.

2. Analice los siguientes cuestionamientos:

a) ¿Considera que estos sitios puedan ser de utilidad en el desarrollo de un proyecto de empresa como el que va a elaborar?

b) ¿Considera que estos sitios realmente ayudan al emprendedor en su vida empresarial?

