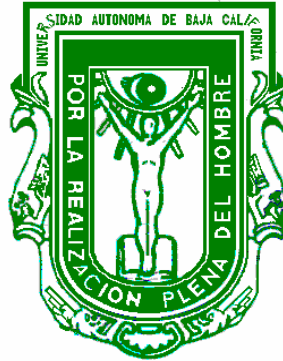


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL
CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRENDEDORES DE LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

JOSÉ LUIS TORRES DÁVILA

DIRECTOR DE TESIS
DR. ROBERTO EFRAIN ZARATE CORNEJO

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

OCTUBRE DEL 2009

INDICE	PAG
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Situación Problemática	8
1.3 Objetivos	10
1.5 Justificación	10
1.6 Limitaciones del estudio	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 El emprendedor. Sus conceptos generales	11
2.2 El emprendedor, la empresa y la innovación	16
2.3 Organización y funcionamiento	20
2.3.1 Tipos de estructuras organizativas	26
2.3.2 Organización del programa emprendedor	28
CAPITULO III. PROPUESTA DE DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DESARROLLO DE EMPRENDEDORES	
3.1 Metodología	30
3.2. La situación de emprendimiento en la Ciudad de Tijuana	31
3.3 Creación del Centro Desarrollo de Emprendedores	39
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	55
4.2 Recomendaciones	56
BIBLIOGRAFIA	58
Anexos	
Anexo 1 Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana	59
Anexo 2 Propuesta de ubicación del CDE en la Estructura Organizativa de la Facultad de Contaduría y Administración.	60
Anexo 3 Evaluación de los planes de negocio de acuerdo ANFECA	62

Resumen

El objetivo del trabajo es proponer la organización y funcionamiento de un programa de emprendedores para la UABC, con el objeto de fomentar un nuevo espíritu de emprendimiento e impulse hacia la creación de empresas entre los jóvenes. El país necesita emprendedores y son las universidades donde deben formar y promover la creación de centros de emprendimiento. Los emprendedores estimulan el ambiente creativo y de innovación y consecuentemente genera el valor agregado para el crecimiento económico del país.

Para el estudio se aplicó cuestionario a los responsables de área de negocios de trece importantes universidades de Tijuana, fue esencial conocer sobre los trabajos de emprendimiento y los éxitos alcanzados. Sin embargo, los resultados de emprendimiento son escasos y requiere de mayor trabajo y compromiso de las universidades. El programa propuesto recoge las necesidades de emprendimiento y su aplicación se sustenta en el plan curricular de la Facultad de Contaduría y Administración de la UABC.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose the organization and operation of a program of entrepreneurs for the UABC, with the intention of fomenting a new spirit of entrepreneurs and impulse towards the creation of companies between the young people. The countries needs entrepreneurs and are the universities where they must form and promote the creation of entrepreneur's centers. The entrepreneurs stimulate the creative atmosphere and of innovation, consequently he generates the value added for the economic growth of the country.

For this study, a questionnaire was applied to the people in charge of area of businesses of thirteen important universities of Tijuana, was essential to know on the works entrepreneurs and the achieved successes. Nevertheless, the entrepreneur results are small and requires of greater work and commitment of the universities. The proposed program select the needs of entrepreneurs and its application sustains in the curricular plan of the Faculty of Accountant's office and Administration of the UABC.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Una nueva cultura emprendedora se esta gestando en la actualidad en todo el mundo. Con la generación de nuevos emprendimientos y el impulso del espíritu empresarial se han convertido en uno de los objetivos de política más generalizados entre los concernientes al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, América Latina no es la excepción. Hoy más que nunca, las políticas de desarrollo empresarial de la región están fomentando nuevos emprendimientos y promoviendo una forma de pensar inédita que valoriza la actividad empresarial, e impulsa el espíritu empresarial entre los jóvenes. Así se tienen los programas latinoamericanos representados entre otros por el programa SOFTEX de Brasil, el de la Municipalidad de Buenos Aires, Argentina y el programa "Emprende tu idea", en el salvador.

Actualmente en México, el desarrollo emprendedor se está convirtiendo en una herramienta esencial para el diseño de programas innovadores, destinados a impulsar emprendimientos dinámicos y exitosos lo cual está produciendo una verdadera transformación en políticas de desarrollo empresarial, que incorpora el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial.

Ampliar la base social y de género de la cual surgen los emprendimientos dinámicos, favorecer el desarrollo de los equipos emprendedores y sus redes de contactos, mejorar el acceso al financiamiento y fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales, debe constituir entre otros el aporte más importante de la enseñanza universitaria en el proceso emprendedor.

Con esta intención, en 1994 en la Universidad Autónoma de Baja California a través del Departamento de Bienestar Estudiantil se inicia el programa emprendedor que fue concebido “como la oportunidad de conocer y entender de manera practica el sistema de libre empresa y desarrollar el potencial creativo, talento y cualidades individuales a través del trabajo en equipo, fomentando el espíritu emprendedor”.

Posteriormente en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Tijuana, a partir de la flexibilización curricular iniciada en 1995, se incluyó la materia de emprendedores dirigida a estudiantes de segundo semestre, obligatoria para alumnos de la carrera de Administración y optativa para Contaduría, Informática y Negocios Internacionales.

En el plan de estudios actual, que se puso en vigor en el año 2002-1, se crea la Coordinación de Emprendedores y se incluye en el mapa curricular de las cuatro carreras la materia de Desarrollo de Emprendedores que se imparte en el octavo semestre; la diferencia con respecto al programa anterior es que el alumno cursa en los primeros siete semestres, materias relacionadas con las diferentes áreas de la empresa dotándolos de conocimientos y habilidades, que le sirven de base para que al cursar la materia de Emprendedores en octavo semestre, poder elaborar un plan de negocios.

La asignatura Desarrollo de Emprendedores, tiene como propósito general que el estudiante elabore un proyecto de empresa a través de la formulación de un Plan de Negocios, de manera que se logra fortalecer los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera mediante la aplicación práctica de un trabajo multidisciplinario (Torres, 1996). Esta herramienta le permitirá desplegar sus habilidades para crear oportunidades de emprender, contribuyendo al crecimiento de la comunidad con responsabilidad social y ética, un alto sentido de participación, creatividad y empeño para el éxito de su empresa, (Drucker, 2007).

Antecedentes.

A lo largo de la historia pocos intelectuales han defendido con tanta fuerza el papel del empresario como Schumpeter (1934). Según sus escritos, la clase empresarial es la fuente y el motor del crecimiento económico, determinó que la riqueza es creada por los emprendedores cuando llevan sus innovaciones al mercado en forma de mercancía o servicio. De esta manera, los emprendedores destruyen los mercados existentes al cambiar los términos básicos de compra-venta del bien, por ejemplo, cuando se encuentra una forma más económica de fabricar un producto.

Estos cambios son la fuente de la riqueza que alimenta el crecimiento de toda una economía, la cual prospera gracias a los desequilibrios en oferta y demanda causados por los emprendedores, el referido autor describe la actividad emprendedora como la destrucción creativa, y pone a los emprendedores en el centro de su teoría. Las empresas existentes si aspiran a permanecer, deben entrar al juego de destrucción creativa y desarrollar constantemente nuevos paradigmas y modelos de negocios.

En la década de los cuarenta según Anzola (2008), en los Estados Unidos las empresas basadas en su necesidad de crecimiento solicitaron personas especialistas en el área de administración e ingeniería. Para la década de los sesenta como las empresas seguían creciendo, hubo necesidad de añadir una característica a la formación de las

personas, un complemento en las áreas administrativas, debido a que ellos pasaban a ocupar puestos ejecutivos y directivos en las empresas.

Durante los años ochenta, surge la necesidad de añadir a esta formación otra característica que hasta la fecha ha permeado en el mundo, el de ser emprendedor; es decir, busca lograr que las generaciones jóvenes y futuras asimilen el código genético emprendedor y proporcionarles desde su formación curricular, las bases y conocimientos que les permita visualizar las nuevas oportunidades y tendencias mundiales en los diferentes campos y sectores del desarrollo empresarial. Y en esto coincide Belausteguigoitia (2002).

Actualmente, tanto países como universidades del mundo vienen trabajando de manera seria sobre emprendimiento; por ejemplo, el caso de la Unión Europea, tiene los centros Europeos de Empresas Innovadoras que apoyan tanto la creación de nuevas empresas como la diversificación de las existentes, que aportan una actividad innovadora a la zona en la que se ubican, y a este movimiento se han unido también las universidades que han tomado medidas para estimular a los emprendedores universitarios sobre la base de su potencial como fuente de innovación, aumento de la competitividad y capacidad de generar autoempleos (Entrepreneurship Action Plan, 2006).

Por mencionar un ejemplo, la Universidad Autónoma de Madrid tiene un Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIADE), con la misión de colaborar con los diversos agentes de la Sociedad Española en general, y de la Comunidad Autónoma de Madrid, en particular, para fomentar los valores hacia la creación de empresas y el autoempleo de los Universitarios para su integración en el mercado de trabajo, y para desarrollar el papel impulsor que puede desarrollar la universidad como participe en los programas de inserción y apoyo a grupos desfavorecidos por la vía del autoempleo y la creación de empresas.

La universidad estadounidense según Smilor, Dietrich y Gibson (1993) está prestando ahora más atención a la importancia de una mayor investigación aplicada, de una enseñanza innovadora y adecuada y del servicio a los sectores público y privado del país, el Estado y la localidad. Ello se ha visto facilitado por el establecimiento de vínculos más innovadores entre la universidad y su público externo. Los mecanismos de enlace incluyen empresas conjuntas, incubadoras, parques de investigación, consorcios de investigación y desarrollo, centros de excelencia, centros de transferencia de

tecnología, centros de investigación cooperativa entre la industria y la universidad, alianzas entre la industria, el gobierno y la universidad.

Entre los apoyos a las empresas incluye la prestación de asistencia para la formación de planes de negocios, la preparación de estudios de viabilidad de mercado y asistencia jurídica en el ámbito de la propiedad intelectual.

A nivel nacional existen 1100 Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (Small Business Development Center), algunos de ellos albergados en universidades, como es el caso de la universidad de San Antonio en Texas, y desempeñan un importante rol ya que proporcionan estabilidad, infraestructura (edificios, oficinas, computadoras, recursos de investigación, estudiantes y la capacidad para manejar fondos estatales y federales) y sirve como centro de apoyo para las PYMES.

El caso de MIT (Massachusetts Institute of Technology) desde que abrió al público todos los materiales de sus cursos a través de Internet, millones de estudiantes alrededor del mundo han aprovechado la oportunidad para crear sus propios planes de aprendizaje autónomo. Presenta cursos que son útiles para los empresarios como: técnicas de comunicación para directivos, análisis económico para la toma de decisiones empresariales, teoría de juegos, métodos de planificación de logística y transporte, mercados globales, contabilidad financiera, entre otros, que van encaminados a apoyar la cultura emprendedora

En América Latina, se han emprendido acciones por parte de los gobiernos, agencias internacionales de cooperación y organismos multilaterales para promover, impulsar y apoyar a las nuevas empresas, aunque éste se trate de un trabajo de largo plazo.

Existen en cada país muchos organismos que apoyan a la PYME y a los emprendedores. Desde Sebrae, en Brasil; Corfo, en Chile; Fomipyme y Expopyme, en Colombia; hasta la Secretaría de la PYME y Desarrollo Regional en Argentina, ConaPYME en Honduras y la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía en México.

En México, el gobierno federal ha diseñado el Fondo PYME y, entre sus segmentos prioritarios, están los emprendedores a quienes se les busca impulsar a través del Sistema Nacional de Incubadoras.

El Tecnológico de Monterrey comenzó a operar en 1978 el Programa Empesario, a través de un pequeño grupo de profesores y empresarios que, constituidos en un comité, guiaron a un grupo de alumnos en el proceso de creación de

una empresa. Este programa se transformó posteriormente en el Programa Emprendedor.

La estrategia de apoyo a los emprendedores se ha elaborado con base en algunos aspectos básicos: su formación, incubadoras de empresas, innovación y desarrollo tecnológico, centros de desarrollo empresarial, creación y fortalecimiento de aceleradoras de negocio; así como el desarrollo de habilidades, formación de instructores y consultores y promoción de eventos de emprendedores.

México ha trabajado en la conformación del Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas. La incubadora ayuda a preparar un plan de negocios y lo acompaña durante el proceso de creación de la empresa, proporcionando consultoría en las diferentes áreas que necesita manejar el empresario (mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc.) e incluso, algunas de las incubadoras ofrecen espacios físicos. Es de importancia mencionar que las incubadoras no ofrecen financiamiento, sino la oportunidad de que el emprendedor se entrene para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializada.

El Sistema Nacional de Incubadoras maneja cuatro tipos de incubadoras que el emprendedor puede seleccionar de acuerdo a las características del proyecto de negocios:

- 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 microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

- Incubadora de agronegocios y ecoturismo projovent. Apoya la constitución de empresas encabezadas por jóvenes emprendedores del sector rural, que busquen una oportunidad viable y sustentable para desarrollarse y contribuir al desarrollo de su comunidad, sin tener que emigrar a zonas urbanas. Estas incubadoras están especializadas en la creación de agronegocios y empresas de turismo sustentable (ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura)

La asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, afilia a 274 universidades que imparten estudios de pregrado y posgrado de las carreras de negocios, dentro de sus objetivos es impulsar a los emprendedores, y cuenta con un Coordinador Nacional de Espíritu Emprendedor y dentro de sus funciones es la de realizar cada año una expo-nacional emprendedora con la finalidad de motivar y reconocer el espíritu empresarial de los participantes que presenten ideas innovadoras y la creatividad aplicada en la formación de nuevas empresas; lo anterior se somete a un sistema de evaluación de emprendedores a los efectos de medir parámetros como viabilidad de proyecto, innovación y creatividad. (ver anexo 3)

De acuerdo con Endeavor, institución aceleradora de negocios dedicada a reconocer a emprendedores de alto valor en economías emergentes, México crea alrededor de 200,000 negocios cada año que se suman a los casi 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) existentes.

Sin embargo, aunque las cifras son impresionantes, la mayoría de los nuevos establecimientos son motivados por la falta de oportunidades de empleo; son pequeños negocios que no poseen un alto valor agregado, que contribuyen de manera mínima al PIB y que no reúnen las características apropiadas para obtener capital, inversiones a largo plazo o capital de riesgo.

Situación problemática de la Investigación

En los últimos años la economía mexicana ha diversificado su apertura comercial hacia otros países mediante tratados y acuerdos comerciales, para el cual se requiere de la preparación de emprendedores que aprovechen las oportunidades de negocios.

Es prioridad dentro de la agenda de gobierno impulsar programas de emprendedores que sostengan a mediano y largo plazo la generación de empleo y sea la seguridad del crecimiento económico y el bienestar de la sociedad.

Los jóvenes de hoy enfrentan dificultades de diverso orden en el tema del empleo, y constituyen sin lugar a dudas el segmento de la población más golpeada por las duras condiciones de trabajo y la escasez de oportunidades de empleo generadas por la crisis económica y el fenómeno globalizador de las economías, por lo que se hace necesario encontrar opciones que permitan valorar y potenciar las capacidades de los jóvenes de modo que puedan crear negocios sostenibles, considerando las condiciones concretas del entorno en el cual se desenvuelven y que hoy no están establecidas.

Las universidades del país a través de sus carreras de negocios deben ser impulsoras de la formación de los emprendedores. Sin embargo, es todavía precario el avance del desarrollo emprendedor lo cual constituye un problema de como plantear un programa o modelo acorde a los entornos regionales que tengan una visión competitiva. La Universidad Autónoma de Baja California a través de la Facultad de Contaduría y Administración, a raíz de la flexibilización curricular en el plan de estudios actual vigente desde el 2002-1, se decidió cambiarla con el nombre de Desarrollo de Emprendedores al octavo semestre y obligatoria para todas las carreras. La Carta Descriptiva de esta materia establece que los alumnos deben elaborar, al finalizar el semestre, un Plan de Negocios para acreditar la materia. Lo anterior implica una labor, tanto de los maestros-asesores como de los alumnos.

De parte de los maestros es necesario, contar con conocimientos técnicos y habilidades para orientar a los alumnos en la elaboración de los Planes de Negocios y estimularlos para que lo lleven a la práctica; por otro lado los alumnos deben desarrollar conocimientos y habilidades que van desde la selección de la idea y trabajar las diferentes áreas de su empresa hasta estar listos al final del semestre para la exposición del producto o servicio.

