

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA**

**Y ADMINISTRACION**

**DIVISION DE POST-GRADO**



**"EL ESPIRITU EMPRENDEDOR Y  
EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA  
EMPRESA"**

**POR**

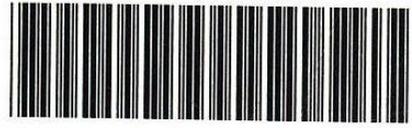
**KRIST YUKTESWAR NUÑEZ AÑIL**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
con Especialidad en Mercadotecnia**

**ENERO, 1996**

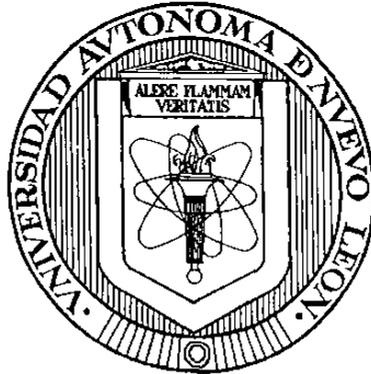
"MIL ESPERITMO EMPIRINDIDOR X MIL PILANIDIE NEDGOCIOS IDE LA EMPIRISAA"

TM  
Z7164  
.C8  
FACPYA  
1996  
N8



1020114057

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**  
**DIVISION DE POSTGRADO**



**“EL ESPIRITU EMPRENDEDOR Y EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA  
EMPRESA”**

**Por**

**KRIST YUKTESWAR NUÑEZ AÑIL**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS con  
especialidad en Mercadotecnia**

**Enero, 1996**

TM  
Z7164  
.C8  
FACPYA  
1996  
N8

0117-41060



FONDO TESIS

**“EL ESPIRITU EMPRENDEDOR Y EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA  
EMPRESA”**

Aprobación de la Tesis:

---

Nidia Jiménez Rendón - Vocal/Asesor de tesis

---

Alfredo Mátar Assad - Secretario

---

Armando Ortíz Guzmán - Presidente

---

Jefe de la División de Estudios de Postgrado o  
Secretario de Postgrado o  
Subdirector de Estudios de Postgrado

## DEDICATORIA

*...dedico de todo corazón este logro:*

*A Dios Padre por guiarme y hacerme entender mi papel en la vida.*

*A Evelyn y a Kiro porque de sus virtudes, éxitos, defectos y errores he aprendido mucho; y por haberme forjado la formación que tengo.*

*A Molly por ser la mujer más extraordinaria que mi corazón haya podido amar.*

*A la memoria de Rafelín, porque has muerto pensando en que eras menos, siendo tú un gran muchacho; y a mi tía Berenice, porque lo irrecuperable te duele tanto...*

*A todos los que han confiado en mí y que de nuestras convivencias he aprendido a crecer como ser humano.*

## AGRADECIMIENTO

Este logro que hoy culmina es un trabajo fruto del apoyo que de manera particular me han dado muchas personas a quienes agradezco sinceramente,

- Dios Todopoderoso, mi guía espiritual.
- Toda mi familia, en especial, Mami, Papi, Karvelyna, Kirmita, Karlota, Fitz, Rafelito, Tía Marisol, Mamá, Papá, tía Yohanny, Tito, tío Rafael, Rosaura.
- La familia Santana-Pimentel, por todo lo que me han dado, en especial a Liza.
- Juan José Jansen Naveo por tu ayuda en todo lo que te pedí y me diste como amigo; y tu familia por siempre compartir mis logros y hacerme sentir uno de ustedes.
- Miguel J. Escala por ser tan especial...para mí, Maestro de Maestros.
- Julio Valeirón y Amarilis García por su gran confianza y apoyo.
- La especial amistad de los muchachos de Aventura 92, Hugo, Luis, Gilberto, Ana, Juan José, Ivete, Scarlett, Vanessa y Patricia.
- La amistad de Giselle, Gina, Luisa, Mario, Odeisa, Félix y Don Julio.
- Las sabias lecciones de los padres jesuitas Antonio Altamira, Pedro Cartaya, Ignacio del Villar (Chuco), Santiago De la Fuente y de Herminio Alberti León.
- Colgate-Palmolive por dejarme las puertas abiertas, y a los amigos que hice allí y de los cuales aprendí mucho.
- Héctor Cuevas por iniciar este proyecto juntos y a Rafael Arvelo por tu ayuda desinteresada al momento de aplicar a la beca.
- Lic. César Rangel Guzmán por la calidad de trato, don de gente e infinita ayuda en todas mis iniciativas.
- Los maestros José Barragán, José Corral, Alfredo González, David Spielman y Ben Boothe.
- Mi asesora de tesis Nidia Jiménez Rendón...por su singular trato.
- Los demás miembros del Jurado: Maestros Alfredo Mátar y Armando Ortiz.
- Mis amigos Lorena, Bety, Marisa, Laura, Sergio, Celia, Paty, Olaya, Jorge, Martín Honduras, Martín Belice, Reynaldo, Javier, Roberto, Gabriel, César, José Luis, Tufic y Juan Carlos.
- Tres mexicanas excepcionales, Doña Maggy, Doña Carolina y Talita...fuente de inspiración para el resto de mi vida.
- Toda la familia Vela-Ramos por el trato tan especial que inmerecidamente me han dado.
- Juany por ser tan especial y estar en mis momentos de alegría y tristeza en México. Tu ayuda en este trabajo es invaluable. A tu familia por hacerme parte de ella.
- La Secretaría de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos por honrarme con su programa de becas.
- Lic. Rosario Cortés, Lic. Francisco Valdés Treviño y Lic. Lourdes Sánchez por su disposición de ayuda.
- Alda Luna por tu paciencia soportándome cada día que procure tu ayuda.
- Martha Arreola y Neri Ríos por su valiosa cooperación.
- Ing. Alfonso Sánchez Losada por su tiempo y orientación en este estudio.
- Todos los que contribuyeron en este proyecto y humanamente he olvidado mencionar...

## TABLA DE CONTENIDO

| Capítulo  | Página |
|---|--------|
| INTRODUCCION . . . . .  | 08     |
| Resumen . . . . .   | 08     |
| Marco Teórico . . . . .   | 10     |
| Objetivos. . . . .  | 16     |
| Planteamientos y Supuestos . . . . .                                      | 18     |
| Naturaleza . . . . .  | 20     |
| Importancia . . . . .   | 22     |
| Límites . . . . .   | 24     |
| Términos . . . . .  | 26     |
| <br>  |        |
| 1. EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR . . . . .                                    | 28     |
| 1.1 ¿Quiénes son emprendedores?   |        |
| ¿Qué es el espíritu emprendedor? . . . . .                                | 28     |
| 1.2 La mente y la personalidad del emprendedor . . . . .                  | 31     |
| 1.3 Mitos, verdades y falsedades acerca de los emprendedores . . . . .    | 35     |
| <br>  |        |
| 2. LA ADMINISTRACION Y SU GESTION EN EL<br>ESPIRITU EMPRENDEDOR . . . . . | 40     |
| 2.1 La relación del administrador y el emprendedor . . . . .              | 40     |
| 2.2 Características del espíritu emprendedor . . . . .                    | 45     |
| 2.3 Sistematización de la Empresa Emprendedora . . . . .                  | 47     |
| <br>  |        |
| 3. EL PLAN DE NEGOCIOS Y EL ESPIRITU EMPRENDEDOR                          | 51     |
| 3.1 Importancia de un Plan de Negocios . . . . .                          | 51     |
| 3.2 El Plan de Negocios de la Empresa . . . . .                           | 54     |
| 3.3 Partes del Plan de Negocios . . . . .                                 | 55     |
| 3.3.1 Misión . . . . .  | 55     |
| 3.3.2 La Industria . . . . .  | 56     |
| 3.3.3 La Empresa . . . . .  | 57     |
| 3.3.4 El Producto . . . . .   | 59     |
| 3.3.5 Plan de Recursos Humanos. . . . .                                   | 60     |
| 3.3.6 Plan de Mercado . . . . .   | 62     |
| 3.3.7 Plan de Producción . . . . .  | 64     |
| 3.3.8 Plan de Finanzas . . . . .  | 66     |
| 3.4 Breve Análisis FODA . . . . .   | 68     |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.5 Innovación del Negocio . . . . .  | 69        |
| <b>4. LA SOCIEDAD Y LA CULTURA EMPRENDEDORA . . . . .</b>                     | <b>71</b> |
| 4.1 Programa Emprendedor FACPYA . . . . .                                     | 72        |
| 4.2 Apoyo de ADMIC . . . . .  | 75        |
| 4.3 La acción de DEMAC . . . . .  | 77        |
| 4.4 Aplicación de prueba del Potencial Emprendedor . . . . .                  | 77        |
| 4.5 Aplicación de encuesta a Promotores del Espíritu<br>Emprendedor . . . . . | 80        |
| <b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .</b>                            | <b>85</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b>   | <b>89</b> |
| <b>APENDICES . . . . .</b>  | <b>92</b> |
| Apéndice A.- Encuesta del Potencial Emprendedor . . . . .                     | 92        |
| Apéndice B.- Gráfica sobre Planes de Negocio . . . . .                        | 97        |
| Apéndice C.- Encuesta a expertos . . . . .                                    | 98        |
| Apéndice D.- Tabla - Resumen de Opinión de expertos . . . . .                 | 99        |

## LISTA DE TABLAS

| <b>Tabla</b>                                   | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| I. Análisis FODA . . . . .                     | 68            |
| II. Perfiles de Potencial Emprendedor. . . . . | 79            |

## INTRODUCCION

### RESUMEN

El presente estudio es un acercamiento descriptivo hacia uno de los fenómenos más interesantes de la actualidad: El espíritu emprendedor. El lector podrá tener una visión general de un elemento de gran relevancia social y económica a nivel mundial.

El primer capítulo brinda la oportunidad de conocer distintos planteamientos en torno a quién es y quién no es un emprendedor, la personalidad, los mitos, valores y motivadores de los emprendedores y algunas opiniones de gran consenso versus otras de opiniones muy contrarias.

El segundo capítulo es el enfoque a la relación que la administración como ciencia y práctica puede y debe tener con la actividad emprendedora. Se discute y argumenta el por qué un emprendedor apoyado por un administrador puede garantizar muchas cosas, que por sí solo difícilmente lograría.

El tercer capítulo es un planteamiento a una de las cuestiones más críticas del ser emprendedor: el de si hacer o no un Plan de Negocios para la empresa. Hay muchos ejemplos que favorecen y otros tantos que desacreditan invertir tiempo en hacer un Plan de Negocios. En este capítulo se incluyen algunas ideas que desean llevarse a cabo para la formación de una empresa familiar al tiempo que se describen las partes de un plan.

El cuarto capítulo trata sobre las contribuciones de un movimiento emprendedor para con la sociedad. La experiencia de la ciudad de Monterrey, los programas emprendedores universitarios, un análisis de los resultados del potencial emprendedor en dos poblaciones diferentes y las opiniones de personas que están al frente de un programa emprendedor o se han visto involucradas en este movimiento a nivel local.

El último capítulo abarca las conclusiones y recomendaciones que se presentan como parte de la investigación, no solamente de las cuestiones básicas del espíritu emprendedor, también algunas observaciones de interés acerca del programa emprendedor de nuestra Facultad y para la División de Postgrado.

## MARCO TEORICO

Desde la aparición del ser humano, éste ha sido un EMPRENDEDOR, un INNOVADOR. Siempre ha existido el individuo que ha hecho la diferencia o que ha cambiado el curso de la forma de hacer algo en particular.

La historia ha registrado las grandes proezas de nuestros antepasados, en las artes, la ciencia y la técnica. Sin embargo, desde hace un poco más de tres décadas la atención que ha recibido el tema de los emprendedores es sorprendente. Tal sorpresa no ha sido solo en la academia, donde como señala Vesper citado en (Hoy, Verser 1994) para el año 1967 no más de 6 universidades ofrecían cursos sobre el espíritu emprendedor y hoy son centenares las que lo ofrecen; también lo ha sido en el sector público y privado.

Es por eso que Peter Drucker ha considerado al emprendedor como el elemento dinamizador de la economía de los Estados Unidos. Nosotros pensamos que es un efecto que ya se ha internacionalizado y cuya fuerza y peso es indiscutible para muchas economías.

Lo que se ha vivido en estos últimos 25 años es la formalización del proceso de fomentar el espíritu emprendedor en las organizaciones -éste se manifiesta como intrapreneurship- y en las instituciones de carácter educativo. Cada una ha contribuido de manera particular al desarrollo de los emprendedores.

Por mucho tiempo el Estado como institución, en muchas de nuestras sociedades ha sido un macroempleador, que últimamente ha ido reduciendo su nómina. Esto es fuente de creación de nuevas alternativas ante la falta del empleo seguro que ofrecía el Estado.

Lo mismo pudiera decirse para las grandes empresas. Son ellas otro generador de muchos empleos que ha sufrido los cambios drásticos en el personal, convirtiendo a su estructura de una gran pirámide a una más compacta. Esto ha dado como resultado un personal de las más variadas ramas, con gran calidad, experiencia y necesidades insatisfechas. Uno y otro han puesto a trabajar mentes muy capaces en ideas que han revolucionado la manera de crear ingresos y empleos.

Para muchos países, inclusive los económicamente más desarrollados, las diferentes crisis que afectan su sistema económico, ya sea en déficit fiscal, desempleo, balanza comercial negativa, decremento del producto interno bruto ha creado una conciencia de que la opción de pequeña y mediana empresa es una alternativa viable a la dinamización de las economías.

En estos tipos de empresas -incluyendo las empresas familiares dentro de ellas- es que el emprendedor suele iniciar su actividad emprendedora. Cuando a un gerente o miembro del staff administrativo de una empresa lo despiden de la empresa o bien ya han pasado 15 ó 20 años y desea independizarse, este sujeto piensa en la posibilidad de dirigir su propia empresa. Para el que lo despiden y

no tiene grandes ahorros ni grandes liquidaciones, la necesidad se hace más urgente, pues es en favor de su desarrollo personal. Cuando el caso es de una persona con vasta experiencia y todavía tiene cosas por ofrecer, su oportunidad está en hacer lo que bajo las circunstancias de su puesto, usualmente no es posible.

Anteriormente se comentó que la gran empresa al eliminar parte personal estaba cediendo un paso al desarrollo de ese recurso humano en función de su capacidad emprendedora. También es justo decir que las empresas grandes-muy pocas, dentro del reducido número que ya ellas son- han sido artífices y promotoras del espíritu emprendedor. Uno de los casos más sonados es el de la gigante 3M. Empresas como esta, Du Pont, Toyota, entre otras, dan espacio al emprendedor dentro de la organización.

El emprendedor interno o intrapreneurship es aquel que se le permite hacer innovaciones dentro de las empresas. Existe el caso en el cual la empresa le permite a ciertos empleados-obviamente a los de mayor espíritu emprendedor, aunque todos pueden innovar- dedicar parte de sus horas de trabajo a hacer actividades que tiendan a la innovación.

Otra forma que las empresas utilizan para flexibilizar sus operaciones y hacerse más aptas para la competencia y estar a la vanguardia del liderazgo en su giro es que le ceden la oportunidad de crear proyectos a los empleados. El empleado o grupo de empleados se responsabilizan del proyecto y lo

administran. Ellos y solo ellos cuidan de sus ideas, sin que esto implique un peligro para su puesto o sus ingresos. Es una política de la organización hacer posible esto. Si el proyecto tiene éxito pueden llegar a recibir ascensos e inclusive que sus nuevas responsabilidades estén orientadas a desarrollar una nueva división o una línea de productos o servicios dentro de las empresas.

Cuando se habla de emprendedores, se habla de actores humanos cuya actividad repercute en su entorno económico y social. Este es un fenómeno que cada vez se hace más popular. Los emprendedores son reconocidos por su gran capacidad de ver con anticipación o profundidad los que otros no ven. En ocasiones prevén cosas que al común de la gente le parecería inconcebible imaginar y de ahí surge una gran idea. En otras, ve en lo irrelevante de la cotidianidad, cosas que hacen la diferencia. Un solo detalle cambia todo el panorama.

Por esto es de común consenso pensar en el emprendedor como un visionario, un eterno "cambia-reglas". Es el tipo de persona con pasión, confiado en sí mismo y persistente que convierte algo de relativo poco valor en una gran idea generadora no sólo de ingresos, sino de empleos, ahorro de tiempo, mejoría a la calidad, pero lo más importante una inmensa satisfacción personal. Esa elevada necesidad de logro que lo mueve a ser lo que es.

El crecimiento del movimiento emprendedor es notable no solamente por las hazañas que sus protagonistas son capaces de lograr, sino también por los

constantes eventos que organizan varias instituciones a nivel mundial como son la Asociación Americana para el Espíritu Emprendedor, la Foundation pour L'Entrepreneurship de Canadá, el Babson College de Estados Unidos y los programas emprendedores universitarios aquí en México. En el Babson College se realiza la Conferencia Anual de Emprendedores, además de múltiples ceremonias de premios a ideas emprendedoras que muchas universidades realizan a través de sus programas.

A nivel local podemos contar con la presencia de instituciones que han impulsado un mayor espíritu emprendedor, dando principalmente su apoyo a las instituciones de educación superior y a la micro, pequeña y mediana empresa. Este es el caso de Nacional Financiera, Asesoría Dinámica de Microempresa, Desarrollo Empresarial de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, quien encabeza el movimiento universitario de la región con su sólido programa emprendedor de casi una década.