Pero, el programa no se queda ahí, la Facultad de Contaduría y Administración ha buscado vincularse con organismos como Empreser del Gobierno del estado y el Fideicomiso MICredito CAE del municipio, para buscar apoyos financieros y esto ha resultado motivante para los alumnos para hacer realidad su empresa.

Sin embargo, los resultados del proceso de emprendedores hasta la fecha revelan que la mayoría de los nuevos emprendimientos responden a la falta de oportunidades de

empleo y no por el espíritu emprendedor de los estudiantes que les permita generar negocios con un alto valor agregado, que reúnen las características para obtener capital, inversiones a largo plazo o capital de riesgo.

Lo anterior revela que se está en presencia de una **situación problemática** de necesidad de replantear el proceso de organización y funcionamiento del programa de emprendedores en la UABC que sea capaz de generar un mayor número de proyectos concretados y financiados.

Objetivos Generales

Diseñar y proponer la organización y funcionamiento del proceso integral de emprendimiento en la UABC que permita lograr una mayor cantidad y calidad de planes de negocios de alto valor agregado.

Específicos

1. Analizar el estado actual de la ciencia sobre los aspectos relacionados con el desarrollo emprendedor.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la organización y funcionamiento del programa de emprendedores.
3. Diseñar una propuesta de organización y funcionamiento del programa de emprendedores para la UABC.

Justificación

La importancia del trabajo se refleja en su valor social, económico. Su valor social se refleja en la generación de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de los estudiantes en el desarrollo de nuevos negocios tanto a nivel individual como social. Desde el punto de vista económico fortalece el programa de desarrollo de emprendedores como una alternativa para estimular la innovación en el desarrollo de la mediana y pequeña empresa con su respectivo impacto en el desarrollo de la economía de la comunidad.

Limitaciones del Estudio

Una de las limitaciones para ver la efectividad de la investigación es el tiempo, ya que, para evaluar resultados hay que aplicarlo y darle seguimiento y monitoreo en sus diferentes etapas y hacer los ajustes, conforme a los resultados presentados.

Hay limitaciones en recursos humanos, ya que implica capacitar al maestro-asesor, para luego evaluar los resultados de asesoría por el número de Planes de Negocios elaborados por los alumnos y la efectividad en cuanto a su viabilidad.

Limitaciones en los recursos financieros, una vez terminado el Plan de Negocios y se busque financiamiento con instituciones financieras, se presenta el problema de como financiar la operatividad del proyecto. La falta de financiamiento desanima las iniciativas de emprendimiento del alumno.

Puede haber limitaciones Institucionales que no permiten una sostenibilidad del proyecto, ya que pueden comprometer hasta la elaboración del Plan de Negocios y negarse a dar apoyo de vinculación por medio de convenios con instituciones financieras y la continuidad del proyecto se detenga.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 El emprendedor. Sus conceptos generales

En las últimas décadas, se ha venido prestando una especial atención a lo que se ha denominado entrepreneurship, término que se ha traducido en ocasiones como «emprendedor». Esto es, aquella persona o personas que desean crear y llevar a cabo un negocio, o sea desarrollar una actividad productiva. El término emprendedor no es un concepto nuevo, ya que los autores clásicos se referían en cierta medida a esta figura, aunque las fuentes más modernas se remontan a las aportaciones a lo largo del siglo pasado.

Para analizar el desarrollo del concepto de emprendedor a fin de entender sus orígenes es necesario partir de que la palabra emprendedor proviene del vocablo francés “entrepreneur”, y se podría traducir al español como pionero.

También el término emprendedor fue acuñado en la primera parte del siglo dieciocho, por el economista irlandés-francés Richard Cantillon (1959), quien lo definió como “un agente económico que compra medios de producción a determinado precio, a fin de combinarlos y crear un nuevo producto”. Posteriormente, el también economista francés J.B. Say (1999) añadió a la definición de Cantillon que el emprendedor era también un líder que atraía a otras personas, con el objetivo de establecer organizaciones productivas.

Famosos economistas ingleses, como Adam Smith (1994), David Ricardo (2003) y John Stuart Mill (2004), interpretaron el término como “Gerentes de negocios”. Sin

embargo, posteriormente, ellos llegaron a la conclusión de que ser empresario no requería de habilidad extraordinaria alguna, y que habían subvalorado el significado que en francés tenía el concepto de emprendedor.

Esta afirmación era bastante radical, pues es conocido que para ser empresario se requiere de muchas habilidades. Sin embargo, en la actualidad también sabemos que se puede ser empresario sin necesariamente ser un emprendedor. Por otra parte en 1890, Alfred Marshall (2002), otro economista británico, reconoció formalmente en su libro, Tratado de Principios Económicos, la importancia de los emprendedores en los procesos productivos. Marshall consideraba que son cuatro los factores necesarios para la producción: tierra, trabajo, capital y organización. Según este teórico, el emprendedor es quien al organizar creativamente los otros tres factores, tierra, trabajo y capital, crea nuevos productos o bien mejora los planes de producción de los actuales. También añade que el emprendedor tiene un profundo conocimiento de la industria en que se desenvuelve, es un líder natural y posee la habilidad de prever los cambios futuros en la oferta y la demanda. También gusta de tomar acciones riesgosas, aún sin disponer de suficiente información.

Coincidiendo con Stuart Mill, Alfred Marshall considera las habilidades asociadas con los emprendedores son tan grandes y numerosas, que muy pocas personas pueden mostrarlas en un alto grado. Marshall considera también que las habilidades para ser un emprendedor pueden ser adquiridas, algo que hasta ese momento nadie consideraba. A partir del desarrollo de estas primeras definiciones sobre emprendedores se fue enriqueciendo los trabajos desarrollados en torno a la materia debido al auge que esta actividad va adquiriendo. Ya en el siglo XX aparecen otras definiciones tales como: La definición de emprendedor propuesta por incluye alguna de las cualidades, habilidades conocimientos que son parte del perfil propuestos por otros autores.

- Emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Caos en armonía. (Gerber, 1996).
- Es la persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión....En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del

negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal pero buscando recompensas monetarias y personales. (Varela ,1998).

- Emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto (Lezana & Tonelli 1998)

En estudios e investigaciones realizados sobre el fenómeno “emprendedorismo”, se observa que no hay un consenso entre los estudiosos e investigadores respecto a la exacta definición del concepto emprendedor. Como suele ocurrir con la mayoría de los términos, resulta difícil encontrar una definición amplia y general de «emprendedor», sin embargo en cada una de ellas se encuentran aspectos que reflejan la existencia de una capacidad manifiesta y deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, de crear:

- nuevas oportunidades económicas,
- nuevos productos,
- nuevas formas de organización,
- nuevos métodos de producción,

E introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización y la forma y uso de los recursos y de las instituciones.

Desde una perspectiva más actual se considera que existen al menos tres tipos de emprendedores:

- 1) El innovador, siguiendo la postura de Schumpeter (1934). Este autor considera como actividad emprendedora aquella que supone una innovación en la introducción de un nuevo producto, organización o proceso, de tal manera que cuando deja de innovar también deja de ser empresario. De ahí que se piense que la postura schumpeteriana la considera como una actividad que supone la destrucción de lo que existía antes, es decir, que altera completamente la actividad que se venía llevando a cabo.
- 2) El que aprovecha las oportunidades de beneficio, expuesto por Kirzner (1973, 1999). Este último, de una forma similar al planteamiento anterior, considera que el empresario trata de aprovechar las oportunidades de beneficio, pero, a diferencia de aquél, supone que pretende aprender de los errores cometidos en

el pasado y corregirlos para conducir al mercado hacia el equilibrio. Así pues, desde su punto de vista, existe una relación entre las instituciones y los emprendedores que facilita el progreso económico. Y ello se produce en dos niveles. Las instituciones en primer lugar, proporcionan el nivel de competitividad que necesitan los emprendedores. En segundo lugar, facilitan también la estructura de incentivos que les motiva para seguir desarrollando su actividad.

- 3) El que asume riesgos, postura defendida por Knight (1921). Considera que lo esencial de la función empresarial es asumir la incertidumbre. De ella se deriva el beneficio que obtiene el empresario. Desde su punto de vista, el empresario debe saber gestionar la incertidumbre, pero a su vez también debe saber manejar a las personas. El emprendedor debe asumir el riesgo existente y tiene que estimular al ahorrador dudoso o tímido a que ceda sus recursos, garantizándole una determinada renta mediante su participación en los resultados obtenidos.

Del análisis de estas definiciones se infiere que el papel de los emprendedores en la economía se incrementa de manera paulatina y sostenible. Así, en primer lugar, cabe destacar su relación con el empleo, estas iniciativas de crear nuevas actividades productivas provocan una reducción del desempleo, aunque esto no sea igual para todos los países debido entre otras razones diversos factores que afectan a la iniciativa de los nuevos emprendedores, como por ejemplo, el crecimiento económico que experimenta el país, las perspectivas, la competitividad del producto, el estado de la tecnología, etcétera.

Junto al objetivo de empleo, hay que considerar también los efectos que tiene el comportamiento emprendedor sobre el crecimiento económico. Ahora bien, si se acepta la posibilidad de una relación entre emprendedor y crecimiento económico, hay que tener en cuenta también el hecho de que puede producirse un efecto feed-back, esto es, que un mayor crecimiento favorece la aparición de emprendedores, ya que supone un clima económico que incentiva a determinadas personas a tratar de aprovechar una coyuntura de expansión en la que resulta más sencillo vender los bienes y servicios que se generan. Ahora bien, esta situación tiene un límite, ya que conforme aumente el número de los interesados en crear sus propios negocios, las oportunidades se van reduciendo y se hace más complicada la aparición de los nuevos. Ésta sería una de las

explicaciones por las que en algunos países en vías de desarrollo el índice que mide la actividad emprendedora es superior al de las naciones desarrolladas.

Analizar el concepto de emprendedores significa además considerar que todos los emprendedores no son iguales, no obstante se puede mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus objetivos: Valores y actitudes.

Valores del emprendedor

- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Amistad
- Excelencia

Actitudes del emprendedor

- Tener los objetivos claros en la vida.
- Creer en el propio proyecto.
- Las cosas no suceden por si solas sino que

Por su parte Rafael Alcaraz (2006) en su libro El Emprendedor de Éxito, cita a Sánchez Almargo (2003) para considerar las cualidades particulares que debe tener un emprendedor, a continuación se presentan algunas.

1.- Factores motivacionales.

- * Necesidad de logro
- * Necesidad de reconocimiento
- * Percepción de beneficio económico
- * Baja necesidad de poder y estatus
- * Necesidad de independencia
- * Necesidad de afiliación o ayuda a los demás

2.- Características personales.

- * Iniciativa personal
- * Capacidad de decisión
- * Orientación hacia la oportunidad
- * Tolerancia a la incertidumbre
- * Honestidad/integridad y confianza
- * Perseverancia/constancia

3.- Características Físicas

- * Energía
- * Trabajo con ahínco

4.- Características intelectuales

- * Versatilidad/flexibilidad
- * Creatividad/imaginación/innovación
- * Planificación y seguimiento sistemático de resultados
- * Visión comprensiva de los problemas

5.- Competencias generales.

- * Liderazgo
- * Orientación al cliente
- * Gerente/administrador de recursos
- * Exige eficiencia y calidad
- * Red de contacto
- * Comunicación

Asimismo, para Anzola (2003) las características del emprendedor debe incluir la audacia, tenacidad, debe ser apasionado, responsable, tener confianza en si mismo, iniciativa, y voluntad para seguir adelante.

En correspondencia con lo anterior se puede advertir que hay personas que comienzan emprendimientos por necesidad, porque tienen la obligación de generar ingresos económicos que les permitan sustentar a sus familias. Pero hay otros que realizan sus estudios y que emplean energía y esfuerzo en aplicar lo que han aprendido en la vida real. Mas allá de las circunstancias que den lugar al surgimiento de un emprendedor será el camino que transite el que lo validará como emprendedor.

2.2 El emprendedor, la empresa y la innovación

Ivan Thompson (2006) en su artículo "Concepto de Empresa", en su definición de empresa menciona sus características básicas, objetivos y elementos que la componen y propone: La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Pero no es suficiente una definición, también la empresa debe tener posibilidades de éxito permanente y para esto sugiere Karl Vespers en su libro *New Venture Strategies* (1990), cinco ingredientes básicos que deben ser mezclados en cantidad y orden dependiendo de su entorno, de las circunstancias en que la empresa se va a desenvolver y del nivel de desarrollo del empresario.

Es importante saber los ingredientes y sus contenidos, ya que el emprendedor puede que ya los haya adquirido por haber tenido un empleo o experiencia empresarial previa y, si no, conocerlos o adquirirlos a través de la formación educativa. Los ingredientes están relacionados con:

- a) El conocimiento técnico: implica los conocimientos y habilidades que el negocio exige como tal y disponer de tecnología que le permita obtener una ventaja competitiva y la habilidad de adecuarse mejor a todos los cambios en el entorno/
- b) Oportunidad: identificar y evaluar las oportunidades de negocio, es decir producir un bien por la prestación de un servicio específico, en una forma y momento dados de tiempo.
- c) Contactos personales: Desarrollar una relación para la consecución de recursos básicos, clientes, tecnología e ideas.
- d) Recursos: 1) Básicos (tierra, edificio, maquinaria y equipo, mobiliario, marcas, patentes) 2) financieros (capital de inversión en activos fijos, capital de trabajo, gastos preoperativos y de arranque. 3) humanos (grupo gerencial, empleados y obreros) 4) productivos (materias primas, electricidad, agua) 5) informáticos (mercados, tecnología, leyes) 6) Tecnológicos (Know how, base de datos) 7) intelectuales (ideas, creatividad) y 7) sociales (Know how, contratos, redes). La función empresarial es saber en que etapa se encuentra la empresa y desarrollar esquemas operativos para disponer de esos recursos.
- e) Clientes con pedidos: se tiene la posibilidad de éxito, cuando los clientes potenciales se convierten en reales y coloca pedidos y pagan y se vuelva a repetir el ciclo.

Los cinco ingredientes propuestos por Vespers, deben estar implicados en las características del empresario ya que tiene que combinarla en proporciones correctas para necesidades específicas de cada negocio, pues de no ser así, se corre el riesgo de un fracaso empresarial. Es a través de esa combinación que el emprendedor puede hacer valer su creatividad e innovación.

La innovación es el proceso de llevar a la práctica concreta las ideas generadas por la creatividad, y la capacidad de innovar es la característica esencial de la

personalidad de los emprendedores. Por su parte la creatividad es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales. Son las habilidades puestas de manifiesto en cada individuo con el propósito de instrumentar mejoras en un entorno determinado, que va desde actividades psicomotoras, cognitivas y afectivas. (Wolfgang Crespo) (2007)

Toda la innovación es estratégica. Requiere un alto grado de compromiso personal, inversión de recursos y persistencia en el tiempo, que solo es posible bajo un liderazgo positivo, manifestado por las palabras y acciones que apoyen y mejoren los esfuerzos de innovación y, al mismo tiempo, trabaje para eliminar los obstáculos que impidan o anulen la creatividad.

Un buen conocimiento de los factores que favorecen la creatividad, junto con la comprensión de los elementos condicionantes de la innovación, son el punto de partida en la creación de la mentalidad emprendedora de ahí que sea tan común asociar a los conceptos de innovación y creatividad con el de emprendedores.

En el emprendedor se pueden subrayar elementos claves que lo destacan: es un ser creativo, es el que aporta nuevas soluciones para nuevas necesidades, es el que innova e que introduce nuevos productos y servicios y así transforma una idea en realidad, tiene además la capacidad de compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas complejos así como, la aptitud de buscar los recursos y la energía necesaria para crear, inventar y descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Todo lo anterior es posible si el emprendedor tiene confianza en la capacidad de actuar sobre su entorno (Torres, 1996).

Esta reflexión sugiere, que el emprendedor es esencialmente tomador de riesgo, pero este también puede ser identificado como la persona cuya característica principal es la de buscar mercados subvaluados para desarrollar su idea es un “buscador” de oportunidades para nuevos negocio ya que está “alerta” a las necesidades insatisfechas del mercado.