Todos los puntos que brevemente hemos expresado en esta introducción teórica que abarcan los aspectos históricos, evolutivos, actuales y futuros del espíritu emprendedor nos ponen de frente al análisis en detalle que los capítulos siguientes persiguen, en cuanto al tema se refiere. La sociedad, la economía, la escuela, la familia, el estado, las empresas, las diferentes organizaciones están involucradas en el proceso emprendedor que vive el mundo de estos tiempos.

El marco teórico expone esas ideas generales que definen el entorno de este estudio cualitativo del fenómeno de los emprendedores. En cierto modo son las bases para que se cumplan los objetivos de la investigación. En cada uno de los capítulos que conforman la tesis se dedica un espacio a entender qué son los emprendedores, cómo inician su idea emprendedora, por qué un plan de negocios y cuál es la experiencia local del movimiento emprendedor.

La fuente de esto lo constituye principalmente la revisión bibliográfica que sobre el tema se ha hecho, en revistas y libros actualizados, de autores de respetada opinión en el tema, así como de entrevistas a personas muy involucradas en el movimiento emprendedor y otros que han estado al frente de programas emprendedores. De gran valor ha sido la participación en varias charlas y la discusión en grupos de trabajo del tema.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Antes de establecer los objetivos que se persiguen en una investigación de este género lo más conveniente es explicar los motivos que justifican iniciar el trabajo. En el anteproyecto de investigación que se presentó a la Dirección de Postgrado en fecha del 03 de Julio de 1995 incluimos la justificación de este trabajo de tesis, cuyas ideas presentamos de manera más enriquecida.

El fundamento justificatorio más importante de esta investigación lo constituye, por un lado, un interés personal en torno al grupo socio-económico que representan aquellos que poseen, adquieren o desarrollan el espíritu emprendedor. Hacia mí, tengo grandes inquietudes respecto a cómo son los emprendedores y cómo nacen los negocios iniciados por los emprendedores.

En un segundo aspecto, está el proyecto real de iniciar un negocio familiar al estilo emprendedor, siempre que decirlo de esa manera sea válido. En el seno de la familia existe un negocio latente de giro comercial para el expendio de jugos cítricos. Entonces la idea de hacer este trabajo sirve de base para ver de qué manera se inicia un negocio propio con carácter emprendedor.

La tesis tiene por delante alcanzar los siguientes objetivos:

### **1) Describir y analizar el perfil que caracteriza el espíritu emprendedor.**

En este objetivo se detallará la personalidad, la actitud y el comportamiento de un ser emprendedor y se establecerá las diferencias con los

gerentes, los administradores y los dueños de negocios (no emprendedores). Para ello se realiza una revisión bibliográfica substancial de autores respetados.

**2) Plantear la manera de empezar negocios de los emprendedores y la importancia del plan de negocios.**

En este objetivo se persigue estudiar qué caracteriza al emprendedor a la hora de empezar un negocio, qué papel juega el plan de negocio y además esbozar con varios ejemplos, el posible plan de negocios de la empresa familiar que se desea formar.

**3) Conocer experiencias locales de programas emprendedores, así como de los que han estado al frente de ellos y han promovido una sociedad más emprendedora.**

Para esto se han hecho entrevistas con los responsables de los programas de diferentes universidades y facultades en Monterrey. En adición se realizaron varias encuestas estructuradas a personas con experiencia en el tema de estudio.

## PLANTEAMIENTOS Y SUPUESTOS DEL ESTUDIO

Todos los trabajos de investigación parten de un planteamiento sobre el problema o fenómeno bajo estudio. A este planteamiento le acompañan, una o varias hipótesis y supuestos en torno al objeto de estudio.

Un planteamiento es el cuestionamiento original que el investigador se hace del tema o de la situación que desea estudiar. Para la tesis “El Espíritu Emprendedor y el Plan de Negocios de la empresa”, el planteamiento general es: ¿Qué es un emprendedor?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuáles son sus características?.

Estas fueron las primeras interrogantes que me motivaron a la consideración del fenómeno emprendedor como tema de estudio para realizar la investigación de grado que presentamos. De estos cuestionamientos y de la observación del entorno y la influencia que estaba teniendo el movimiento emprendedor no sólo a nivel local, igual en el plano internacional, surge el interés de este estudio.

Una vez tenido el planteamiento del fenómeno, entonces se procedió a crear las hipótesis y presentar los supuestos que subyacen en el estudio. Las hipótesis se consideran como las respuestas tentativas a la situación planteada. Y los supuestos, son las asunciones que el investigador tiene del problema y los cuales son un punto de referencia de lo que es su actitud ante el mismo.

En el anteproyecto presentamos las siguientes hipótesis:

1) **“Los emprendedores tienen una manera diferente de iniciar un negocio”**

2) **“La mayoría de los negocios que se inician no obedecen al espíritu emprendedor”**

Conforme al avance de la investigación y la búsqueda y consulta de bibliografía y documentación variada del tema, se fueron definiendo varios supuestos, de los cuales presentamos los más importantes:

1) “La administración es un apoyo necesario a la actividad emprendedora”

2) “El Plan de Negocios es una herramienta que siempre respalda las empresas iniciadas por los emprendedores”

3) “El Espíritu Emprendedor se puede desarrollar en los individuos”

Cada uno de estos supuestos e hipótesis encuentran en el cuerpo de la tesis un respaldo o contrargumento que la misma documentación del estudio ha aportado. Sobre esta revisión documental se ha realizado una reflexión concienzuda y crítica para exponer los puntos de vista en el capítulo de conclusiones de la investigación.

## NATURALEZA DE LA TESIS

La naturaleza de una investigación es variada. Esto por suerte, dado que el múltiple enfoque de la actividad investigativa es lo que le da riqueza. Efectivamente, en muchos casos elegir un tipo de investigación significa eliminar las otras alternativas. A pesar de esto, es posible ser “ecléctico”, si este término aplica y presentar una investigación de naturaleza combinada.

La tesis de grado “El Espíritu Emprendedor y el Plan de Negocios de la empresa” es un ejemplo de lo que se ha dicho en el párrafo anterior.

En el anteproyecto de tesis se establecieron tres características de la misma. Estas son: es descriptiva, bibliográfica y testimonial. Veamos cómo evolucionó la investigación y que nos queda al final.

Realizamos consultas al Manual de Tesis elaborado por la Dra. Evelyn Prado de la Universidad Regiomontana y en el cual encontramos el fundamento teórico que permite exponer el carácter combinado de la naturaleza de esta tesis.

La metodología de la investigación es principalmente cualitativa porque en (Prado, 1993) encontramos:

- “- describe fenómenos tal cual aparecen en la realidad
- es un método que genera preguntas
- no permite un análisis estadístico [de rigor]
- fundamentalmente es descriptivo”,

como elementos del método cualitativo.

El tipo de investigación es en parte documental y descriptiva. Es documental porque está orientado a incrementar el conocimiento de un tema teórico y que se fundamenta en la revisión de fuentes secundarias de información. En este sentido un alto porcentaje de la información manejada en la tesis es de fuente secundaria (artículos de revistas, estudios universitarios, libros especializados, etcétera). Y es descriptiva en la medida en que los fenómenos son descritos tal cual aparecen en la realidad y se estudian por un período de tiempo breve.

Finalmente es testimonial por dos motivos:

- a) Intenta conocer casos locales de los programas emprendedores, que hayan tenido cierto éxito y
- b) Pretende presentar una propuesta de Plan de Negocios para la estructuración de una empresa al estilo emprendedor.

## IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia de una investigación de grado traspasa los límites de la actualidad del tema seleccionado. Muchas veces se piensa que retomar un tópico ya bien trabajado, le resta importancia al trabajo.

En lo particular no compartimos esa idea. La real importancia de la investigación está en el enfoque dado a la tesis y el aporte que el autor hace a partir de la misma, sin importar el tema ni el campo de estudio.

No obstante lo anterior, el tema de “Emprendedores” tiene mucho auge en estos tiempos y muchas expectativas socio-económicas futuras. Es y no es un tema de actualidad. No lo es porque desde hace mucho tiempo, probablemente dos centurias cuando se acuñó el término “entrepreneur”, se viene hablando de él. En las últimas décadas se han dedicado esfuerzos en la academia y en la empresa para el desarrollo de emprendedores. Y de relevancia actual porque hoy día toma un gran auge y el crecimiento de negocios y actividades emprendedoras es alentado y va en ascenso.

La importancia de la tesis “El Espíritu Emprendedor y el Plan de Negocios de la Empresa” radica en los siguientes aspectos:

1. Es una tesis que constituye un aporte a la División de Postgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en donde no se encuentran antecedentes de este tema.

2. Está tratando un fenómeno social y económico sobre el cual, los líderes de las naciones entienden que este tiene una gran responsabilidad para la prosperidad y el desarrollo de las mismas; y
3. Persigue un esfuerzo real de convertir una empresa familiar, en una de tipo emprendedor en el futuro.

Este es un estudio pequeño y sin grandes profundizaciones prácticas para lo concerniente al Plan de Negocios, pero muy serio y bien intencionado en el logro de sus objetivos.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Toda investigación tiene sus limitaciones y sesgos. Esta, por supuesto, no escapó a ello. La mayoría de las veces las limitaciones son vistas como un aspecto negativo del resultado final, sin embargo, consideramos que en ocasiones estas limitaciones son “positivas”, en el sentido de que si ellas no existieran el resultado no fuera lo que es.

La principal limitación que tiene la investigación es que prácticamente toda la información manejada para el fundamento teórico fue producida fuera de México. Ellas reflejan la experiencia y el conocimiento de investigadores foráneos, no así locales. La limitación consiste en que la inferencia se hace a partir de una fuente que responde a una cultura distinta a la cual se hace la tesis y en la cual se pretende formar la empresa.

La segunda gran limitación de esta tesis es que las informaciones que sirven de base para esbozar el Plan de Negocios de la futura empresa no tienen la validez de un estudio estadístico del sector de la economía y del mercado en donde operará la empresa. Esto es, no se tienen estadísticas confiables de la comercialización de cítricos en el área geográfica donde está ubicada la empresa.

Lo anterior es relativo porque hay autores que entienden que el emprendedor que inicia el negocio motivado por su visión futura y detección de oportunidades donde otros se quedan cortos, es el exitoso. Y esto se traduce las

más de las veces en la no existencia de un Plan de Negocios formal. Pero, este punto es discutido en el cuerpo mismo de la tesis.

Es así como el Plan de Negocios que presentamos responde más las experiencias que los años han dado a la familia en los asuntos comerciales que rodean a la empresa y a las ideas concebidas en esta investigación de grado para la creación de la empresa. En consecuencia, el Plan de Negocios no es un plan acabado de la empresa, son más bien los lineamientos de lo que se pretende hacer así como estrategias que se llevarán a cabo con la iniciación de las operaciones a partir del valor agregado que se deriva de hacer negocios al estilo del espíritu emprendedor.

## DEFINICION DE TERMINOS.

La siguiente lista de términos es una rápida referencia a conceptos relevantes de la investigación que han de ayudar a la mejor comprensión del sentido de la tesis. Hacemos la observación de que, expresamente, se han puesto entre paréntesis algunos términos equivalentes en el idioma inglés para mayor aclaración.

1. **Emprendedor** (Entrepreneur): es el individuo u organización que ejerce una actividad emprendedora, es decir, de innovar.
2. **Espíritu Emprendedor** (Entrepreneurship): Es la capacidad y técnica de actuar de manera emprendedora, esto es, de crear cosas nuevas.
3. **Innovar**: Es crear algo nuevo. En función del espíritu emprendedor, es explotar una oportunidad que otros no perciben, ya sea creando algo inexistente o transformando algo que da como resultado un valor agregado.
4. **Plan de Negocios**: Es el esfuerzo coordinado de dar sentido de dirección a una empresa u organización. Se basa en estudios y estimaciones, según el caso; y se compone de estrategias, programas de implementación y métodos de medición y control.
5. **Nuevos Negocios** (New-Venture): Son pequeños y medianos negocios comúnmente desarrollado por los emprendedores.

6. **\*Pequeña empresa:** Una empresa que opera con un personal entre 16 y 100 empleados o un volumen de ventas de más de 3 millones y menos de 3,400 millones de nuevos pesos.
  7. **\*Mediana empresa:** Una empresa que opera con más de 100 empleados o tiene un volumen de ventas que excede los 3,400 millones de nuevos pesos.
  8. **\*Microempresa:** Es la empresa cuyos empleados no exceden una docena y que los trabajadores son parte de una familia.
  9. **Vendedor ambulante:** Persona que comercializa diversos productos en la calle.
  10. **Chinero:** Es el que comercializa varias frutas, principalmente naranjas.
  11. **Programa Emprendedor:** Es un programa académico de grado o extracurricular que normalmente realizan las instituciones educativas para el desarrollo del potencial emprendedor.
  12. **Plan de Negocios:** Es un documento formal de la empresa que incluye desde la misión de la empresa hasta los planes de las distintas áreas funcionales.
- \* Esta categorización puede diferir de país a país.

# CAPITULO I

## EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

### 1.1 ¿Quiénes son emprendedores?. ¿Qué es el espíritu emprendedor?

Sin lugar a equivocarse, el primer capítulo es el corazón mismo de la tesis. El le da sentido a la investigación y es la base de las demás partes componentes, sin restar importancia a las otras secciones.

Al plantearnos la pregunta de ¿qué es un emprendedor?, inmediatamente nos asalta la idea de un personaje, sin importar el campo de acción, que inicia o emprende determinada actividad o proyecto. Aquel sujeto que se dispuso a realizar algo, sea esto un negocio (por ej. una panadería), un programa radial o la realización de una serie de libros cómicos.

Ciertamente, estamos hablando de alguien que emprendió algo. Sin embargo, para fines de esta investigación, el término emprendedor-o entrepreneur, como universalmente es conocido, tiene otro matiz. Es un término de la lengua francesa, al cual las literaturas inglesa y española no le han podido encontrar un equivalente propio de sus lenguas, para que dicho término sea entendido por el común de la gente en la forma como ha sido abordado aquí. Es decir, entender el término emprendedor en el entorno de la administración, sea esta pública, privada, no gubernamental; de los nuevos

negocios y de la economía en general. Por supuesto todo esto con carácter innovador.

Para la tesis, "entrepreneur" es el individuo que, en palabras del economista J.B. Say, cerca de 1800, "traslada los recursos económicos desde un área de baja productividad a una de alta productividad y de mayores resultados". En definitiva, esta definición se queda corta, porque además el emprendedor es quien distintivamente busca el cambio, responde ante él y lo explota como oportunidad, creando una innovación, esto es, un valor agregado.

Antes de dar más explicaciones a un término de tanta confusión y de tantas definiciones creadas a su alrededor, presentemos otro término creado por los investigadores norteamericanos y que en ocasiones se interpone o traslapa con el anterior. Estamos refiriéndonos a "entrepreneurship", que para fines de esta tesis es entendido como el espíritu emprendedor. Este término primero fue acuñado y popularizado por el reconocido economista Joseph Schumpeter.

Uno es el actor, el emprendedor (entrepreneur), el otro es la actividad o condición, el espíritu emprendedor (entrepreneurship). Sobre este último veamos qué dice una de las autoridades más respetadas en materia de emprendedores, Jeffrey Timmons (1989): "el espíritu emprendedor es una actividad humana y creativa que construye algo de la nada. Es la consecución de una oportunidad sin importar los recursos, o la falta de recursos disponibles".

Un emprendedor no es un capitalista porque este tenga el capital para invertir en un negocio. No es un empresario porque tiene un nuevo negocio, las conocidas pequeñas empresas que tanto han caracterizado a los emprendedores. No necesariamente es un empleado de una empresa que inventa algo. Los tres, per se, no son emprendedores, aunque pueden serlo, siempre que su acción sea caracterizada principalmente, por la innovación, el valor agregado que hace la diferencia con respecto a los demás.

Los emprendedores no están confinados ni al sector privado, ni mucho menos a las "new-ventures", los nuevos y pequeños negocios que independizan a las personas. El emprendedor igual puede estar dentro del sector público, como en la academia, la ciencia, la industria, las corporaciones, etcétera.

La manera que nosotros visualizamos al emprendedor, es a un individuo con la capacidad de anticipar oportunidades, de operar cambios sobre éstas que se traducen en una innovación que trasciende la persona misma y que tiene efecto sobre el entorno. El emprendedor puede ser cualquiera de nosotros y su actividad puede ser ejercida en los más variados campos de acción. El emprendedor es capaz de ver un mismo escenario de manera diferente y hacer de la diferencia, un valor agregado.

## 1.2 La mente y la personalidad del emprendedor

Muchos investigadores del comportamiento humano han estudiado el perfil del emprendedor, esto es, sus rasgos, valores, motivaciones y actitudes que conforman la personalidad de este fenómeno humano, social y económico de nuestros tiempos.

Han sido principalmente psicólogos, sociólogos y antropólogos los que se han autocuestionado la ya legendaria interrogante: ¿se hace o se nace?. Así como lo han hecho sobre los representantes de ventas, los seres humanos intelectualmente dotados, entre otros.

Si nos centramos en la pregunta: ¿se nace emprendedor o se puede uno convertir en emprendedor?, encontraremos defensores de ambos bandos, quienes con argumentos y contrargumentos sostendrán su posición, y en consecuencia, no llegaremos a nada concreto. A partir de la literatura consultada, aparentemente, la balanza se inclina en favor, de los que creen en el proceso de socialización y del conductismo para desarrollar emprendedores, no así los seguidores de la transmisión genética que premia a ciertos sujetos.