En este proceso de creación de riqueza, generalmente son muchos más los emprendedores que fracasan en su intento que los que tienen éxito; ya que por cada iniciativa que culmina en éxito hay centenares de fracasos. Y este no es un punto menor, ya que es el emprendedor el que arriesga capital en un mundo que se caracteriza por la incertidumbre y la escasez de información.

A lo largo de los siglos, la forma en que estos emprendedores tomadores de riesgos se han ido organizando ha variado desde las iniciativas unipersonales, pasando por las pequeñas sociedades familiares (luego ampliadas por la posibilidad de incorporar la figura de la responsabilidad limitada) hasta llegar a conformar las grandes corporaciones modernas.

Han sido siglos de lenta evolución hasta llegar a esta forma de organización empresarial moderna, en consecuencia, es en aquellas naciones donde se establecen las condiciones de estabilidad institucional, para que estos empresarios-innovadores puedan desarrollarse y tomar sus riesgos, donde se genera más riqueza.

La realidad ha demostrado que los emprendedores-innovadores están entre los más importantes agentes promotores de civilización ya que, como consecuencia directa o indirecta de sus actividades, se introducen en la sociedad todo tipo de adelantos e innovaciones que benefician a la población en su conjunto, tanto en el mediano como el largo plazo. Esto no quiere decir que se obvie un punto fundamental: que estos emprendedores actúan tratando de satisfacer sus intereses particulares y acrecentar su fortuna; pero cuando la búsqueda de estos objetivos se realiza en una sociedad que respeta la libertad individual y los derechos de propiedad, el éxito sólo llega a través de la conquista de la voluntad de los consumidores en el mercado.

Para ello el emprendedor-innovador asume riesgos, con la esperanza de realizar un mejor negocio que sus potenciales competidores. Esta incertidumbre implica la mayoría de las veces arriesgar su capital o el de aquellos que financien su proyecto, ya sea que se tome al emprendedor como tomador de riesgo o como “descubridor del nuevo negocio”, apoyado por capital de terceros.

Los que tienen éxito son recompensados con ganancias económicas. Esta recompensa económica, en una economía de mercado, representa la magnitud de los servicios que un individuo o empresa ha prestado a favor de la comunidad. Cuánto mayor sea su contribución mayor será su recompensa.

Cada emprendedor-innovador que triunfa lo hace dentro de una serie de mejoras encadenadas, que van mucho más allá que el impacto de un adelanto o invento particular. La innovación implica un proceso de liberación de recursos que podrán ser utilizados y reasignados en otras actividades.

Estos emprendedores han sido los mayores creadores de riqueza que jamás hayan existido, y gracias a su capacidad de acumular riqueza pudieron emprenderse nuevas búsquedas en todas las áreas del quehacer humano.

Esto induce a reflexionar que las sociedades en las que hay más emprendedores-innovadores son las que gozan de mejor calidad de vida; las sociedades en las que los derechos de propiedad estén más claramente definidos y permitan un mayor grado de libertad para experimentar sobre las infinitas alternativas que se presentan tendrán también mayor número de emprendedores innovadores, manifestados en un proceso de creación espontánea, donde predominan los emprendedores-innovadores

2.3 Organización y funcionamiento

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (cómo hacerlo).

Al decir de varios autores, la organización es la base material sobre la cual se levanta y funcionan las actividades empresariales. Por su carácter continuo se puede decir que la actividad de organización en una empresa nunca termina, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes en la medida, en que constituye un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Y es que consolidar la estructura organizacional sobre la cual debe reposar una organización no es tarea fácil, formar una empresa y ponerla en funcionamiento puede resultar sencillo, lo realmente relevante es mantenerla en el mercado y más que esto es lograr el éxito previsto.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre la organización como función de la administración.

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes, 1981). Asimismo, Issac Guzmán V. (1992), considera que la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que

integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Por otro lado, Koontz & O'Donnell (1975) define que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa

De estas definiciones se deduce que la organización tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad, además de ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.

En correspondencia, a través de la función de organización en la empresa se pueden establecer los diferentes roles organizacionales de forma lógica y eficaz y crear una estructura que constituya un medio para alinear las diferentes actividades a llevar a cabo para conseguir los objetivos propuestos. Es así que se establecen un **grupo de principios** que rigen el proceso de organización de una empresa.

Principio de la unidad de objetivos. La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos.

Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de costos no deseados.

Además de los dos principios generales existen otros de carácter particular.

Ángulo de autoridad. La expresión “ángulo de autoridad” se emplea para hacer referencia al número de subordinados sobre los que un superior ejerce un control directo y efectivo.

Por una parte, cuanto mayor sea el ángulo de autoridad, es decir, el número de subordinados directos, más difícil resultará al superior mantener un control eficaz sobre sus actividades. Por otra, si en una organización se restringe demasiado dicho ángulo, los componentes quedarán distribuidos en un número excesivo de escalones jerárquicos, y la información que deba circular entre unos y otros habrá de seguir varios pasos sucesivos hasta llegar al individuo que la requiere; ello dará lugar a una mayor lentitud en las decisiones, y por tanto, se traducirá en una falta de eficacia.

Así pues, es preciso encontrar un punto de equilibrio en el que el ángulo de autoridad sea lo suficientemente cerrado para permitir el control de los subordinados, y lo bastante abierto para no estorbar el flujo de información a través de la empresa.

División y especialización del trabajo. En aquellos casos los más frecuentes en la vida de las empresas en que las tareas son repetitivas y rutinarias, es sabido que la división del trabajo entre varios individuos o grupos, especializadas en actividades concretas, permite centrar la atención en un número menor de operaciones o problemas, con los que se consigue un mayor rendimiento con un mismo esfuerzo.

No obstante, aunque la división del trabajo, y la consiguiente especialización de los miembros de la empresa, se reconoce como conveniente, debe tenerse en cuenta que, llevada más allá de determinado límite, puede resultar contra—productiva: por una parte, cabe el peligro de que sobrecargue la estructura organizativa haciéndola demasiado compleja; por otra, es posible que el trabajador llegue a perder la sensación de que está efectuando una labor útil, lo que reduce su motivación para el trabajo y da lugar a una disminución de su productividad.

Unidad de mando. Un subordinado tiene, por lo general, un superior del que depende directamente en su trabajo. En la práctica, sin embargo, es frecuente que los flujos de autoridad se crucen. Así, por ejemplo, un trabajador de un taller depende de su capataz, pero, en cuestiones de horarios, puede estar subordinado al jefe de personal. El principio de la unidad de mando significa que la organización debe ser tal que, en caso de conflicto entre órdenes emanadas de autoridades diferentes, exista claramente una de ellas que posea preferencias sobre las demás.

Autoridad y jerarquía. La autoridad consiste, en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Emparejada a la autoridad está la responsabilidad; el que ejerce la autoridad debe asumir la responsabilidad consecuente. La jerarquía es una estructura, dentro de la cual cada individuo está subordinado a otro, y a su vez tiene otros subordinados.

La función de la jerarquía estriba en descentralizar las labores directivas mediante la delegación de autoridad, y en permitir la transmisión descentralizada de órdenes en sentido descendente y la centralización de las informaciones acerca de los resultados obtenidos en sentido ascendente.

Para diseñar un buen sistema de organización se debe considerar el objetivo que se desea alcanzar, así como las funciones y actividades que son necesarias desarrollar para cumplir con dichos objetivos; se precisa definir la jerarquía, es decir, definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa, se asignan claramente las funciones de cada nivel, además de saber qué tiene que hacer, a quién debe de obedecer, por tanto, son necesarios canales de autoridad y de responsabilidad bien delimitados y no puede faltar las vías de comunicación en todos los sentidos, es decir, entre departamentos, con cargos superiores o inferiores de la misma empresa, o hacia el exterior.

Así, se podría dividir la función de organización en dos partes:

- a) Roles organizacionales: que considera los objetivos asignados a cada persona los que deben ser coherentes, medibles en el tiempo, alcanzables, aceptados por todos los implicados, flexibles a cambios del entorno, jerarquizados y fáciles de comprender. Incluye además las actividades a realizar por cada persona las que deben estar perfectamente delimitadas y claras para quien las deba ejecutar, así como la determinación de niveles de autoridad de área y de cada persona.
- b) Creación de estructura: Este aspecto consiste en dividir las actividades totales de la empresa en grupos de actividades que contribuyan a alcanzar los objetivos marcados. De esa manera se asigna a cada grupo de actividad una persona responsable con la finalidad de que supervise el trabajo de cada integrante del grupo. En este aspecto es necesario coordinar horizontal y verticalmente toda la estructura creada.

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los puestos.

De igual forma toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal sino, en función de influencia sobre otros miembros.

A continuación se presentan los elementos claves a tener en cuenta en el diseño de una estructura organizacional. (Robbins/Coutler) (2005)

1. Especialización del Trabajo o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.
2. Departamentalización, una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones. La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. Ella implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas. Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos. En la primera se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos. En la segunda se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.
3. Cadena de mando, es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. En la cadena de mando es importante tener presente dos conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

4. Extensión del Tramo de Control, que determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
5. Centralización y Descentralización, en el caso de la centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, y la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.
6. Formalización se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y como se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no esta programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

Un aspecto muy importante dentro del diseño lo constituye la coordinación de actividades. En la departamentalización las actividades de la empresa se dividen en grupos (departamentos). Es necesario conseguir la integración y coordinación de esas actividades, de manera que todas ellas se articulen adecuadamente en torno a la realización de los objetivos de la empresa. Con este fin pueden emplearse diversos procedimientos: el primero se asienta en la aplicación de un sistema jerárquico, en el que la integración se realiza mediante una autoridad central, lo que resulta muy eficaz en organizaciones de tamaño pequeño.

En organizaciones de cierta complejidad, el sistema jerárquico no resulta suficiente, y ha de complementarse con sistemas administrativos, procedimientos formales que conducen a la realización automática del trabajo rutinario en la organización.

Otro medio de coordinación es la creación de comités, que son grupos de personas, normalmente procedentes de diferentes secciones o departamentos, encargadas de realizar conjuntamente una tarea determinada. Finalmente, la coordinación entre distintos sectores de una organización se ve facilitada en gran

medida por la actuación, al margen de la estructura organizativa formal, de ciertas personas que actúan como puntos de enlace.

2.3.1 Tipos de estructuras organizativas

Como se ha señalado la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. A partir de ello existen cuatro tipos fundamentales de estructura organizativas:

Estructura Lineal

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel mas elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

La principales ventajas de la estructura lineal es que es sencilla y de fácil comprensión: debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior, están claramente delimitadas las responsabilidades de los cargos involucrados lo cual proporciona una jurisdicción notablemente precisa y se mantiene una estabilidad considerable lo cual permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro. Como desventajas se registra que es rígida e inflexible, y es excesivo el énfasis en la jefatura (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977).

Estructura funcional.

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional. (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

Entre sus principales ventajas esta que proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización lo que permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias. Además permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización y separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución por lo que existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestársele atención a las demás. (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

Como desventaja de este tipo de estructura está que existe dispersión, en consecuencia perdida de la unidad de mando, la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores, subordinación simple, si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades, también se presenta la tendencia a la competencia entre los especialistas puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen. (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

Estructura de línea y Staff

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las formas más adecuadas para cubrir la organización en las PYMES. (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

Sus ventajas se registran en que asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad u promueve la actividad conjunta y coordinada de los

órganos de línea y los órganos de staff. Como desventajas tiene la presencia de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa, existe una probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, además de la dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff. (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

Existen otros tipos de estructuras organizativas como es la Estructura en Comité que es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras. También está la Estructura Matricial en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.

Otro elemento esencial en el diseño de la estructura es el organigrama el cual puede describirse un sistema de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Ellos la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales. (Robbins/Coulter, 2006 y Mintzberg, 1977)

Las principales características del organigrama es que muestra: la estructura de la organización, sus aspectos más relevantes, su naturaleza lineal o staff, las funciones, las relaciones entre las unidades estructurales, los puestos de mayor y aun los de menor importancia, las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección, las comunicaciones y sus vías, niveles y estratos jerárquicos, niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores así como las unidades de categoría especial.

1.3.2 Organización del programa emprendedor

En siglos anteriores la economía para su desarrollo se basó en la existencia de recursos y cantidad de mano obra. Sin embargo en el siglo XXI se basa en el conocimiento, es decir en ciencia, tecnología, información, ingeniería, administración y personal bien capacitado. Lo anterior ha permitido la competitividad entre las empresas y esta cada día se basa en el uso de tecnologías intensivas del conocimiento.

Pero ¿dónde se crea el conocimiento que da sustento al desarrollo? Según Varela (2005), en los países desarrollados se gesta en las universidades, los centros de investigación y desarrollo al interior de las empresas. Y para los subdesarrollados, caso América Latina, hay pocas opciones existentes y viables, como sería el caso de las universidades y pocos centros de investigación gubernamental ya que la mayoría de las empresas no cuentan con unidades de investigación y desarrollo, ni personal preparado para esta actividad.

En este contexto, si se revisa el papel de las universidades, parece ser que se le ha asignado una nueva responsabilidad: ser fuente de la creación de nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos empresarios, nuevas formas de administrar, nuevas formas de generación de valor agregado y de conocimiento. Se puede hablar de universidades que han desempeñado un papel importante en lo arriba mencionado, como el modelo Oxford, el modelo Cambridge, el modelo Babson, el modelo Warwick y de otras instituciones que manejan el espíritu empresarial. Buscan desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y las capacidades de investigación que permitan acelerar los procesos para crear empleos e impulsar la prosperidad regional y nacional (Varela, 2005).

En los últimos años se habla ya del modelo emprendedor, así lo manejan las universidades que quieren destacar su enfoque empresarial, resaltando su propia metodología en la elaboración de los planes de negocios acorde a su entorno y recursos materiales y humanos. Lo anterior nos lleva a concluir que no se puede hablar de un modelo único o universal, pues tanto universidades públicas como privadas tiene sus diferencias en cuanto a preparar sus profesores, de estimular la innovación, de generar conocimientos y tecnología acorde a su entorno regional y su compromiso con la cultura empresarial.

En el caso particular de la Universidad Autónoma de Baja California, acorde al Plan de Desarrollo Institucional 2007-2009 y su Modelo Educativo se alinea a las tendencias internacionales ya que reconoce tres rasgos en el que se desenvuelve la

educación superior: primero, el fenómeno de la globalización; segundo, la creciente utilización de las tecnologías de la información y la comunicación; y tercero, la renovada valoración del conocimiento como elemento de productividad. Ante esto, tiene el compromiso de contribuir a la construcción de una sociedad no solamente más productiva, sino también más justa y equitativa y transformarse en una comunidad de aprendizaje donde la innovación y el mejoramiento constante sean características de respuesta a su compromiso social.

Y, finalmente dentro de su modelo educativo se contempla y enuncia la formación de profesionistas líderes, con una actitud emprendedora, creativa e innovadora. Lo que demuestra su compromiso institucional con el emprendimiento.

Resumiendo, la educación necesita una modificación sustantiva para adecuarse a este nuevo horizonte. La educación tradicional orientada al status quo, al empleo de por vida, a la seguridad, al cumplimiento de las funciones del cargo, a la dependencia, a la estabilidad, tiene que orientarse totalmente al cambio, a la innovación, a la independencia, al empresario, al riesgo, a la tecnología, a las nuevas situaciones. Esto implica modificar radicalmente no solo los contenidos y las finalidades sino también las metodologías de todo proceso educativo. La educación empresarial se vuelve una obligación y deja de ser una opción.

Para ello debe disponer de la infraestructura necesaria para poder cumplir con su compromiso social.

CAPITULO III. PROPUESTA DE DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DESARROLLO DE EMPRENDEDORES

3.1 Metodología

La propuesta del Centro de Desarrollo de Emprendedores de la UABC se realiza a partir del estudio bibliográfico (Adizes, 1993), (Alcaraz, 2006) (Anzola, 2005) (Moreno, 2008) (Drucker, 1999), (Torres, 1996) que muestran resultados científicos de carácter teórico y empírico. Se realizó un análisis documental que aportaron elementos e información actualizada sobre el comportamiento actual del proceso analizado lo cual aportó elementos esenciales para el diseño.

Se utiliza la encuesta como herramienta de observación que permite cuantificar y comparar la información, esta información fue recopilada entre el total de la población

objeto de evaluación. El cuestionario fue aplicado a los responsables de área de negocios de las diferentes Universidades de Tijuana.

Es importante precisar que el cuestionario se concibió como una lista de preguntas elaboradas con el objetivo de obtener la información necesaria para el análisis. En tal sentido la encuesta relaciona preguntas elementales a las que el encuestado puede responder sin dificultad.

En dicha encuesta se combinan dos tipos de cuestionario, el abierto y el cerrado, con un mayor peso de preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas, más completas pero también más difíciles de procesar desde el punto de vista estadístico.

Fueron utilizadas en este diseño otras técnicas como matrices, observación, reducción de listados, tormentas de ideas y técnicas de cómputo. La encuesta aplicada se puede apreciar en el Anexo1.

3.2. La situación de emprendimiento en la Ciudad de Tijuana

Para realizar este análisis se parte de que el establecimiento del Programa Emprendedor por parte de las universidades en Tijuana, es relativamente reciente si se compara con el Tecnológico de Monterrey que lo inició a mediados de los ochenta y actualmente tiene una maestría en emprendedores y los alumnos que la toman para poder graduarse deben de iniciar su propio negocio.

Trece universidades constituyen la población total en la Ciudad de Tijuana las cuales fueron tomadas en su totalidad para la presente investigación. Los resultados de la encuesta tal y como se muestra en la Tabla 1 que solo una inició el programa de emprendedores en el año 1995, siete a partir del 2004 y cinco aún no lo tienen incorporado, lo cual anterior demuestra que la evolución de parte las instituciones en incluir programas o materia emprendedora es lenta

UNIVERSIDAD	AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA
Educación Superior del Pacífico	-
CESUN	2004
CIES	-
Instituto Tecnológico de Tijuana	2008
Universidad Xochicalco	-
Universidad Tecnológica de Tijuana	2007
Tecnológico de Baja California	-
Universidad del Desarrollo Profesional	-
Universidad de las Californias	-
Universidad Noroeste	2007
CETYS	1995
IBERO	2004
Universidad de Tijuana	2007

Tabla 1 Relación universidades con el Programa Emprendedores

En la Figura 1 se muestra las universidades sin y con programa emprendedor y el año de iniciación.

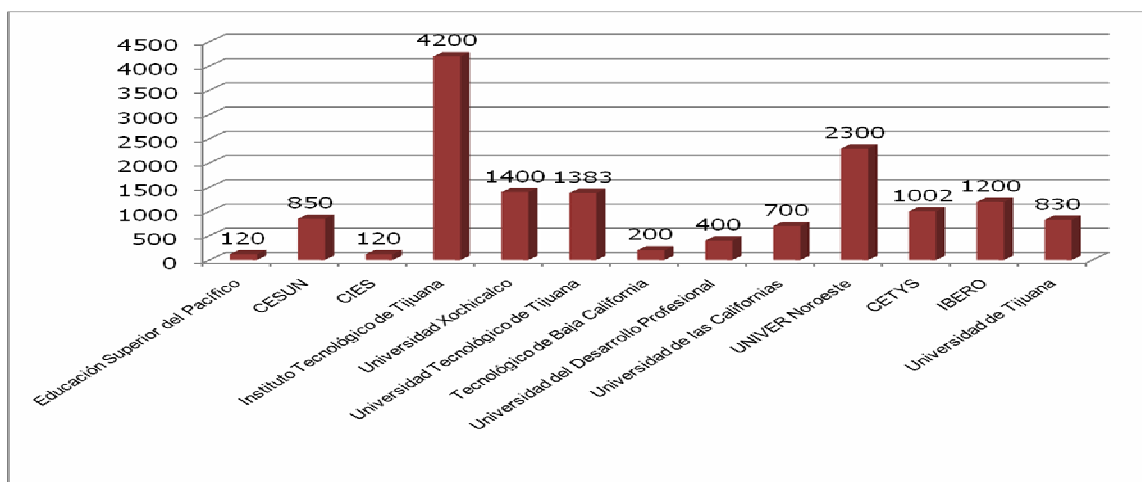


Figura 1. Número de Alumnos matriculados en Universidades de Tijuana. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Respecto a la Figura 2 se muestra que las trece universidades cuentan con 4045 alumnos en áreas administrativas, es decir, que los contenidos de sus materias tratan las diferentes áreas de una empresa dígase mercadotecnia, contabilidad, finanzas, organización y producción y a partir de esto se puede revisar la importancia que cada institución le da al enfoque emprendedor, como es el caso de ocho instituciones que ya

han implementando dentro de la currícula la materia de emprendedores y por el contrario cinco aún no la consideran.

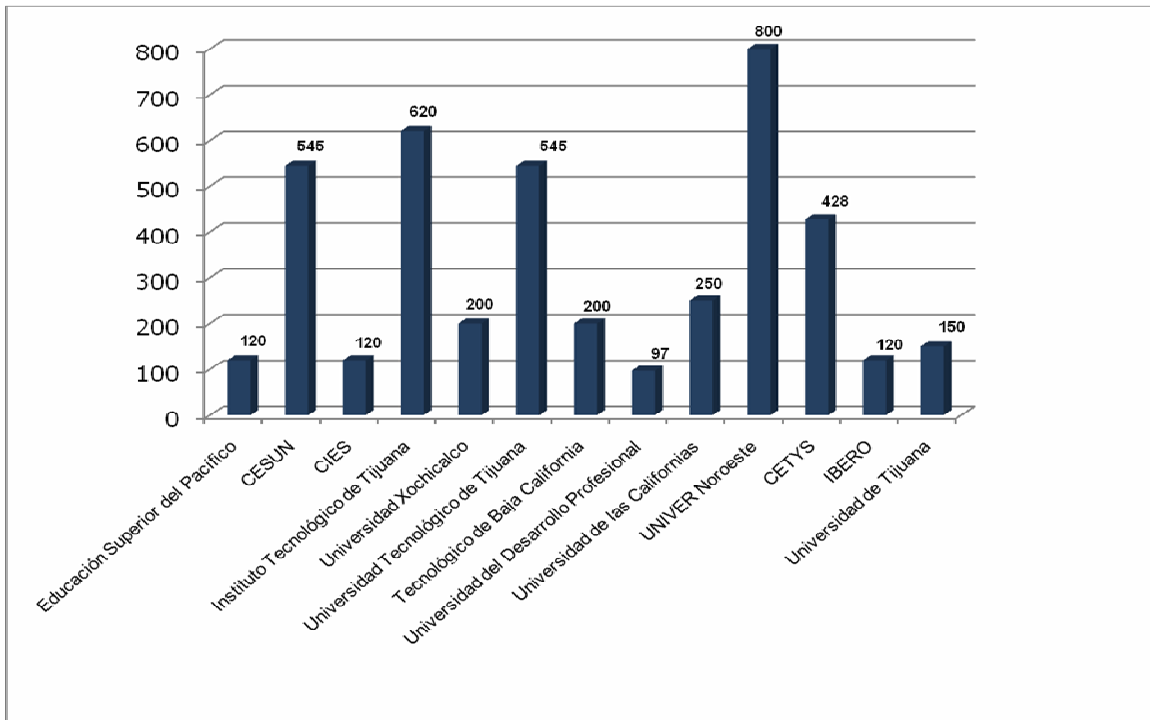


Figura 2 Cantidad de Alumnos matriculados en Universidades de Tijuana. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

De igual modo de las trece universidades encuestadas el 61.5% sus autoridades están comprometidas al menos con el programa y materia emprendedora y van con la tendencia local de incluir en la currícula el tema emprendedor (Ver Figura 3).

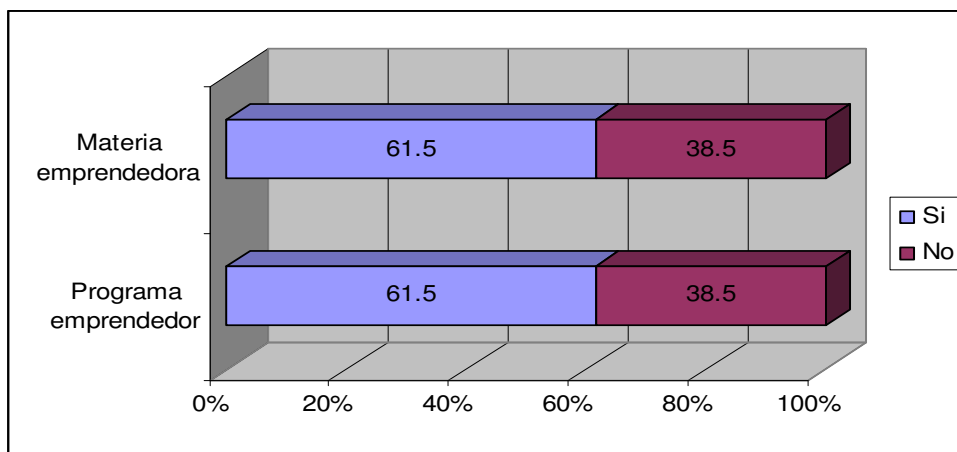


Figura 3 Universidades con Programa y Materia Emprendedora

Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Cabe establecer una diferencia en cuanto a que la materia emprendedora este dentro del Plan Curricular y su aceptación dentro de un Plan Institucional. De acuerdo a las encuestas aplicadas el 61.5 % de las universidades la materia emprendedora se encuentra dentro del plan de estudios cómo materia a cursar por los alumnos, pero eso no significa que sea un compromiso institucional para impulsar el emprendimiento ya que solamente el 38.5% de las universidades encuestadas manifiestan esa intención lo que se demuestra en la Figura 4.

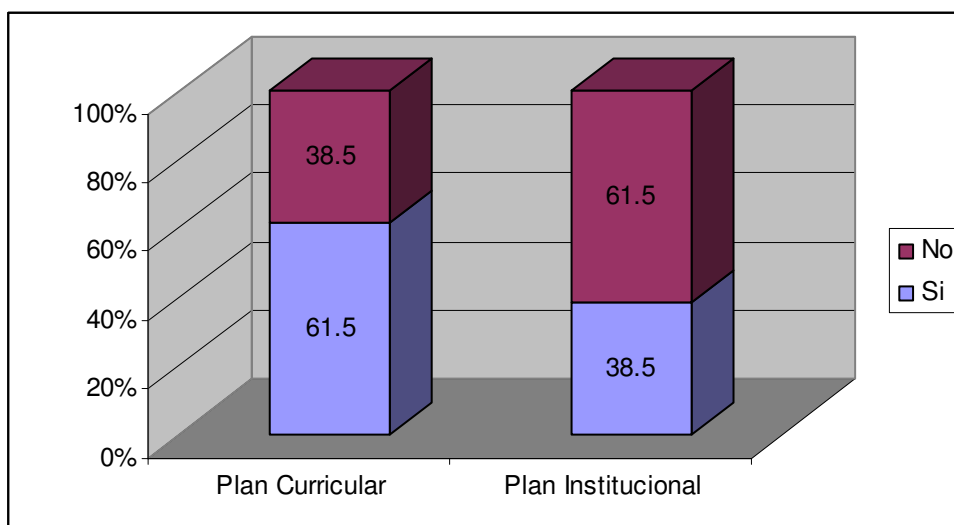


Figura 4 Universidades con Objetivos Institucionales en Materia de Emprendimiento. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Respecto a la elaboración de los planes de negocios que elaboran los alumnos se basan en una metodología probada y se imparte como una materia apegada a una carta descriptiva y con apoyo de un maestro-asesor durante el semestre, eso permite al alumno vivir realmente los diferentes pasos que necesita un negocio para iniciarse. Además, el papel de la materia es ser una integradora del conocimiento porque se imparte en los últimos semestres de la carrera, ya que durante los primeros, los alumnos cursan materias de las diferentes áreas de una empresa y al elaborar el plan de negocios se apoyan en los conocimientos adquiridos en los primeros semestres. Por otra parte el numero de planes de negocios son relativamente bajos de un total de 4045 alumnos en las áreas administrativas de las trece universidades solamente

salieron 59 proyectos. Lo que puede significar el bajo compromiso de las instituciones en impulsar el emprendimiento lo que corrobora lo presentado en la Figura 3.

De acuerdo con los resultados de la encuesta y como se muestra en la Figura 5, un 65.5% de los Planes de Negocios que se elaboran son en equipo. Lo anterior resulta interesante ya que permite a 3 o 4 alumnos integrarse y aportar sus ideas, conocimientos y experiencias al proyecto y además desempeñar los diferentes roles de las áreas de la empresa.

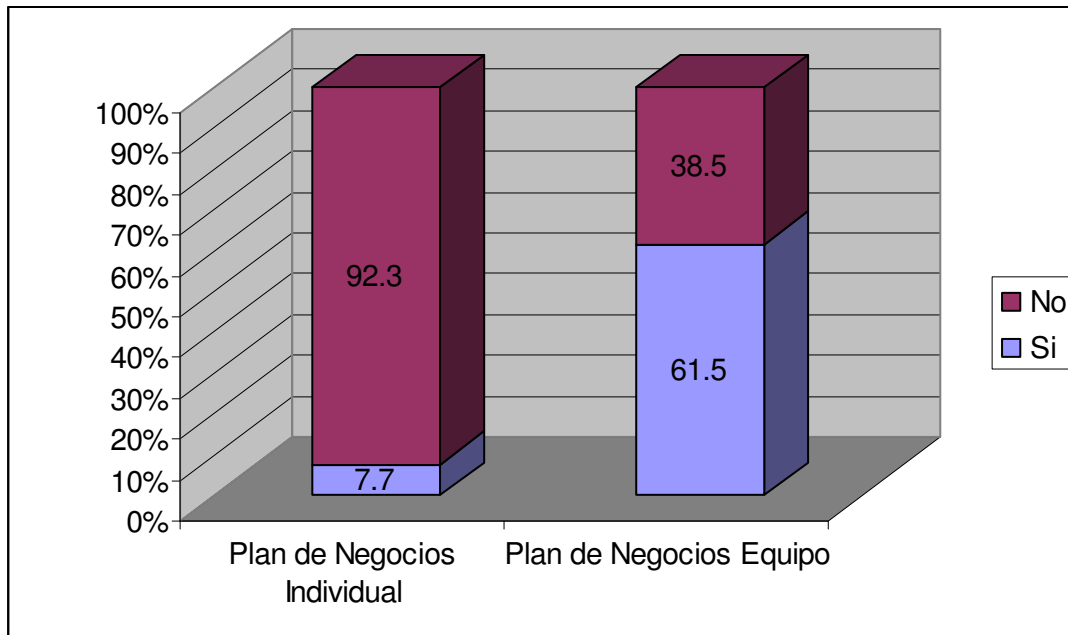


Figura 5 Formas de trabajo para elaborar Planes de Negocios. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Un aspecto muy importante que se valora en la encuesta es el seguimiento de los planes de negocios. Planes de negocios en operación de acuerdo a los resultados de la encuesta una vez que los negocios se ponen en operación en un 30% las instituciones están interesadas en darles seguimiento, es decir, investigar si después de un determinado tiempo el negocio sigue operando exitosamente o de lo contrario indagar las causas de su cierre. En el caso de dos universidades el seguimiento se da en forma de asesoría individual y en otra (UTT) hasta por un año por ser una incubadora> Los resultados se muestran en la Figura 6.