Particularmente coincidimos con J. Timmons (1989), quien arguye en favor de una combinación de cualidades innatas más un patrón de aprendizaje a lo largo de la vida. Obviamente, esto no es una fórmula mágica para todos los casos, pero no todos nacemos para ser arquitecto,

maestro o alpinista, aún cuando se nos enseñe y de hecho aprendamos tal actividad. Nacemos con algún rasgo o conjunto de rasgos internos, que bien explotados, más la enseñanza de técnicas especiales y entrenamiento nos hacen ser emprendedores exitosos.

No es un patrón definido. La personalidad humana es muy compleja y variada para decir tajantemente que solo por tener tal o cual rasgo ya se es emprendedor. En cada individuo las características, que muchos autores han señalado y de los cuales varios destacaremos más adelante, se manifiestan de diferentes maneras.

En octubre de 1994, Jon P. Goodman, Director del Programa Emprendedor de la prestigiosa Universidad del Sur de California, publicó un artículo titulado "What Makes an Entrepreneur". Sus ideas resultan interesantes, algunas de ellas son presentadas aquí.

Tras 17 años de dirigir el Programa en la citada universidad, Goodman concluye que hay tres características que distinguen a los emprendedores: pasión, imaginación y autodeterminación. Este autor no da mucha credibilidad a los tests (al respecto ver Apéndice A, una muestra de la prueba validada en el Programa Emprendedor del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), ni a los antecedentes familiares ni rasgos psicológicos específicos. Si usted es tenaz, está preparado con habilidades técnicas y cree en sí mismo, Jon Goodman le dirá que usted tiene las condiciones para ser emprendedor.

De estas tres características que él señala, la más clara es la autodeterminación y confianza propia. Es el que aprende de cada experiencia, de cada suceso de la vida, de todos y todas. Es quien no deja las cosas al destino y la espontaneidad.

Leon Richardson, profesor de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology publicó un artículo "The Successful Entrepreneur" en la Asian Business en la que propone las capacidades necesarias para convertirse en emprendedor exitoso.

En (Richardson, 1994) este trabajo, el autor entiende que "la habilidad de ser bueno asumiendo" eventos del entorno es positivo en la anticipación de nuevos escenarios. Esto respalda el planteamiento que hiciera Goodman sobre la imaginación, "la capacidad de ver donde otros no pueden". ¿Y qué ven?. Pues, sencillamente, oportunidades para innovar, en algunos casos en negocios sin historial de ventas, clientes, etcétera.

Leon Richardson y David Fagiano, Presidente de la American Management Association coinciden en un punto: los emprendedores no están motivados, principalmente, por la acumulación de riqueza. Claro que estarlo no desmerita al emprendedor, de hecho sucede en la realidad y es aceptado. Fagiano evoca una discusión con un miembro de su staff sobre la posibilidad de fomentar el espíritu emprendedor en empresas no lucrativas. Su compañero le negó rotundamente que tales organizaciones pudieran alentar el surgimiento de emprendedores.

Fagiano (1995) categóricamente le dijo: “estoy en desacuerdo”. Su experiencia con miembros de uno de los Consejos de Asesoría a la Asociación que él preside le indicaba que no es tanto el dinero, el principal motivador del emprendedor, es la pasión por hacer algo innovador. Algo que le cueste, que trabaje en favor de su propio placer y de los demás. Esto coincide con la primera característica señalada por Goodman, a quien en mis palabras interpreto la pasión como la tenacidad que se exhibe en el espíritu emprendedor.

En el mismo trabajo, D. Fagiano da crédito a lo que él llama “la huella social”. Aquel valor agregado de las creaciones hechas que distingue socialmente a los emprendedores del resto.

Dado el hecho de que los emprendedores en ocasiones forman una empresa nueva, son señalados como personas de alto riesgo o que toman muchos riesgos. En todo caso, un buen emprendedor sabe o debe aprender a tomar riesgos calculados. Es por esto que L. Richardson expresó: “nunca he oído de un negocio exitoso que haya sido iniciado por alguien que apoyara el fracaso en base a altos riesgos”.

T. George Harris, Editor Asociado de Success expresa que: “el emprendedor...es disciplinado en las ganancias”. Esto nos lleva a plantear que la disciplina, en lo que sea que estemos haciendo, no se logra a través de actitudes riesgosas. Asimismo, Howard Stevenson, catedrático de Harvard en materia de “entrepreneurship” suele decir en sus seminarios que nunca ha

sabido de un emprendedor que se haya preguntado por el riesgo para ir tras él.

Sin dudas, el ser emprendedor implica riesgos que deben ser manejados correctamente. Existen casos muy exitosos de emprendedores que arriesgaron mucho y han sido exitosos. Un ejemplo es Michael Dell, creador de las computadoras personales Dell. Esto no debe mal interpretarse como si tal carácter infalible existiera entre los emprendedores arriesgados y con éxito. J. Timmons entiende que: "parte del equipaje que viene con el espíritu emprendedor es que se van a tener fracasos", muchas veces en base a los riesgos. En definitiva eso es inevitable y no se debe dejar de seguir adelante. Mientras más temprano fracasemos, mejor será y más fácil de recuperarnos estaremos por las experiencias de aprendizaje que los fracasos dejan.

### **1.3 Mitos, verdades y falsedades acerca de los emprendedores**

Probablemente una de las tareas más difíciles para quienes producen información, es desmitificar creencias o asunciones que se tienen sobre un hecho o fenómeno. Ese enfrentamiento a estereotipos bien marcados es, en ocasiones, causante de muchas confusiones y pérdida de la objetividad en el desarrollo de la investigación.

Para conseguir delimitar qué es una cosa y qué no es, se necesita de un análisis serio y comprometido. En un estudio citado por Kelly Shaver en B&E Review los investigadores del mito de la personalidad emprendedora

Review los investigadores del mito de la personalidad emprendedora compararon emprendedores versus no-emprendedores en base a cuatro características que se suponen destacan en los emprendedores.

Shaver (1994) las enuncia como:

- “ 1) Motivación de logro
- 2) Locus de control
- 3) Toma de riesgo y
- 4) Creatividad”.

De estas, solo la primera muestra una clara relación con la actividad emprendedora. Este hallazgo viene a confirmar una idea que presentara ya hace más de dos décadas el psicólogo David Mc Clelland, quien definió el espíritu emprendedor en función de la necesidad de logro.

Este estudio y otros más que han mostrado una alta correlación entre alta motivación de logro y emprendedores exitosos reafirma la idea de que el emprendedor es impulsado internamente hacia su actividad, más que cualquier motivador externo.

La segunda parte de esta sección está orientada a contrastar puntos de vista de Donald J. McNerney y Peter F. Drucker en cuanto a verdades y falsedades acerca de los emprendedores.

Tomemos como punto de referencia un artículo de McNerney (1994) en la revista HR Focus sobre el tema y hagamos algunas observaciones a sus planteamientos, desde la perspectiva de las ideas de Drucker (1993) presentadas en su obra “Innovation and Entrepreneurship”.

La primera de las enunciaciones es una verdad irrefutable y de gran consenso entre los dos autores que mencionamos arriba y entre la gran mayoría de los estudiosos del espíritu emprendedor. Esta es, "los emprendedores exitosos son automotivados y autodirigidos". Otra vez caemos en la idea de que aunque esto es cierto, igual lo es la posibilidad de entrenar a los potenciales emprendedores. Esto lo discutimos más adelante en otro capítulo donde se habla de los programas emprendedores de las instituciones de educación superior.

La segunda idea es "los emprendedores gustan de tomar riesgo". No hay consenso, ni acuerdo mayoritario. Donde la idea es más clara es que los riesgos moderados y calculados es la característica más común. Si nos extremamos a decir que se toman altos riesgos, estaríamos faltando a la verdad, son menos los casos de ese tipo.

Una tercera creencia que McNerney califica de falsa es la que señala que los emprendedores indagan sus ideas innovadoras acuciosamente. Al menos expresa él, "no hay evidencia para sugerir que los emprendedores que dedican más tiempo al estudio y reflexión son más exitosos". No obstante, Drucker es de la idea de que el emprendedor exitoso, aquel que hace un buen uso de la práctica de la innovación, está orientado a ser analítico dentro de las distintas fuentes de innovación que en su obra él detalla.

Una cuarta idea es que "los emprendedores exitosos escriben un plan de negocios". Esto se refiere en especial para emprendedores cuyas ideas se materializan en el ambiente de una empresa. McNerney la refiere como falsa

en base a un estudio de Harvard Business School, tema que discutimos con mayor amplitud en el tercer capítulo por ser de gran interés para nosotros. Drucker, no refiriéndose en términos de un plan de negocios, aboga por un espíritu emprendedor dirigido, sistematizado e incluso habla de un plan innovador con objetivos específicos, que es vital en la práctica emprendedora exitosa.