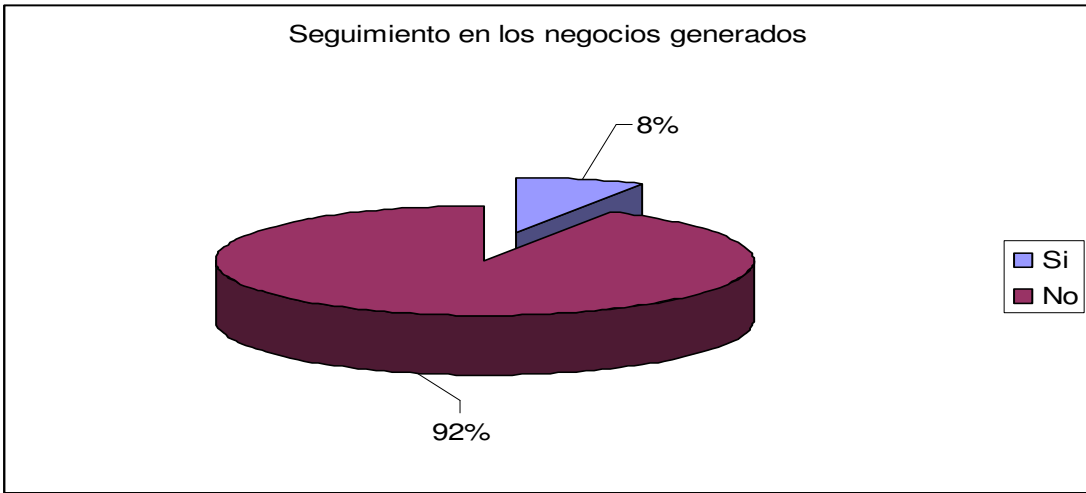


Figura 6 Seguimiento en los negocios generados. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

El Apoyo Interinstitucional al emprendimiento, de las trece universidades seis reciben apoyo de instituciones que fomentan y respaldan los programas universitarios. Los apoyos van desde asesoría en la elaboración de los Planes de Negocios y hasta de financiamiento. De igual modo el apoyo con financiamiento los resultados de la encuesta indican que los Planes de Negocios en un 46.2% son financiados por el propio alumno, en seguida con el apoyo municipal de Mi Crédito CAE con un 30.8% y con un 7.7% a través de la Secretaría de Economía. También resulta relevante observar que no hay financiamiento bancario, a pesar de su publicidad de apoyo para la micro empresa o tal vez no hay acercamiento de estas instituciones con las universidades o viceversa, ver Figura 7.

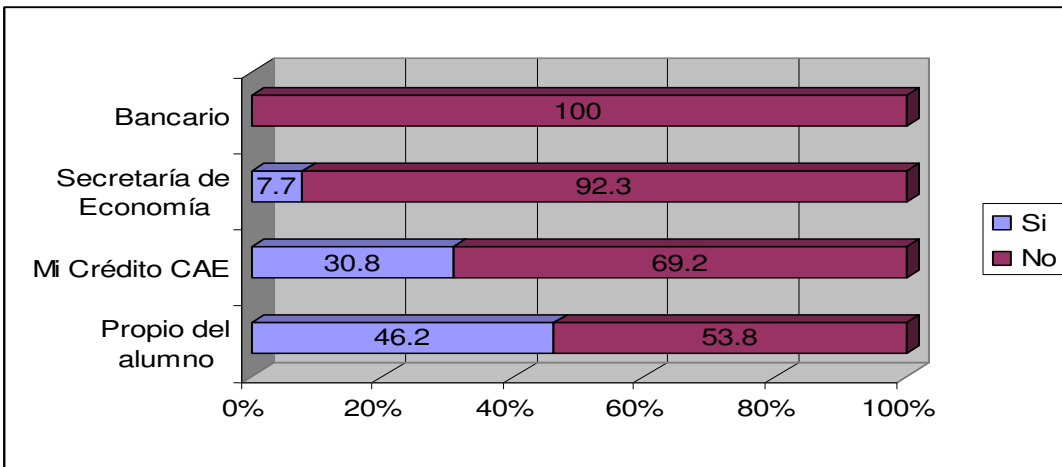


Figura 7 Instituciones que apoyan con financiamiento a emprendedores universitarios. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Asimismo de las 13 universidades sólo seis (46%) tienen convenios con instituciones.

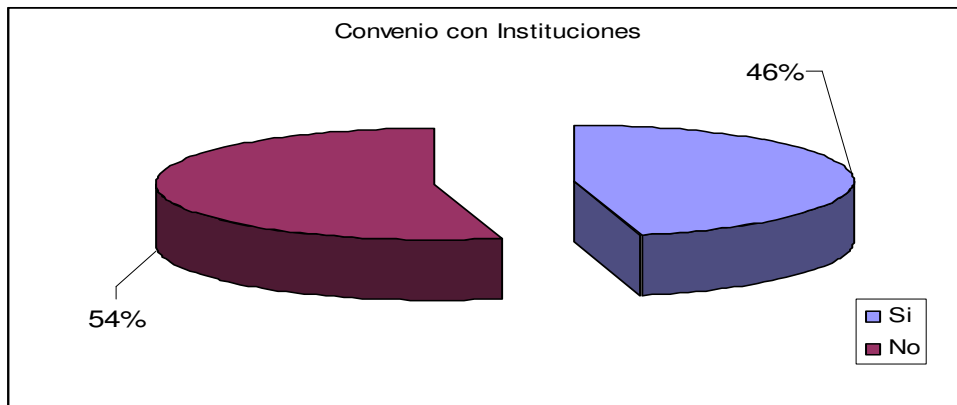


Figura 8. Convenios firmados Instituciones y Universidad. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Asimismo, se muestra en la Figura 8 de las trece universidades solamente el 14% están vinculadas con instituciones como Empreser o Coparmex, lo que refleja una falta de interés de ambas partes en la firma de convenios de apoyo para fomentar la actividad emprendedora, ver Figura 9.

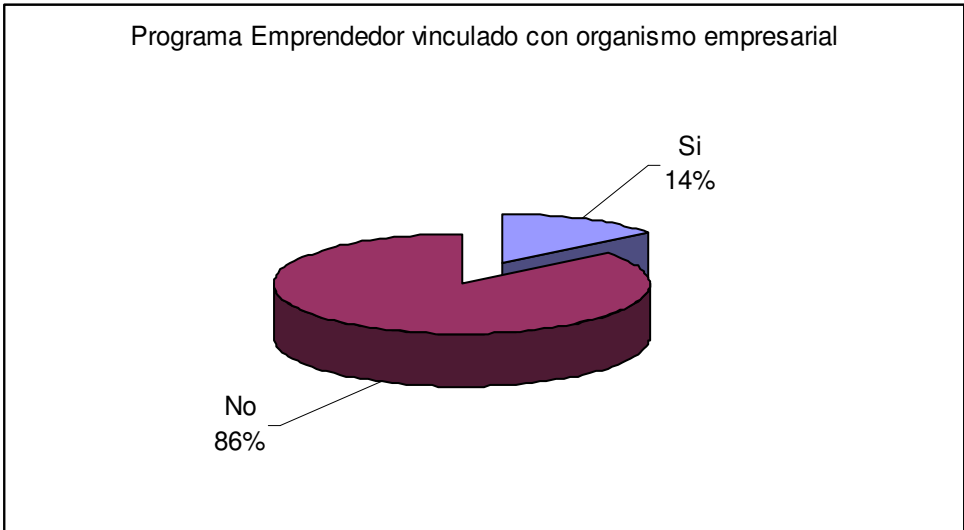


Figura 9. Programa emprendedor vinculado con organismo empresarial. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Respecto a la capacitación en materia de emprendimiento los resultados de la encuesta refleja que solamente el 31% de los maestros que imparten la materia de emprendedores reciben capacitación, de lo cual se infiere que un 69% no reciben cursos, talleres o diplomados y se descuida la preparación del maestro-asesor, elemento clave en el proceso emprendedor, ver Figura 10.

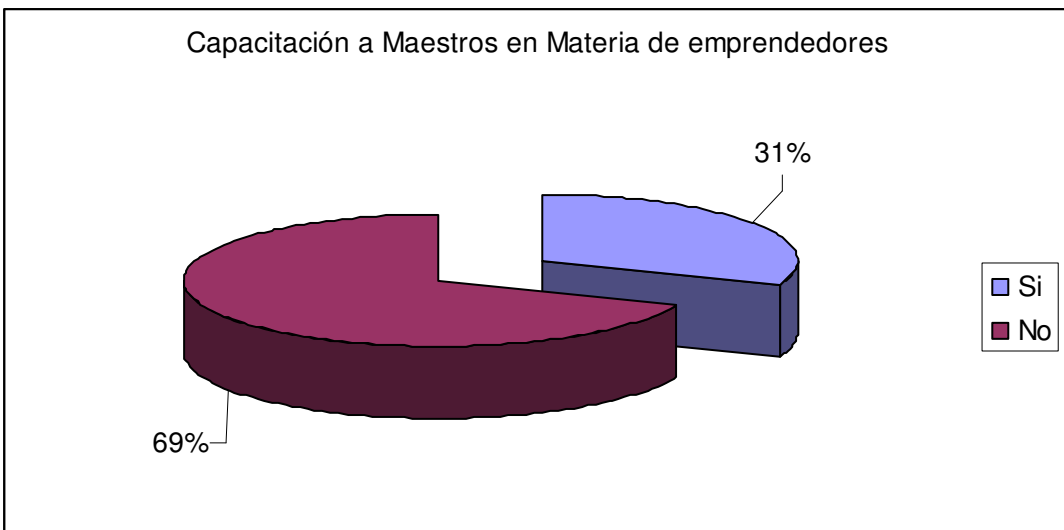


Figura 10. Capacitación a Maestros en Materia de emprendedores. Fuente: Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

Los resultados de la encuesta analizada permite lograr un acercamiento a la situación que presenta el desarrollo del programa de en la Ciudad de Tijuana lo cual aporta elementos esenciales para realizar una proyección de esta actividad en la uabc que permita superar en todos los ordenes los niveles alcanzados hasta el momento.

La UABC posee la capacidad en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros para lograr el salto necesario y ubicar el programa emprendedores entre los de avanzada en el país, pero en opinión del autor el punto de partida lo constituye su organización y funcionamiento.

3.3 Creación del Centro Desarrollo de Emprendedores

Con la propuesta del Centro Desarrollo de Emprendedores se pretende lograr un involucramiento de la Universidad Autónoma de Baja California, y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración, a los alumnos, a los profesores y agencias de financiamiento, de tal modo que los alumnos apliquen sus conocimientos y elaboren un plan de negocios con la asesoría del profesor y mediante la vinculación lograr convenios con instituciones financieras para apoyar a las empresas para su desarrollo y consolidación.

Esto se facilita porque Facultad de Contaduría y Administración cuenta con la infraestructura física y organizacional para que sea un modelo reconocido y se cuente con el apoyo institucional para promover el desarrollo económico, social y sustentable. En correspondencia, es importantísimo el papel que desempeña el programa dentro de la UABC en el sentido de que en su Modelo Educativo ella concibe la educación superior como un proceso de formación humanista, basado en la educación a lo largo de toda la vida, que tiene la preservación de los valores universales, la búsqueda permanente de la excelencia, la comunicación, la participación responsable, el liderazgo fundado en las competencias académicas y profesionales, que promuevan una actitud emprendedora, creativa e innovadora, valora el esfuerzo y fortalece la pluralidad, la libertad y el respeto entre todos sus miembros.

De lo anterior se puede inferir que la universidad esta comprometida a impulsar a los emprendedores mediante la capacitación, asesoría y consultoría para que en un

ambiente de libertad y respeto y de manera creativa e innovadora se desarrolle la cultura emprendedora y resulte una solución interesante al problema del empleo.

Por su parte Facultad de Contaduría y Administración tiene condiciones para garantizar que el alumno durante los primeros siete semestres obtenga los conocimientos básicos de las diferentes áreas de una empresa, además durante el transcurso del octavo semestre los estudiantes pueden desarrollar mediante una metodología ya probada un plan de negocios ya que cuentan con las herramientas necesarias. Existe capital humano suficiente para afianzar un adecuado nivel de aprendizaje durante el transcurso del noveno semestre se les imparte la materia de evaluación de proyectos de inversión, por lo que al finalizar este aprendizaje hay una posibilidad de cristalizar el plan de negocios por la existencia de programas financieros establecidos mediante convenios con instituciones de apoyo emprendedor.

En la concepción de este centro se consideran como principios fundamentales:

- **Enfocada al alumno:** Concentración en el alumno, mediante el apoyo con capacitación y asesoría.
- **Liderazgo:** Liderazgo mediante políticas, objetivos y entorno de trabajo.
- **Participación del personal docente:** Implicación de los docentes mediante la gestión de una metodología probada en la elaboración del Plan de Negocios.
- **Enfoque basado en etapas:** la aplicación del enfoque basado en etapas: básica, disciplinaria y terminal.
- **Enfoque del sistema hacia la gestión:** Un enfoque de sistema mediante la interconexión de procesos centrado en la consecución de objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continúa a partir de los resultados de la medición y el análisis de los procesos.
- **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones:** Un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones mediante la evaluación objetiva de los datos resultantes de la medición de los procesos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se presenta la propuesta de organización y funcionamiento del Centro de Desarrollo de Emprendedores de la UABC para lo cual se consideran los pasos que se refleja en la Tabla 2.

PASO	OBJETIVO
I Definir nombre de Centro	Identificar el centro con su nombre
II Definir Misión, Visión y valores	Definir la orientación básica del centro en el corto y mediano plazo así como los valores que guiarán la conducta de todos sus actores.
III Definir los grupos de interés	Definir los principales actores internos y externos así como sus objetivos y lo que requiere el centro de ellos
IV Definir la estructura organizativa	Establecer a partir de la nueva configuración del centro su lugar en la estructura de la facultad, su nivel de subordinación con sus objetivos y funciones.
V Servicios que ofrecerá el centro a sus clientes	Presentar la cartera de servicios que ofrecerá el centro a sus clientes internos y externos.

Tabla 2 Pasos para organizar Centro de Desarrollo de Emprendedores de la UABC [Elaboración propia]

Paso I Definir nombre de Centro

Centro de Desarrollo de Emprendedores (CDE)

Paso II Misión, Visión y Valores

La misión constituye la razón de ser de una organización cualquiera, es para lo que fue creada, refleja el compromiso de la organización con la sociedad, respondiendo a preguntas esenciales tales como ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué producto ofrecemos a nuestros clientes?. En tal sentido se propone como misión del Centro de Desarrollo de Emprendedores la siguiente:

Misión

Constituir un espacio formador de estudiantes innovadores y emprendedores que apoyado en la asesoría, capacitación e investigación le garantizan al estudiante una formación integral en la actividad de los negocios y les permite obtener experiencia práctica en la creación de una empresa.

Por su parte la visión, es ver a lo lejos, son los sueños, las aspiraciones de la organización, en lo que desea convertirse en un futuro determinado, que tiene como característica esencial que se expresa en tiempo presente, se enmarca en el tiempo y no se expresa en cifras. En correspondencia se propone como visión:

Visión

Somos líderes en la formación y desarrollo de estudiantes innovadores y emprendedores, cuyo desempeño tiene un alto impacto en la comunidad y favorece el desarrollo de una amplia cultura emprendedora.

Por su parte los valores son ideas de lo que debe ser, son convicciones sobre la naturaleza de la realidad y la forma de afrontarla, son elecciones deliberadas que son preferibles a su modo opuesto, o modos de conducta que son preferibles a otros, constituyen elecciones estratégicas consideradas adecuadas para conseguir los fines propuestos, establecen límites y prioridades en el quehacer diario. Se proponen como valores que guiarán la actividad del centro son:

Valores

- **Integridad:** Defender lo que te parece correcto y vivir de acuerdo a los más altos valores. Ser honrado y sincero contigo mismo y con las demás personas. Que tus palabras y acciones estén de acuerdo.
- **Ética:** Es la capacidad del hombre a realizar actos buenos de acuerdo a su voluntad y libertad absoluta y que lo llevan a la perfección
- **Honestidad:** Somos un colectivo caracterizado por la sinceridad, la ética y el apego a la verdad, transparencia y autenticidad en nuestras relaciones, el uso de los recursos y el manejo de la información asumiendo una postura adecuada ante lo justo.
- **Liderazgo:** Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.
- **Actitud de Servicio:** Es la buena disposición para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar nuestro camino
- **Responsabilidad:** Correcto desempeño en el trabajo. Desafiar los nuevos escenarios con nuevas soluciones soportadas en el aprendizaje continuo. Desarrollo con efectividad las responsabilidades laborales que tiene asignada el Centro de Desarrollo de Emprendedores. Comportamiento disciplinado y organización en el trabajo. Cumplimiento de las normas laborales
- **Respeto:** es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor.
- **Equidad:** Respetamos en todo momento el derecho ciudadano aceptando la diversidad, adoptando decisiones justas y equilibradas acorde a las leyes de nuestra sociedad

- Compromiso: Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros. Es la base para producir cualquier tipo de cambio. La clave de nuestros logros radica en la capacidad que poseemos en comprometernos a crear algo que no existía hasta ese momento. Tiene que ver con la posibilidad de crear nuevas prácticas en nuestra manera de hacer y nuevas interpretaciones en nuestra manera de pensar de forma de hacer que nuestros compromisos sean consistentes con esa nueva realidad que queremos crear.

Paso III Definir los grupos de interés

Constituyen cualquier grupo que se forma en pro de un interés u objetivo compartido. Su meta es lograr la vigencia social del interés que los agrupa. Son personas o grupos que afectan o son afectados directa o indirectamente por el curso que toma un problema. Sin embargo, no siempre están involucrados en la resolución del mismo. En tal sentido los grupos de interés identificados, así como sus objetivos y lo que espera el centro de cada uno de ellos se refleja en la Tabla 3.

GRUPO DE INTERES	OBJETIVOS DEL GRUPO DE INTERES	QUE NECESITA EL CENTRO DEL GRUPO DE INTERES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir y aplicar conocimientos y habilidades para la elaboración de un plan de negocios Obtener nuevas alternativas e ideas innovadoras de mejora y/o desarrollo de productos, servicios procesos y mercados 	<ul style="list-style-type: none"> La confianza de que van a ser atendidos con asesoría en la presentación de sus ideas y en la elaboración de los planes de negocios. Además confianza en que el centro fungirá como enlace y apoyo en caso de necesitar financiamiento.
Estudiantes y Pequeñas y Medianas Empresas		
Socios	<ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo económico y social sustentable: generación de empleos y conocimientos, posicionamiento de los sistemas productivos locales, competitividad, formalización de las actividades productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de convenios de colaboración (Asesores de cámaras y empresariales) Convenios de reconocimiento del papel del centro, apoyos financieros (Gobierno) Apoyo en asesoría, conferencias (profesores) Convenios de colaboración e intercambio de experiencias (Instit. Educativas y Centros de Inv.)
Asociaciones Cámaras Gobierno, Profesores alumnos y egresados Instit. educativas Org. Sociales, Centros de Inv.		
Agencias de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a las empresas con apoyos financieros para promover su desarrollo y consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta con financiamiento al momento de presentarle los planes de negocios de los alumnos
Instituciones financieras y fondos de fomento Banca comercial Banca de desarrollo		
Institución anfitriona	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la vinculación de funciones sustantivas de la univer. en los sectores público, privado y social. Ser el espacio para el análisis y evaluación de los planes de negocios de los estudiantes Brindar a estudiantes oportunidad de alcanzar un mejor desarrollo personal y profesional, motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento dentro de la estructura organizacional de la universidad y el apoyo y participación en la formación de grupos multidisciplinarios para apoyar la misión del centro
Facultad de Contaduría y Administración		
Profesores	<ul style="list-style-type: none"> Desempeñar su labor profesional y competente brindando asesoría y capacitación a los alumnos en la elaboración de sus planes de negocio. Administrar y motivar a los alumnos para llevar a cabo su proyecto emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso del coordinador Profesores asesores preparados con espíritu emprendedor comprometidos con la misión
Coordinador Programa Emprendedores Maestros-Asesores		

Tabla 3 Definición de los Grupos de Interés, objetivos e intereses [Elaboración propia]

Paso IV Definir la estructura organizativa

Una vez identificados los grupos de interés y sus objetivos corresponde precisar la ubicación del centro dentro de la estructura organizacional teniendo en cuenta que hoy este proceso se encuentra subordinado a la coordinación de Negocios Internacionales lo cual constituye una limitación para poder en toda la dimensión necesaria los requerimientos del programa que se aplica a todas las carreras que reciben el programa, cada una con sus especificidades.

Esta nueva propuesta implica u origina nuevos niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, además de requerir de establecer los canales de comunicación necesarios para lograr los objetivos y donde la

autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

En el Anexo 2 aparece la propuesta de ubicación del CDE dentro de la estructura; como se observa pasaría a formar parte de una coordinación ubicada un nivel de dirección a la subdirección académica, esta ubicación facilitara poder alcanzar los objetivos con mayor nivel de efectividad.

A continuación se establecen los objetivos del CDE y sus funciones.

Objetivos estratégicos

1. Brindar capacitación y asesoría especializada y personalizada a los clientes a fin de que puedan cumplir con sus expectativas respecto la creación y desarrollo de empresas de éxito.

Acciones estratégicas

- Hacer eficiente la atención a nuestros clientes y usuarios en función de una pronta respuesta a sus necesidades de asesoría erradicando la burocracia y demás elementos que retardan los procesos internos.
 - Realizar una mayor gestión y oportunidad de negocios atreves del centro.
2. Entrenar a los docentes dotándolos de las habilidades necesarias para ofrecer asesoría sobre las diferentes áreas de una empresa.

Acciones estratégicas

- Coordinar capacitación en las áreas de necesidades para asegurar la prestación de los servicios ofertados.
 - Diseñar diplomados, talleres, cursos y conferencias para maestros de la coordinación de emprendedores que imparten la materia Desarrollo de Emprendedores.
 - Establecer una apertura de gestión, aportación de ideas, y mantener proceso ideas nuevas.
 - Mantener el proceso de actualización continua en cuanto los procesos y formas en el que estemos como líderes de centros de desarrollo.
3. Crear y establecer los procedimientos necesarios con el fin de hacer eficiente la atención a los alumnos y lograr un mayor rendimiento.

Acciones estratégicas

- Crear proceso y medios así como establecer metodologías para poder cumplir con la administración de cada uno de los elementos (Planeación, Organización, Integración, control y evaluación).
- Eficientizar los recursos con los que contamos (Humanos, Materiales y Monetarios) para poder lograr una consolidación
- Establecer vínculos con otros centros para poder adoptar y adaptar ideas y propuestas.

4. Incrementar las fuentes de recursos financieros por medio de convenios para apoyo de los Planes de Negocios

Acciones estratégicas

- Lograr de forma confiable el retorno de la inversión en los Planes de Negocios asesorados al demostrar su viabilidad.
- Lograr identificar un mayor número de entidades financieras con programas de apoyo a emprendedores.
- Diversificar las opciones financieras de nuestros alumnos, en función de la confianza de las organizaciones financieras en los Planes de Negocios con posibilidades de éxito.

5. Socializar las experiencias exitosas resultantes del programa tanto a las autoridades universitarias como a la comunidad en general.

Acciones estratégicas

- Crear espacios a diferentes instancias y diferentes vías a través de las cuales dar a conocer de manera sistemática los resultados exitosos generados por los emprendedores.

Para cumplir con los objetivos el centro contara con un Coordinador con los profesores asignados para cubrir las materias asociadas al programa quienes desempeñarán las funciones siguientes:

Coordinador de emprendedores

- Vincular y promover el Centro con los diferentes sectores de la ciudad
- Gestionar recursos económicos del Centro.
- Evaluar los programas de los coordinados

- Vincular el Centro con los cuerpos académicos que realizan investigación para apoyar a los emprendedores
- Promover programas de capacitación
- Dar seguimiento a empresas salidas del programa emprendedores
- Canalizar a los alumnos a las fuentes de financiamiento

Profesores:

- Responsables de motivar a los alumnos. La motivación como objetivo y herramienta para lograr que los alumnos se sientan capaces de la creación de una empresa.
- Brindar apoyo en términos de las funciones como se definen en la administración: la planeación, la organización, la dirección y el control.
 - Planeación: Ayudar al estudiante a planear sus actividades emprendedoras
 - Organización: Debe coordinar a sus estudiantes en la formación de equipos
 - Dirección: Bajo una metodología debe dirigir a sus alumnos en el logro de los objetivos establecidos
 - Control: Supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de sus actividades convenidas.
 - Brindar asesoría a los alumnos en la elaboración de los planes de negocios

Paso V. Servicios que ofrecerá el centro a sus clientes:

Considerando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés del centro se ofrecerán los siguientes servicios:

Servicio de formación y desarrollo de emprendedores: Este constituirá el principal servicio que ofrecerá el centro a sus clientes y que por su trascendencia se hará una referencia detallada al mismo. Este servicio estará soportado en un programa ya probado en el que el estudiante puede integrar todos los conocimientos adquiridos en las materias precedentes. Dicho programa cuya concepción aparece reflejada en la Figura 11, promueve la creatividad desarrollo del espíritu emprendedor incentivando la creación nuevas empresas que se planteen la comercialización de productos o servicios innovadores con respecto al mercado al cual pretenden ingresa.

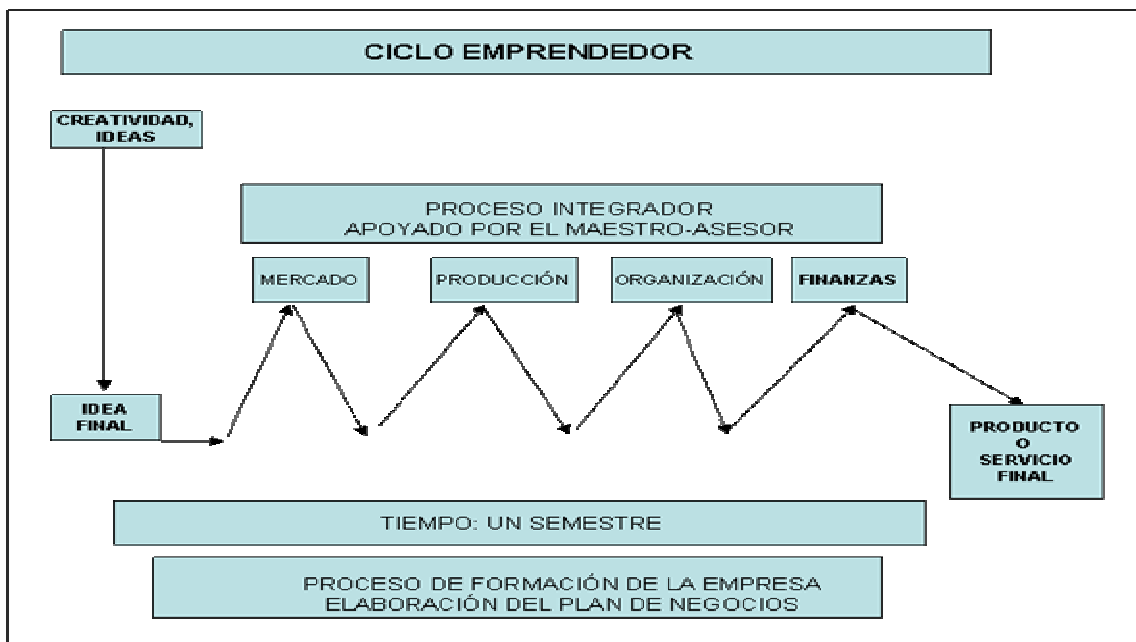


Figura 11 Concepción del Programa Emprendedores [Elaboración propia]

IDEA

Preguntas

- ¿Cuál es la idea?
- ¿Qué tiene de único la idea?
- ¿Qué beneficios y valor proporciona su idea a los segmentos de clientes objetivos?
- ¿Qué riesgos y barreras principales enfrentará?

Tareas

- Investigación de mercado
- Patentes
- Documentación

Mercado

Preguntas

- ¿cuál es su estrategia de entrada?
- ¿cuál es su plan de marketing?
- ¿cuál es su plan de servicios?
- ¿cuáles son sus metas, misión y visión?
- ¿cuál es su estrategia de negocios?

Tareas

- Investigación de mercado
- Distribución y punto de venta
- Promoción del producto o servicio
- Fijación y políticas de precios
- Plan de introducción al mercado
- Riesgos y oportunidades del mercado
- Sistema y plan de ventas

Producción

Preguntas

- ¿cuál es su plan de producción? (volumen y tiempos)
- ¿cuál es su plan de cadena de distribución?
- ¿requisitos legales para producir y vender su producto?
- ¿cuál es su plan de control de calidad?
- ¿plan de operaciones de transporte, almacén, control de inventarios, etc.?

Tareas

- Especificaciones del producto o servicio
- Descripciones del proceso de producción o prestación del servicio
- Diagrama de flujo del proceso
- Equipo e instalaciones
- Materia prima
- Capacidad instalada
- Manejo de inventarios
- Ubicación de la empresa
- Diseño y distribución de la planta y oficina
- Mano de obra requerida
- Programa de producción

Organización

Preguntas

- ¿se registrará como persona física o moral?
- ¿quién realizará las operaciones de la empresa?
- ¿qué funciones y sueldos se pagarán?
- ¿cuáles son las actividades básicas de la empresa?
- ¿qué es lo que quiere lograr la empresa en un corto, mediano y largo plazo?

Tareas

- Estructura organizacional
- Funciones específicas del puesto
- Capacitación del personal
- Desarrollo del personal
- Administración de sueldos y salarios
- Evaluación del desempeño
- Relaciones de trabajo
- Marco legal de la organización

Finanzas

Preguntas

- ¿cuál es el costo estimado para producir su producto?
- ¿cuál es el mercado potencial de su producto?
- ¿quiénes son sus principales competidores?
- ¿qué precio puede cobrar por sus productos?
- ¿es un producto viable y potencialmente rentable?

Tareas

- Sistema contable de la empresa
- Flujo de efectivo
- Estados financieros proyectados
- Indicadores financieros
- Sistema de financiamiento

El fundamento de este programa se complementa con el modelo de desarrollo de emprendedores que se refleja en la Figura 12.

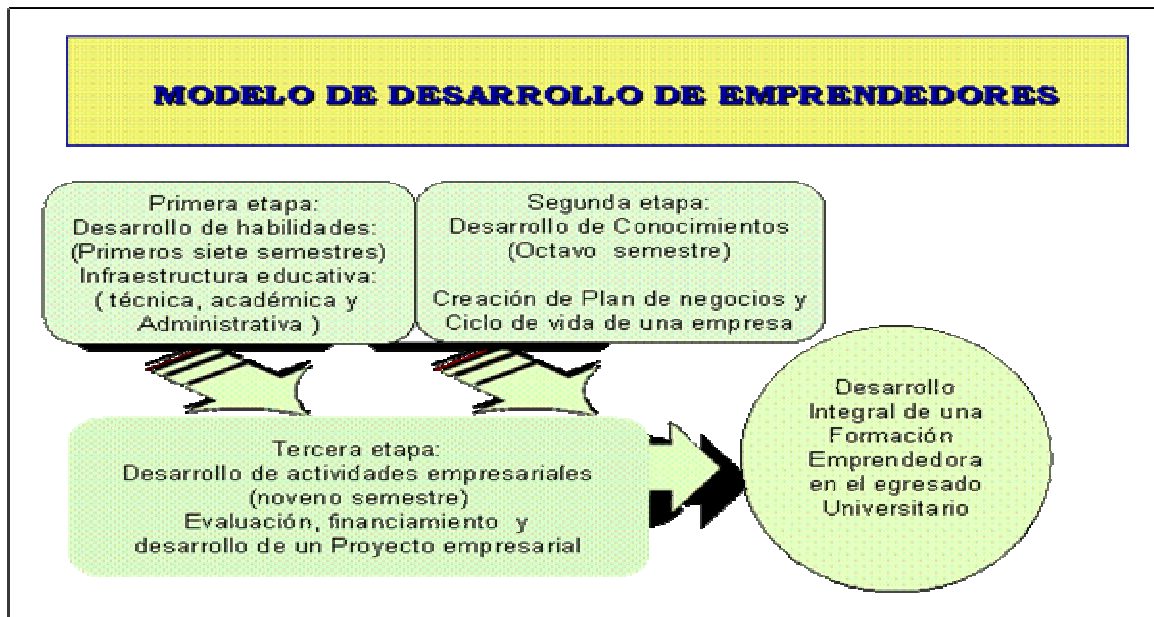


Figura 12 Modelo de desarrollo de emprendedores [Elaboración propia]

Con todos estos elementos se garantiza que el estudiante desarrolle las habilidades necesarias para poder despertar en el espíritu emprendedor y una cultura que le permita enfrentar los retos que implica crear y administrar un negocio.