Nadie pone en duda que el emprendedor es creativo o tiene tendencias creativas. Ya hemos mencionado que son innovadores, por naturaleza o disciplina, o las dos a la vez. A veces su innovación se traduce en un producto totalmente "nuevo": el sistema de correos/mensajería acelerada aérea de Federal Express que dió paso a la aparición de una industria, o una transformación innovadora, el ver lo mismo desde otra perspectiva, como es el caso de los servicios de larga distancia telefónica de MCI Communications. Esta empresa introdujo un nuevo concepto de servicio de larga distancia, mucho más barato que las telefónicas tradicionales de Estados Unidos, que hizo salir a los usuarios de su servicio normal de telefonía, para buscar una opción más rentable al momento de hacer llamadas fuera de su localidad.

Quien afirme que el emprendedor es un individuo de mentalidad a corto plazo reconocerá que no en todos los casos es igual. Drucker, nos muestra en su obra a decenas de ejemplos, en las que la innovación traída al escenario, tarda un buen tiempo en ser exitosa. Sin embargo, él mismo expone que las ideas específicas, focalizadas, simples y orientadas al corto

plazo, suelen formar empresas más viables. Lo que él llamó "el éxito inesperado" puede interpretarse como la reacción impensable en velocidad y resultado, de las ideas de un emprendedor.

En la sección anterior hablamos de si era posible formar un emprendedor. La mayoría de los investigadores afirman que el espíritu emprendedor puede ser aprendido y desarrollado entre los individuos. En si se puede decir que hay posibilidad de encontrar personalidades emprendedoras, persona con rasgos marcados que les bastan para ser emprendedor y hasta con probable éxito. En adición, las habilidades emprendedoras pueden ser enseñadas. Aun así, no hay personalidad emprendedora ideal. Drucker (1993) y Stevenson (1995) coinciden en que sus respectivas experiencias de largos años con emprendedores, los conducen a concluir que diferentes temperamentos son susceptibles de formar un ser emprendedor.

De que se puede enseñar las técnicas no hay dudas. Cientos de universidades norteamericanas, europeas y localmente mexicanas (tenemos el caso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Regiomontana, entre otras) tienen programas académicos y extracurriculares sobre el espíritu emprendedor. Esto es manejado más adelante en el Capítulo 4 donde abordamos las experiencias locales del movimiento emprendedor.

**CAPITULO II**  
**LA ADMINISTRACION Y SU GESTION EN EL ESPIRITU**  
**EMPRENDEDOR**

**2.1 La relación del administrador y el emprendedor.**

Entendemos que con las ideas presentadas hasta el momento, para el lector es de relativa facilidad distinguir la diferencia entre un empresario, un administrador y un emprendedor.

Si usted se limita a la definición del creador del término "entrepreneur", (véase Capítulo I), entonces coincidiremos en que la diferencia es nula. Ahora bien, las subsecuentes explicaciones acerca del tema debieron establecer la diferencia entre uno y otro. Esto es muy importante porque en la literatura de negocios y de administración suele haber cierta confusión. Cualquier ejemplo de nuevo empresario, es calificado de emprendedor, y no es así.

No obstante lo anterior, el empresario puede ser emprendedor y viceversa. ¿Cómo pueden coincidir ambos cuando hemos afirmado que el dinero - un factor externo - no es el principal móvil del emprendedor? ¿No es ése precisamente una de las motivaciones principales de un empresario expresado en utilidades -, y uno de los recursos que mejor debe manejar un administrador?. Probablemente sí.

Lo que esto significa, no contradice la idea de que el que tener rentabilidad y ganancia también pueden ser motivantes para el emprendedor. Si no, recordemos el caso de William Gates III, mejor conocido como Bill Gates - recientemente calificado como el hombre más rico de su país, con Microsoft a la cabeza -, por demás un prototipo de emprendedor.

En consecuencia el administrador o empresario y el emprendedor no son incompatibles, aunque suelen estar separados. La forma en que pueden estar los dos en uno es que: o el empresario sea un emprendedor, actuando como un empresario/administrador innovador - factor clave del espíritu emprendedor - o que el emprendedor convierta su innovación en la piedra angular de una empresa en el marco de los negocios.

Sobre esta última posibilidad, lo más probable es que un administrador respalde la actividad del emprendedor. Este, por lo regular, no es habilidoso en las gestiones administrativas; si éste es el caso, es válido recordar algo que sugiriera Ed Moldt (1995) en el Home Page del World Wide Web del Centro de Administración de Emprendedores de la Universidad de Iowa: "contrate gente más capaz que usted para que haga el trabajo". Esto se ajusta perfectamente a la idea que estamos planteando sobre el apoyo que el administrador puede dar al emprendedor.

Gordon Simpson (1994), Presidente de Management Systems, Inc. publicó el artículo "Management and the Entrepreneur" en la *Canadian Manager*, cuyas ideas son muy valiosas para esta sección. Sin duda, los

empresarios/administradores y los emprendedores han vigorizado la economía de los países. En el caso de México y Dominicana su fortaleza ha ido en crecimiento y de hecho, las pequeñas y medianas empresas constituyen una importante fuente de empleo.

Emprendedores y administradores se complementan de manera muy positiva. Simpson aduce que “los emprendedores podrían ser más exitosos si ellos reconocen el punto donde una buena administración debe tomar las riendas del rol principal en la dirección de las actividades de la organización... y en las habilidades requeridas para el éxito a largo plazo”.

Las ideas emprendedoras que revolucionan el entorno que les da vida, requieren del buen uso de la administración para preservar el valor agregado creado por los emprendedores.

Peter Drucker citado en (Taylor, Banks, 1992) entiende que “el trabajo emprendedor y el trabajo administrativo no son iguales”. Lo que es más, el argumento de Drucker es que no todo el mundo es atraído en igual condición por cada una de las labores.

Por naturaleza, los seres humanos son reacios a la idea de dejar en manos de otros lo que su capacidad creadora ha dado como resultado. Existen caso de quienes “perdieron” su idea o cesaron en la evolución de ella porque otros la manejaron “mejor”. Es por esto que muchos emprendedores entienden que ellos mismos son lo que deben mantener el control para ser exitosos.

Una de las buenas ventajas que tiene el emprendedor en la decisión de auxiliarse de un administrador, es el peso que los inversionistas otorgan a este aspecto. Al respecto Simpson (1994) expresa que “..inversionistas experimentados y algunas facultades de administración creen que la administración con calidad es una mejor inversión que un producto/servicio...con un innovador o un iniciador de negocios que se quede encargado”.

Hay un gran temor de las instituciones financieras de desperdiciar una inversión en una idea que les puede resultar interesante, rentable, pero que corre peligro de quedar pulverizada por una deficiente administración. Es por esto que muchos inversionistas requieren de un Plan de Negocios - actividad usualmente llevada a cabo mejor por un administrador -, mas este tema es abordado en el siguiente capítulo.

Muchas de las cosas positivas que la administración efectiva puede hacer están orientadas a la administración y motivación de las personas, el compromiso de los socios con la idea de la organización, la fijación y logros de objetivos, las habilidades interpersonales, entre otras.

En palabras de Simpson es “la administración el enlace entre los empleados y el compromiso, la calidad superior del producto, la excelencia en el servicio al cliente y la productividad”. Y nosotros agregaríamos, es la herramienta principal para comercializar y publicitar en el mercado aquella

innovación que ha creado una nueva satisfacción o una nueva demanda entre el público.

Pongamos de ejemplo el éxito de la empresa MCI (Microwave Communications of America, Inc.). Este no radica solamente en la gran idea de crear una compañía de servicio telefónico de larga distancia, también mucho ha dependido del excelente trabajo profesional del personal administrativo en posicionar y hacer competitiva una empresa de ese giro.

Gifford Pinchot (1994), editor asistente de Executive Excellence tiene una docena de observaciones para los emprendedores. Lo más relevante con relación a lo que estamos tratando es aquella que aconseja: "Comparta el sentido de propiedad con su equipo". La aplicación a este consejo se resume en que el emprendedor puede alentar la participación del equipo en la toma de decisiones y en el enriquecimiento de las ideas de él.

Por supuesto, la participación de los demás no significa que el emprendedor desatienda su punto central y sí, que aprecie las ideas de otros. Es decir, no acaparar y controlar todo, como expresara Simpson (1994): "es mejor tener una pequeña porción de un gran pastel que el 100% de un negocio fracasado".

¡Rodéese de gente con experiencia en Administración!. Véndale su idea, entusiásmelo y haga que ellos formen parte de su capacidad innovadora.

## 2.2 Características del Espíritu Emprendedor.

En esta sección vamos a considerar varios factores del entorno que ha acelerado el crecimiento del espíritu emprendedor de estos tiempos, así como el planteamiento de algunas características del “entrepreneurship”.