Servicios de asesorías

- Identificación de áreas de oportunidad en negocios
- Determinación de la factibilidad del proyecto a emprender
- Visualización de los mejores canales de comercialización, distribución y mercadotecnia de los bienes y servicios a producir
- Identificación de los recursos financieros mas óptimos, según la actividad o giro del proyecto a emprender
- Concretar el proceso de comercialización mediante la visualización del mercado meta, tanto e nivel nacional como internacional

Servicios de capacitación

- Habilidades directivas enfocadas al manejo de recursos humanos
- Aspectos legales en la creación, formación y ejecución de negocios
- Actualización sobre normas y requisitos financieros
- Aplicación de la informática a los diversos negocios
- Desarrollo del pensamiento creativo
- Iniciar a mediano plazo la publicación de artículos

De esta manera queda fundamentada la propuesta de la creación del CDE a partir de la concepción del autor de la presente investigación. Sin embargo un punto esencial que debe ser analizado es lo referente a las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que existen para su creación y desarrollo. Para ello se elabora la matriz FODA cuyo listado se presenta continuación.

Fortalezas

1. Se cuenta con infraestructura informática, espacio propio, capacidad administrativa
2. Recursos humanos capacitados en las diferentes áreas del conocimiento.
3. Programa establecido con un modelo probado
4. Es una escuela de negocios
5. Convenios de financiamiento
6. Convenios de colaboración
7. Participación de todos los Alumnos de la FCA

Oportunidades

1. Participación en ferias, exposiciones y eventos afines
2. Existencia de un Club de Emprendedores.
3. Existencia de programas de financiamiento de instituciones públicas y privadas.
4. Existencia de otras universidades que imparten el programa
5. Políticas del gobierno referente al programa de emprendedores.

Debilidades

1. Falta de presencia de la FCA como centro de asesoría.
2. Carencia de marcos regulatorios y normativas de la UABC para operar el centro.
3. Falta de sistematización de la información.
4. Falta de mecanismos para que los alumnos tengan acceso al financiamiento.
5. Falta de una cultura emprendedora.
6. Falta de una visión empresarial de parte de las autoridades universitarias
7. No socialización de las experiencias exitosas tanto a las autoridades universitarias como a la comunidad en general.

8. No todos los profesores que participan en el programa tienen la formación y experiencia adecuada.

Amenazas

1. Competencia generada por la operación de centros emprendedores en instituciones de educación superior tanto públicas como privadas.
2. Escepticismo de las autoridades ante los resultados del programa.
3. No otorgamiento de financiamiento a los planes de negocios que se generen dentro del programa por no ser viables financieramente.
4. Suspensión por parte de las instituciones financieras del financiamiento otorgado.

Según los resultados de la Matriz Impacto reflejados en la Figura 13, la estrategia a seguir se enfoca a que la facultad debe aprovechar al máximo las fortalezas que posee respecto a la preparación de sus recursos humanos en las diferentes áreas del conocimiento, la presencia de convenios de colaboración y de financiamiento para aumentar la participación en las ferias, exposiciones, eventos, lograr planes de negocios con mayor calidad y puedan optar por los programas de financiamientos de las instituciones públicas y privadas y de esa forma aprovechar las oportunidades que ofrece para este tipo de programa las políticas del gobierno.

F	O P O R T U N I D A D E S					A M E N A Z A S					
		1	2	3	4	5	1	2	3		4
R T A L E Z A S	1	1	1	2	-	3	3	1	1	-	11
	2	3	1	3	2	3	3	3	-	-	33
	3	3	-	3	2	2	3	1	2	1	17
	4	3	2	3	2	3	2	2	1	1	19
	5	3	2	3	-	3	3	2	2	3	21
	6	3	3	3	-	3	3	3	2	3	23
	7	3	3	3	-	3	2	2	-	-	16
D E B I L I D A D E S	1	3	2	3	1	3	3	3	2	2	22
	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	20
	3	2	1	3	-	3	3	3	1	1	17
	4	2	-	3	-	3	3	3	-	3	17
	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	25
	6	3	2	3	1	3	2	3	-	3	20
	7	3	1	3	-	3	3	3	3	1	20
	8	3	1	3	-	2	3	3	3	2	20
		40	23	44	11	43	42	38	20	26	

Figura 13 Matriz Impacto [Elaboración propia]

Pero es evidente que se deberá proyectar en eliminar las debilidades referidas a la carencia de marcos regulatorios y normativas para que pueda operar el CDE, la falta de una cultura emprendedora en el colectivo, la falta de visión empresarial por parte de las autoridades universitarias y un factor muy importante que es que todos los profesores que participan en la impartición del programa de emprendedores no tiene la formación experiencia suficiente para desarrollar en los alumnos las capacidades y habilidades así como trasladarles las experiencias practicas que se requieren para que pueda al final lograr su formación integral como emprendedor.

De no ser así será muy difícil poder reducir la amenaza generada por la operación de centros emprendedores en instituciones de educación superior que radican aquí en la ciudad, reducir el escepticismo de las autoridades ante los resultados del programa y menos aun, que el programa gane la confianza de las agencias de financiamientos para financiar los planes resultantes de proyecto y que no retiren los financiamientos a los que ya se les concedió.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Aún cuando ya se venía gestando el movimiento emprendedor en el mundo, es a partir de la década de los ochenta cuando se manifiesta un apoyo declarado de parte de gobiernos y de universidades para impulsarlo, por lo que se diseñaron y establecieron acciones y programas basados en la aportación de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos. A respecto se puede concluir que:

1. Actualmente el emprendedurismo se ha convertido en una solución al problema del empleo al constituir una alternativa al mercado laboral, donde los jóvenes utilizando su ingenio, su capital y su esfuerzo generan ofertas de trabajo para sí mismo e incluso para otras personas.
2. Aún cuando no se puede hablar de un modelo emprendedor único o universal, estas universidades quieren destacar su enfoque empresarial y buscan desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y las capacidades de investigación que permitan acelerar los procesos para crear empleos e impulsar la prosperidad regional y nacional.
3. Hablar de un perfil emprendedor único es difícil. Los pensadores empresariales desde hace algunos años han producido perfiles y/o lista de cualidades, y/o atributos, y/o conocimientos, y/o habilidades, y/o motivaciones para emprender y que con el transcurso de los años se han ido sistematizando.
4. En cuanto a los resultados de la encuesta aplicada a trece universidades los hallazgos resultan interesantes que denotan que no existe un compromiso institucional para implementar el emprendedurismo como programa.
5. No hay un seguimiento a los planes de negocios una vez que el semestre termina. Así mismo hay una baja participación de instituciones financieras interesadas en apoyar los planes de negocios y que en su mayoría son financiados por el propio alumno.
6. Los profesores-asesores que participan en el programa no reciben capacitación para impartir la materia. Lo anterior nos lleva a la conclusión de que hay mucho por hacer en las instituciones de educación superior como financieras para comprometerse con el emprendedurismo.

7. Para impulsar el programa de emprendedores en la UABC es necesaria la creación del Centro de Desarrollo de emprendedores propuesto por esta investigación.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Someter a consideración de las autoridades universitarias de la facultad la propuesta de organización y funcionamiento del Centro de Desarrollo de Emprendedores para su aprobación y puesta en actividad ya con una estrategia bien definida y que puede ser enriquecida con la práctica cotidiana.
2. Implementar el modelo emprendedor que aún cuando esta basado en la experiencia de la Facultad de Contaduría y Administración, puede servir de referencia en el modo de hacer las cosas. Bajo un modelo se diseñan acciones coordinadas que nos pueden llevar a resultados que aparte de que los alumnos elaboren un plan de negocios, y también se logre involucrar a instituciones financieras y empresariales para incrementar los negocios reales y una vez establecidos nos permita darles seguimiento para seguir apoyando su crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Adize S, I. (1993), Los Ciclos de Vida de las Organizaciones, 2da. Edición.
- Adam Smith (1994). La Riqueza de las Naciones. Publicaciones Cruz. Séptima edición.
- Alcaraz R. (2006) El emprendedor de éxito. McGrawHill. Tercera Edición
- Anzola R. Sérvulo (2005), De la idea a tu empresa. Una guía para emprendedores. McGrawHill. Tercera Edición.
- Anzola R. Sérvulo (2006). La Actitud Emprendedora. McGrawHill. Segunda Edición
- Arnoldo Moreno Pérez (2008) Pronóstico y prospectiva. Disponible en [Http://repensandoelfuturo.blogspot.com/2008/06/articulo-pronstico-y-prospectiva.html](http://repensandoelfuturo.blogspot.com/2008/06/articulo-pronstico-y-prospectiva.html)
- Belausteguigoita, Imanol (2006). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. McGrawHill. Segunda Edición
- Cantillon, R (1959). *Essay on the Nature of Commerce*
http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon_Naturaleza.htm
- David Ricardo (2003). Principios de Economía Política y Tributación. Edición Pirámide.
- Drucker, P. (1999), Management Challenges for the 21st Century. Hardcover Edition
- Druker, P.E (1987). Innovación y Espíritu Emprendedor (Entrepreneurship): Práctica y principios.
- Entrepreneurship Action Plan, (2006)
http://ec.europa-eu/enterprise/entrepreneurship/action_plan/doc/secc2006
- García Tabuenca, A. De jorge, j. Y Pablo, F. (2004) Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del Siglo XXI, Fundación Rafael del Pino, Marcial Pons, Madrid
- Guzmán, I html.rincondelvago.com/administracion-mexicana.html
- Kirzner http://www.eumed.net/cursecon/textos/kirzner_empresario.pdf
- Koontz y ODonnell (1975). Elementos de Administración Moderna. McGrawHill.
- Lezana y tonelli www.revistafuturos.info/futuros_6/emprendedor_1.htm
- Mintzberg, H. (1977) Diseño de Organizaciones Eficientes. 6ª. Edición. Editorial Ateneo.
- Mintzberg, H. y James Brian Quin (1998). El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Caso. Segunda Edición. Editorial Printece.
- UABC (2006) Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California. Cuadernos De Planeación y Desarrollo institucional
- Reyes A. (1981) Administración de empresas I, Teoría y Práctica. Editorial Limusa.
- Reyes A. (1981a) Administración de empresas II, Teoría y Práctica. Editorial Limusa.

Schumpeter J., The theory of economic development (1934) Estados Unidos, Cambridge-Harvard University. Press.

Schumpeter J. (1971). Capitalismo, Socialismo y Democracia. Aguilar Ediciones.

Valera, Rodrigo (2005) Hacia una Universidad con Espiritu Empresarial, en revista Forum Empresarial, No. 001, Volumen 10, Puerto Rico

Vespers Karl. (1990) New Ventures Stategies.

www.amazon.com/new-venture-strategies-revised-2nd/dp/0136159079

Test del emprendedor (2008), Perfil del emprendedor. Disponible en <http://www.camarazaragoza.com/emprendedores/analisis/test-emprendedor.asp>

Thompson Ivan (2006). El Concepto de Empresa, disponible en:

www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html

Torres, J. L. (1996) Dirigir Programa de Emprendedores. Trabajo terminal de la Especialidad en Docencia. UABC

Wolfgang Crespo () <http://www.psicopedagogia.com/definicion/creatividad>

Zarate, Robert (2004). Proveedores de la industria del televisor en Tijuana, en Revista Sociedad. No 02, Volumen, XX, México.

Anexo 1 Cuestionario sobre el estado actual del desarrollo del programa de emprendedores en la Ciudad de Tijuana

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

ESTUDIO "Propuesta de un Modelo Emprendedor para la FCA"

CUESTIONARIO

Folio

Nombre de la universidad _____

Nombre del Encuestado _____

Cargo del Encuestado _____

Número de alumnos _____

No. de alumnos en área de ciencias administrativas _____

INFORMACION GENERAL

Marca con un aspa (X) las respuestas correctas.

1.- La universidad cuenta con:

- a) Programa emprendedor Si () No (), si es positiva contestar la pregunta 2)
- b) Materia emprendedora Si () No ()
- c) Si la respuestas es negativa en a) y b), termina la entrevista.

2.- En que año iniciaron las actividades emprendedoras _____

3.- Los objetivos del programa o la materia emprendedora es parte del

- a) Plan Curricular Si () No ()
- b) Plan Institucional Si () No ()

4.- ¿Cuántos planes de negocios fueron elaborados por sus alumnos en el 2007?

5.- ¿Cuántos planes de negocios fueron establecidos para su operación?

6.- ¿como se financian los proyectos de emprendedores de su Institución?

- a) Financiamiento propio del alumno Si () No ()
- b) Financiamiento mi crédito CAE Si () No ()
- c) Financiamiento de la Secretaría de Economía Si () No ()
- d) Financiamiento bancario Si () No ()
- e) otros _____

7.- Hay seguimiento en los negocios generados por el programa emprendedor?

Si () No ()

8.- ¿Qué estrategias de seguimiento se realiza a los negocios generados por el programa emprendedor?

9.- ¿tiene convenios con instituciones que fomenten y apoyen al programa emprendedor? Si () No (). Si es sí indique las Instituciones:

a.- _____

b.- _____

c.- _____

10.- ¿La universidad realiza capacitaciones a sus maestros en materia emprendedora?

Si () No ()

11.- La elaboración de los planes de negocios por sus alumnos se realizan de manera:

a) Individual Si () No ()

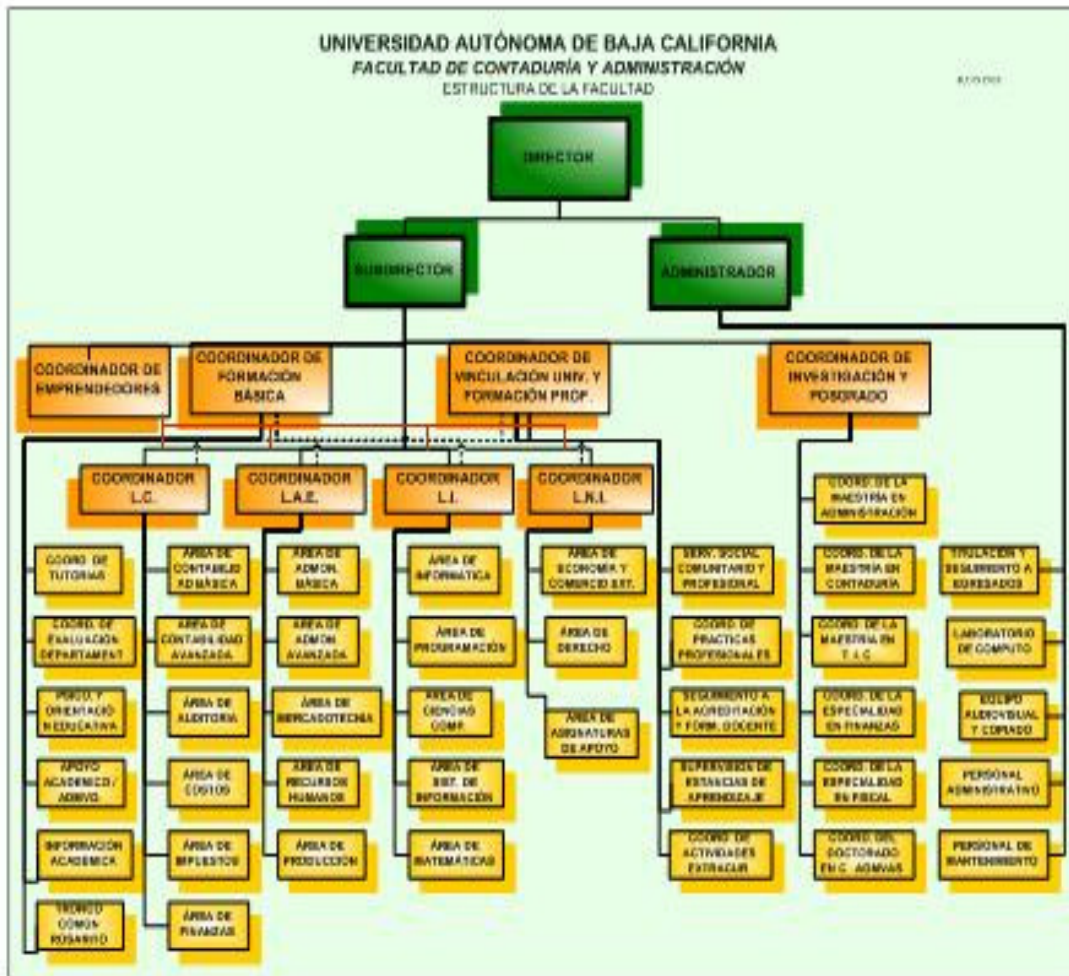
b) Equipo Si () No ()

12.- ¿El programa emprendedor de su institución esta vinculado a algún organismo empresarial? Si () No (), si su respuesta es afirmativa indique las Instituciones

Algo que desea agregar a la encuesta

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Propuesta de ubicación del CDE en la Estructura Organizativa de la Facultad de Contaduría y Administración.



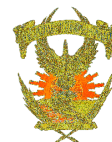


Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

Cinco décadas de desarrollo en la calidad educativa



UABC
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA



UAS
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
SINALOA

La Coordinación Regional de Espíritu Empresarial de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA)

CONVOCAN

A

**Los alumnos inscritos en las Escuelas y Facultades
Pertencientes a la ANFECA
a participar en la:**

EXPO REGIONAL EMPRENDEDORA DE LA ZONA 1

Dicho evento, tiene la finalidad de motivar y reconocer el espíritu empresarial de los participantes que presenten ideas creativas y/o innovadoras de negocios para la formación de nuevas empresas o en su caso la venta de capital intelectual.

EXPO REGIONAL EMPRENDEDORA DE LA ZONA 1

MISIÓN

“Ser el enlace entre la generación y la realización de proyectos creativos, a través de la organización de eventos, que permitan dar a conocer las propuestas de planes de negocios de los alumnos emprendedores del país.”

VISIÓN

“Despertar, estimular y promover el espíritu empresarial de los estudiantes y brindar un espacio que permita en conjunto la materialización de sus ideas.”

OBJETIVOS

1. Ser el espacio en el cual los planes de negocios de los estudiantes tengan acceso a evaluación y análisis por parte de inversionistas potenciales.
2. Brindar a los estudiantes la oportunidad de alcanzar un mejor desarrollo personal y profesional, así como, un espíritu de competencia, creatividad, superación, trabajo en equipo y participación total.
3. Motivar en los alumnos la actitud empresarial, desarrollando en ellos su potencial para convertirse en directivos y ejecutivos de alto nivel, promoviendo y desarrollando habilidades gerenciales y directivas.
4. Promover el vínculo entre ideas y fuentes de financiamiento para crear empresas a partir de proyectos participantes.
5. Presentar ideas creativas e innovadoras.

BASES

Requisitos y mecánica para el registro.

- a) Ser miembro activo de la ZONA 1 de ANFECA, al menos 4 participantes y el resto de otras disciplinas pero de la misma institución.
- b) Presentar proyecto de plan de negocios de productos y/o servicios, desarrollado por los alumnos de dichas instituciones.
- c) La institución deberá de presentar los proyectos para poder participar.
- d) Los equipos participantes deberán estar integrados por un máximo de 6 elementos, pudiendo ser de distintas disciplinas.
- e) Cada equipo participante deberá contar con el apoyo de un maestro de su escuela o facultad que funja como asesor con un máximo de 2 equipos por unidad académica
- f) Llenar solicitud de registro

Requisitos del plan de negocios:

- a) Deberá estar elaborado por los alumnos participantes

- b) Deberá tener una extensión máxima de 30 cuartillas incluyendo los anexos y debe contemplar los siguientes puntos:
- ✓ Naturaleza del proyecto
 - ✓ Mercado
 - ✓ Producción
 - ✓ Finanzas
 - ✓ Aspectos legales
 - ✓ Resumen ejecutivo
- c) La información se entregará en carpeta de 11/2 pulgadas con portada de la empresa

MECÁNICA DE EVALUACIÓN

EL JURADO

El jurado se integrará por representantes de organismos empresariales, públicos y privados a nivel local y Regional, que por su conocimiento, experiencia y desarrollo profesional sean capaces de evaluar de manera eficiente los planes de negocios de los participantes. Se designaran dos representantes por cada uno de los estados que conforman la zona 1, la sede además designara 5 más. Para sumar 13 miembros del jurado.

- a) Se premiará al primer, segundo y tercer lugar, de conformidad con los resultados emitidos por el jurado de acuerdo a los criterios de evaluación, no procederá recurso o reclamo de ninguna naturaleza a los cuales los participantes renuncian tácitamente por el sólo hecho de participar en este concurso. Las empresas ganadoras deberán haber obtenido una calificación aprobatoria de su plan de negocios
- b) Se premiará a las siguientes categorías:
1. Mejor plan de negocios
 2. Mejor presentación de la empresa
 3. Mejor proyección de la empresa
 4. Mejor competitividad del producto
 5. Mejor proceso de producción

Se evaluarán los siguientes aspectos.

FACTORES A EVALUAR

I RESUMEN EJECUTIVO

- Factibilidad, viabilidad y vulnerabilidad
- Valor agregado del proyecto
- Información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica, financiera y mercadológica del proyecto
- Redactado en forma concisa, clara y no exceder de cinco páginas

II ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL

- Nombre y descripción de la empresa
- Misión
- Filosofía
- Objetivos
- Imagen corporativa
- Ventajas competitivas y análisis (DOFA)
- Estructura organizacional
- Análisis y descripción de puestos
- Reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción
- Capacitación y desarrollo de personal
- Administración de sueldos y salarios
- Evaluación del desempeño
- Seguridad e higiene

III MERCADO

- Selección del mercado meta
- Creatividad en el producto o servicio (real, esencial y aumentado)
- Imagen comercial
- Investigación de mercado

- Estrategias de promoción y publicidad
- Fijación y políticas de precio
- Plan de ventas
- Riesgos y oportunidades del mercado
- Logística (distribución y puntos de venta)

IV PRODUCCIÓN

- Especificaciones del producto (materia prima e insumos)
- Proceso de producción (descripción y diagrama OTIDA)
- Tecnología (equipo e instalaciones)
- Capacidad instalada, inventarios, ubicación
- Diseño de planta y oficina
- Mano de obra requerida
- Procedimiento de mejora continua
- Costo de producción

V COMPROMISO SOCIAL

- Programas de beneficio a la comunidad
- Clasificación de desperdicios de reciclaje
- Bajo consumo de agua, luz y gas
- Cuidado y desarrollo de una cultura ecológica

VI LEGAL

- Constitución legal
- Trámites laborales (IMSS, INFONAVIT, STPS, entre otros)
- Régimen Fiscal (SAT)
- Permisos Delegación, Protección Civil, salubridad.
- Otros permisos (patentes, marcas, anuncios, protección al medio ambiente, entre otros)

VII FINANZAS

- Fuentes de financiamiento
- Estados financieros proyectados: Escenario normal, pesimista y optimista
- Flujo de efectivo
- Indicadores financieros
- Punto de Equilibrio

- Recuperación de la inversión
- Estudio de costos y presupuestos
- Análisis de costo/beneficio

VIII PLAN DE TRABAJO

- Mercadotecnia
- Producción
- Organización
- Aspectos legales

IX ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Listado de clientes potenciales, cartas de intención de compra
- Encuestas aplicadas al mercado
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar
- Currículo del personal
- Directorio de fuentes de información
- Copias de la papelería de la empresa
- Diseño de stand y estrategias de participación en ferias

X PRESENTACIÓN ESCRITA DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Portada
- Índice
- Cuerpo del documento
- Anexos
- Presentación impresa (márgenes, numeración, encabezados, pies de página, fuentes, orden)
- Arial 12, espacio sencillo
- Ortografía

La calificación cuantitativa será en escala del 0 al 10.

1.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS:

El plan de negocios deberá contemplar como mínimo los siguientes puntos:

- Naturaleza del proyecto
- Mercado
- Producción
- Finanzas
- Aspectos legales
- Resumen ejecutivo

(En este punto se deberá de presentar la estructura del plan de negocios de manera resumida).

- a) Posteriormente y en sesión privada con el jurado, cada equipo representado por dos integrantes, contará con 7 minutos (5 para proyectar y 2 para su discusión) para exponer el proyecto.
- b) La exposición se deberá de presenta a través de diapositivas en Power Point; a través de una pasarela de negocios 7/7/7 (siete minutos, siete diapositivas, siete renglones) el comité organizador se encargará de proveer todo el equipo necesario (computadora, cañón, láser, entre otros) para facilitar dicha actividad evaluativa.

Todos los equipos, deberán presentar su Plan de Negocios y Resumen Ejecutivo, así como la presentación en Power Point en “CD” del mismo.

2.- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DEL PROYECTO

En este punto se evaluará, que tan innovador y creativo es el proyecto, tomando en consideración, la presentación que se le de a éste. Conforme a los siguientes criterios a evaluar:

1) Objetivo del producto o servicio.- (Valor 20 puntos)

- ¿Es un producto o servicio original?
- ¿Cubre realmente la necesidad para la cual fue creado?
- ¿Es atractivo para el mercado?

2) Factibilidad técnica y diseño.- (Valor 10 puntos)

- ¿Tiene alguna característica o cualidad que lo haga único?
- ¿Su proceso de elaboración es original?
- ¿Su consumo o utilización es confiable?

3) Imagen y publicidad.- (Valor 20 puntos)

- ¿La presentación es atractiva?
- ¿El diseño del logo del producto o servicio es innovador?
- ¿Se le ha dado la publicidad y difusión adecuada?
- ¿Se adapta el diseño del producto o servicio con la promoción que se está manejando?

4) Presentación al cliente y comunicación.- (Valor 20 puntos)

- ¿El promotor tiene habilidad de convencer acerca del servicio o producto que ofrece?
- ¿El promotor demuestra interés en ofrecer el producto o servicio?
- ¿Realmente el promotor cuenta con fundamentos que avalen el producto o servicio que ofrece?

3.- EL STAND:

El stand para cada equipo participante tendrá las siguientes características:

- Medida: 3 X 3 mts.
- Contacto doble con capacidad para 500 watts.
- 1 lámpara decorativa dirigible con reflector de 60 watts.

- a) Se permitirá el uso de toda clase de artículos promocionales, quedando prohibidos aquellos que ataquen a la moral y las buenas costumbres, así como los no apropiados en una Institución Educativa.
- b) No se permitirá el uso de equipos de sonido individuales en el stand, ya que se contará con sonido local para que los participantes utilicen dicho medio para publicidad grabada o notificar promociones, rifas o sorteos que motiven a los asistentes a visitar el mismo.
- c) Se autoriza a los participantes para que puedan comercializar sus productos o servicios, evitando crear compromisos que no pudiera cumplir, para no dañar la imagen de este tipo de eventos.

4.- IMAGEN CORPORATIVA:

Originalidad y creatividad en la indumentaria, nombre de la empresa, lema o slogan y logotipo.

La decisión del jurado será imparcial e inapelable, en caso de empate el jurado es el único facultado para realizar una nueva evaluación y nombrar a los ganadores.

LOS PREMIOS

Se entregará reconocimiento a los ganadores de las siguientes categorías:

1. Mejor plan de negocios
2. Mejor presentación de la empresa
3. Mejor proyección de la empresa
4. Mejor competitividad del producto
5. Mejor proceso de producción

También se otorgará un reconocimiento de participación con valor curricular a todos los participantes.

REGLAMENTO

ARTÍCULO 1- Los lugares de cada stand se rifarán al momento del registro de los equipos el día 30 de marzo. La fecha límite para registrarse es el día miércoles 25 de marzo. Una vez designado el lugar no habrá cambios ni permutas en ningún caso.

ARTÍCULO 2- Los lugares sólo incluyen el espacio físico. El diseño del stand no podrá utilizar o invadir otro espacio ajeno a su área designada ni entorpecer el libre tránsito de los visitantes de la Exposición.

ARTÍCULO 3- Los participantes toman posesión del stand un día antes del evento a partir de las 08:00 hrs. y hasta las 18:00 hrs. del 31 de marzo. Dejándolos en las mismas condiciones en las que los tomaron.

ARTÍCULO 4- Todos los equipos **deberán presentar su Plan de Negocios y Resumen Ejecutivo, así como la presentación en Power Point en "CD" del mismo.** Los equipos que no cumplan con esta disposición, se harán acreedores a una sanción que se reflejará en su calificación final.

ARTÍCULO 5- Todos los stands deberán tener en un lugar visible el distintivo con el número y nombre de la empresa, que el Comité Organizado les proporcionará para su identificación.

ARTÍCULO 6- Los participantes deberán portar el gafete que les identifique como participantes del evento. Mismo que será proporcionado por el Comité Organizador.

ARTÍCULO 7- Cada empresa es responsable de la seguridad del stand, de sus productos y sus objetos personales.

ARTÍCULO 8- Ningún stand podrá quedar abandonado durante el horario de exposición. Los equipos no podrán utilizar o invadir otros espacios ajenos a su stand.

ARTÍCULO 9- No se permitirá el uso de, radio grabadoras, estéreos o aparatos electrónicos cuyo volumen y contenido del mensaje no sean congruentes con los objetivos del proyecto de la empresa y el evento en general, además de entorpecer la comunicación y provocar ruido excesivo.

ARTÍCULO 10- Se podrá utilizar cualquier tipo de publicidad impresa, carteles, tarjetas, volantes, entre otros, cuyo contenido esté acorde al producto y a la categoría del evento.

ARTÍCULO 11- La Coordinación del Espíritu Empresarial de la ANFECA, ni la Institución sede; se hacen responsables de objetos dañados o extraviados, propiedad del equipo participante o de sus integrantes, así mismo se

recomienda para mayor seguridad a los equipos no dejar objetos de valor en descuido.

ARTÍCULO 12- Cada equipo será responsable de cuidar el área alrededor de su stand para que permanezca limpia y de no tener objetos que puedan causar una imagen negativa al evento (objetos personales, mochilas, comida, basura, etc.)

ARTÍCULO 13- Cada equipo deberá llevar el material necesario que utilizarán para el montaje de su stand, como pueden ser extensiones, tijeras, cinta adhesiva, enchufes, manteles, bancos plegables. Para una mejor organización, se pide adjuntar a la hoja de inscripción y registro, el croquis, esquema o dibujo de la distribución y decoración del stand, ***informando con una semana de antelación las necesidades para la toma de corriente eléctrica a fin de prever su instalación.***

ARTÍCULO 14- Los equipos participantes deberán desmontar el stand al finalizar la clausura del evento y depositar la basura en los contenedores ubicados dentro del área de la exposición caso contrario será sujeto a una sanción que determinará el comité organizador.

ARTÍCULO 15- No se permitirá el uso de gas o cualquier otro material explosivo, flamable o cualquiera otro que genere humo en exceso, que produzca una mala imagen al evento.

ARTÍCULO 16- Por ningún motivo se podrán pegar promociones sobre ventanas, paredes, columnas o cualquier otra superficie no destinada a este fin y que pudiera dañar los inmuebles de la sede.

ARTÍCULO 17- Los equipos participantes deberán traer su material, ya prefabricado y elaborado únicamente para su instalación. No se permite el uso de solventes así como pintar o clavar directamente sobre el stand.

ARTÍCULO 18- Cualquier daño provocado a las instalaciones o sus inmuebles deberán ser cubiertos por la (s) Escuela (s) responsable (s).

ARTÍCULO 19- Dentro de la decoración del stand debe existir un logotipo del producto o servicio y la identificación del seudónimo que usarán para su identificación.

Serán causas de descalificación:

1. Llegar después de las 12:00 hrs. un día antes del evento, sin tener una causa lo suficientemente justificable
2. No apegarse al reglamento
3. No respetar el lugar asignado
4. Falta de respeto a los expositores, jueces o algún miembro del Comité Organizador.

5. El alterar el orden del evento
6. El mal uso del equipo e instalaciones



Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

Cinco décadas de desarrollo en la calidad educativa

EXPO REGIONAL EMPRENDEDORA DE LA ZONA 1



UABC
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA



UAS
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
SINALOA

Nota: Este formato de registro tiene como objetivo la integración de la base de datos con la que se pretende generar: gafete de identificación, acceso a los eventos, participación y premiación.

* ANEXAR COPIA DE CARDEX E IDENTIFICACIÓN OFICIAL CON FOTO DE CADA PARTICIPANTE Y/O CREDENCIAL ESCOLAR VIGENTE

HOJA DE REGISTRO

Facultad o Escuela :	
Dirección:	
Ciudad y Estado:	
Correo electrónico:	Teléfono: ()
Nombre completo del maestro(a) asesor(a):	
Nombre del proyecto:	
Descripción general del proyecto:	

INTEGRANTES DEL EQUIPO

Nombre completo	Correo electrónico	Teléfono
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		

Nombre del Director, firma y sello de la Unidad Académica

Cualquier cambio en la información enviada, comunicarlos a la coordinación del evento, con el responsable. Cualquier asunto no previsto en la presente convocatoria, el Comité Organizador se reserva el derecho de subsanarlo en tiempo y forma.