Una de las ideas que mayor consenso ha logrado es el crédito y la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la dinamización de las economías. Lo planteábamos en la sección anterior, y retomamos en ésta, puesto que es un factor económico que ha acaparado la atención de los emprendedores, entre ellos los potenciales.

A medida que el sector de la iniciativa privada ha ido en crecimiento, los emprendedores han visto en el mismo, un espacio apropiado para desarrollar sus ideas y convertirlas en fuentes de empresas nuevas e innovadoras. Es así como se nota una mayor representatividad del espíritu emprendedor en la empresa familiar, la pequeña y mediana empresa. Eventualmente algunas se han vuelto grandes organizaciones, más lo descollante es que formen empresas pioneras o líderes en su ramo.

Analizando factores socio-económicos que se han incidido en el comportamiento y las estrategias corporativas, podemos entender cómo ellos igualmente han acelerado la tendencia hacia el espíritu emprendedor. Uno de los factores es el “downsizing”. Este se entiende como un recorte de personal o transformación de la estructura de la organización. Ese acontecimiento reciente

de “aplanar la pirámide de la organización” dió como resultado la creación de desempleo de recurso humano, técnicamente bien calificada. En este sentido, un recurso humano ávido por producir, relativamente joven y con metas que alcanzar, inicia una etapa de su vida profesional al estilo emprendedor.

Otro factor es, al menos en países desarrollados, la consideración de una segunda carrera debido al retiro anticipado. Muchos hombres maduros, mayores de 50 años, después de largo tiempo de servicio de dedicación laboral a una empresa tienen el derecho a la jubilación.

De esta forma, estos hombres y mujeres de negocios se apartan del medio productivo en el que desarrollaron la carrera profesional y con la experiencia y el capital que poseen se disponen a crear cosas nuevas. En lo que a nosotros concierne, estamos convencidos de que en países como el nuestro (República Dominicana) el proceso es diferente. En sociedades como esa, bueno es decir “la necesidad es la madre de las innovaciones”. Y es esa necesidad de sobrevivencia la fuente para mucha gente sin experiencia en negocios y prácticamente con un capital nulo, de crear medios de producción innovadores.

Por último vamos a enunciar unos principios expuestos por Howard Stevenson y sobre los cuales se basa el espíritu emprendedor. Brevemente comentaremos cada uno de ellos, según nuestro criterio.

El autor considera que la clave del espíritu emprendedor es en sí la persona misma que es emprendedora. En torno a él, el profesor de Harvard

construye unos principios que puestos en práctica acerca el éxito al emprendedor. Los principios son:

- "Seguimiento de la oportunidad". Esto es la práctica sistemática de ver el entorno desde varios ángulos para detectar oportunidades.
- "Rápido compromiso y cambio". Es la agilidad de adentrarse con la oportunidad que genera el cambio.
- "Proceso de decisión de multietapas". Los cambios no se generan tajantemente, es un proceso en etapas que requieren de decisiones analizadas.
- "Usar los recursos de otras personas". Es el principio de contratar la gente más capaz para que haga lo que el emprendedor no domina.
- "Manejo de las relaciones". En todo éxito, el buen uso de un contacto o relación es fundamental. Las relaciones, bien mantenidas y enriquecidas, abren caminos.

### **2.3 Sistematización de la Empresa Emprendedora.**

Probablemente el trabajo más completo acerca de cómo sistematizar el espíritu emprendedor bajo la égida de una buena administración se lo debemos a un pionero de los principios y fundamentos de la administración moderna, el respetado Peter Ferdinand Drucker.

Por considerarlo de inmenso valor, le hemos dedicado una breve sección en exclusiva para las ideas planteadas por Drucker en su obra "Innovation and

Entrepreneurship". No nos atamos a las ideas que el autor presenta, ni siquiera las compartimos todas, mas cierto es que son dignas de estudiar y conocer.

Existe la creencia popular de que las grandes corporaciones no son capaces de innovar y mucho menos fomentar el espíritu emprendedor dentro de su actividad. Sin embargo el autor opina que en esas grandes empresas se puede lograr algo que es vital para engrandecer los aportes de los emprendedores, ésto es, sistematizar el espíritu emprendedor en las empresas a través de prácticas y políticas.

En las grandes empresas la burocracia y el conservadurismo son dos de los más fuertes impedimentos para el emprendedor y la innovación. Drucker (1993) opina que "no es el tamaño el impedimento del espíritu emprendedor...es la forma de operación existente en sí, y especialmente la operación existente exitosa". Esto se entiende ya que cuando un negocio ha sido rentable manejándose de cierto modo, ¿por qué cambiar?. Y el emprendedor trae cambios.

Planteamos de manera resumida las políticas emprendedoras expuestas en la obra. Definitivamente que no en todas las empresas estas políticas funcionan igual. La clave de la administración efectiva es que sepan adecuar las políticas para que se correspondan con la cultura organizacional existente.

En términos generales las políticas buscarían:

- 1) Hacer atractiva la innovación para los gerentes a través de una política sistemática de abandono de todo lo que esté obsoleto, improductivo, etcétera.

Ejemplo de ello puede ser: Cada tres años la empresa pondrá bajo evaluación un producto, un proceso, un canal de distribución, entre otros, para determinar su ciclo de vida útil.

2) En función de lo anterior hay que crear conciencia sobre la limitada y corta vida de los servicios, mercados, procesos, productos. Estas cosas varían de organización a organización.

3) Un análisis (nombrado por el autor como Rayos X del Negocio) para encontrar las preguntas adecuadas que un negocio debe hacerse a fin de definir que tanta innovación necesita, en que área las requiere y en qué tiempo. Este análisis debe hacerse periódicamente.

4) Por último, se establece una política de formulación del Plan Emprendedor. Este se efectúa como resultado de la información que el Rayo X del Negocio haya arrojado. Este plan debe tener objetivos de innovación y fechas establecidas para lograrla.

De este modo se pueden crear prácticas emprendedoras que se derivan de las políticas. Tres muy útiles son:

1) Enfocar la visión de la administración hacia las oportunidades. Esto es, ver en los problemas, oportunidades de explotar.

2) Reunirse semestralmente para evaluar el Plan Emprendedor. La alta gerencia evalúa los problemas que se enfrentaron y qué oportunidades se detectaron.

3) Hacer otras dos o tres reuniones en el año con el staff de ingeniería, investigación, manufactura y otros para escuchar de ellos las oportunidades y amenazas percibidas.

Para que esto opere de manera efectiva, la estructura de una unidad emprendedora debe ser creada de manera separada e independiente del resto de la estructura organizacional. El manejo de dicha unidad debe caer sobre una persona, que evaluada entre un grupo de gente, presenta el perfil para incentivar el cambio, los retos y las innovaciones. No hay personalidad específica, ese puesto hay que ganárselo como cualquier otro dentro de la empresa, en base a la trayectoria llevada.

## CAPITULO III

### EL PLAN DE NEGOCIOS Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

#### 3.1 Importancia de un Plan de Negocios.

En secciones anteriores hemos abordado dos aspectos del tema que , en esencia van, por un lado a entender las características del perfil emprendedor y por el otro a conocer las implicaciones de las prácticas administrativas en el fomento y la sistematización del espíritu emprendedor en las empresas.

De manera implícita la mayor parte de la referencia trata de los casos de emprendedores que inician empresas. Hemos tocado ligeramente al emprendedor en otros campos de acción. Nos inclinamos más hacia el área de negocios por el interés que representa esto en la tesis y que se planteó tanto en la justificación de la investigación como en su importancia.

En nuestra revisión bibliográfica hemos encontrado, como en todos los temas, opiniones opuestas. Amar Bhide (1994) entusiasmadamente expresa: "Los emprendedores típicamente les falta tiempo y dinero para entrevistar un grupo potencial de clientes representativos, analizar productos sustitutos...".

Esto que Bhide expresa tiene cierto sentido, lo único que dicho de otra manera se entendería mejor. Si cambiamos el término "típicamente" por un "no siempre" entonces: "No siempre los emprendedores tienen el tiempo y el dinero

para...”, se ajusta mejor a la realidad, pues Bhide está suponiendo que lo típico, lo normal es que no se tiene el tiempo . A veces tienen tiempo, mas no dinero o viceversa, pero la primera es más complicada. Con dinero se pueden hacer estudios, aunque pequeños, de gran valor.

Tiene Bhide razón cuando argumenta en contra de dedicar mucho tiempo a una oportunidad detectada. Lo del tiempo depende de cada quien y de cada idea. Tampoco es saludable apresurarse a ciegas a un objetivo porque entonces, ¿dónde está la pasión y la tenacidad del emprendedor?. Se puede prevenir lo que está de más en el camino del emprendedor a través de cierto análisis. Y esto lo puede confirmar el más exitoso de los emprendedores, y hasta los empresarios y administradores.

A tontas y locas no se alcanza el éxito. Una sobreplaneación puede desvirtuar el sentido de dirección que provee un Plan de Negocios, pero lo que es indudable para nosotros, es que el Plan de Negocios es necesario, tarde o temprano.

El siguiente dato es revelador y deja mucho a la interpretación. En un estudio que realizara la National Federation of Independent Business de los Estados Unidos con 2,994 nuevas empresas se determinó que una planeación exhaustiva y rigurosa no es ventaja sobre quienes no planean e inician un negocio. Empero, tampoco se dijo que es desventaja. Lo que nosotros proponemos es una planeación bien llevada -no tiene que ser extensa, hasta puede ser informal- que pueda aportar muchos beneficios al emprendedor.

Un Plan de Negocios es lo que (Sánchez, Cantú 1993) entienden como: "...pintura de la empresa a todo color, es una visualización que el emprendedor tiene de su proyecto expresada en documentos, lo que la convierte en motivación y guía segura para crearla". Esto no significa que si no se elabora un plan no hay una idea clara de lo que se quiere.

Ahora bien, lo que sí significa es que el Plan le previene y lo alerta de muchas cosas: a) opinión de la gente, b) tendencias del mercado, c) determinación de recursos actuales y futuros necesarios, y d) otras ideas que enriquezcan la original, entre otras.

Por otra parte, un Plan de Negocios es un requisito para solicitar créditos, vender ideas a inversionistas y hasta para conquistar socios que se necesitan en áreas que el emprendedor es débil. Lo más importante aún, es el valor que tenga para el ser emprendedor en sí, el sentido de dirección que ofrece, las señales en torno al escenario futuro y a las condicionantes que el cambio que se está provocando, trae consigo.

Por último deseamos presentar una estadística que ofrece un estudio que se realizara en 1989 por Inc. "500" acerca de la elaboración de Planes de Negocios para las empresas por parte de sus fundadores. De los encuestados:

- el 5% realizó proyecciones financieras para los inversionistas
- el 41% no hizo ningún plan
- el 26% hizo planes de manera rudimentaria y
- el 28% escribió un plan formal. (véase gráfica ilustrativa-Apéndice B)

En este estudio vemos que la mayoría hizo algo, sea una proyección, un plan vago o un plan formal. Estas 100 compañías participantes en el estudio se incluyen entre las empresas de mayor crecimiento en los Estados Unidos. Si la mayoría-no la absoluta, pero bastante razonable- ha crecido, en consecuencia, planear puede y debe rendir sus frutos.

Muchas veces se piensa que el Plan de Negocios debe inexorablemente hacerse antes de iniciar el negocio. Esto no siempre es así. Algunas ideas al principio, puestas sobre el papel y discutidas con un socio pueden hacer la diferencia más tarde. No obstante, para desarrollar, crecer y mantener el espíritu emprendedor, el liderazgo, la capacidad innovadora, se necesita de un Plan de Negocios. Más aún, con las tendencias de alta competitividad y globalización de los negocios.

Los ejemplos más sonados, Federal Express, Microsoft, McKinsey & Co., Mc Donald's lo confirman. Ninguno de ellos hoy día opera sin un Plan de Negocios. Son grandes, poderosos, modelos a seguir; pero se iniciaron siendo pequeños.

### **3.2 El Plan de Negocios de la empresa.**

Un Plan de la empresa es muy importante para el éxito de la misma. En esta parte queremos dar a conocer las reflexiones que deben hacerse antes de empezar el plan, las partes que lo componen así como hacer un ejercicio de

integrar las ideas que se tienen de la empresa familiar dentro de la descripción del plan.

Como se dijera en las limitaciones de la investigación hay partes del plan que no se pueden, por decirlo de alguna manera, ejemplificar con las ideas de la empresa. Esto es así ya que los estudios de mercadotecnia y las proyecciones financieras - en especial las relativas a la producción, las compras y las ventas- son difíciles de llevar a cabo estando fuera del contexto en el que se va a operar la empresa y con la escasez de información estadística confiable del sector en el que se inserta la actividad económica.

### **3.3 Partes del Plan de Negocios**

#### **3.3.1 Misión**

Probablemente a nivel cualitativo la parte más difícil y a la vez más importante es la Misión de la empresa. Es difícil porque ella debe estar expuesta de manera clara, pues es el propósito más general de la organización. Es importante ya que el entendimiento de la misma da a la empresa y a sus miembros una guía, un sentido de pertenencia y una razón para esforzarse en el trabajo.

La misión antecede a la elaboración misma del Plan de Negocios. En un sentido, es el punto de partida. Una misión expresa en pocas palabras, cual es la filosofía de la empresa. Para CitriK's Klub, la microempresa familiar que deseamos operar, la misión es:

*“Ofrecer el mejor servicio y producto de calidad en el expendio de jugos cítricos naturales”*

### **3.3.2 La Industria**

Esta parte se refiere específicamente al sector industrial en que estará operando la empresa. En este caso diríamos que pertenece a la fabricación de jugos.

En la República Dominicana existen dos grandes productores nacionales de jugos cítricos -quienes también producen su propia materia prima. Estos son la Pasteurizadora Rica con su línea de jugos y AGRODELTA. También esta Dole Dominicana, pero esta es básicamente para la exportación. A ellos le acompañan otros productores como son Jugos Bon, Leche Fresca y un buen grupo de importadores de jugos extranjeros.

En general estos productores no ofrecen un producto 100% natural. Su proceso productivo incluye además de la fruta, sabores, ingredientes y aditivos para la conservación y en ocasiones para la concentración del producto. Además, su producción abarca jugos no cítricos.

El producto normalmente es envasado en lata, plástico o cartón en diferentes tamaños. La adquisición de los productos se hace a través de intermediarios como son los supermercados, abarrotes, panaderías, etcétera. De los grandes fabricantes, solo AGRODELTA, tiene un centro de expendio de

jugos netamente naturales. Específicamente son de naranja -su producto por excelencia- y lo hacen con las propias naranjas que cultivan para la producción de los otros productos comercializados con la marca de la empresa.

No obstante, ese lugar de ventas no es exclusivamente de expendio de jugos cítricos naturales, que es lo que CitriK's Klub desea ofrecer. Allí también el público va a consumir alimentos rápidos, aunque esto no signifique que si el cliente busca únicamente el refresco natural, igual lo puede hacer.

### 3.3.3 La Empresa

En esta parte del plan se da a conocer el giro de la empresa, cómo operará, dónde se ubica, qué productos y servicios ofrece, qué tipo de empresa es, su tamaño, entre otras cosas.

Antes de iniciar de lleno con las ideas de la empresa familiar, deseamos hablar de los antecedentes y de cómo ha evolucionado hasta dar con la concepción y la intención de formar esta empresa.

Hace un poco más de diez años mi padre adquirió un considerable terreno en la zona oriental del país. En una palabra ese era el rancho, el lugar de esparcimiento de la familia ante el ajetreo citadino. Desde el año 1988 mi padre empezó a cultivar cítricos, convirtiéndose de esta manera en un citricultor. Específicamente cultivó naranja (la mayor plantación), limón y toronja. Un par de años más tarde, a través de la técnica del injerto, realizó un injerto de semillas

de naranja y toronja, iniciando el cultivo de la chironja, término este que deviene de la conjunción de china (en mi país a la naranja se le conoce también como china) y toronja.

A partir del momento en que se recogió la primera cosecha de cítricos, informalmente se ha operado la venta de naranjas, limones y toronjas. El procedimiento de comercialización ha sido muy sencillo. En promedio, una vez por semana se preparaban los sacos de los frutos que mi propio padre cargaba en su camioneta y los cuales trasladaba a la ciudad más cercana de la finca (20 kilómetros-15 minutos de recorrido) y ponía en venta a cafeterías y vendedores ambulantes del mercado de esa localidad.

Era una operación de negocios de “entrego y págame”. Un par de cafeterías recibían un crédito mínimo, más bien una extensión de fecha de pago de una a dos semanas por el volumen de compra de los mismos, quizás los clientes más importantes. Así se repetía una y otra vez el proceso durante estos años, sin que hubiera una variación significativa, sea en captar el doble de clientes, aumentar las ventas o la producción.

Con la motivación que generara la elaboración de esta tesis, surge la idea de crear una empresa para el expendio de jugos cítricos que se hagan con la misma materia prima que nosotros producimos. De ahí nace: CitriK's Klub.

Esta empresa es una microempresa de tipo familiar. Su concepto es la venta de jugos cítricos naturales en estantes dispuestos en lugares específicos. En un principio se persigue ubicar los estantes en puntos de afluencia de

público, en especial, los sitios donde se aglomera la gente para hacer uso del transporte público. Otros lugares pueden ser las plazas, parques, universidades y hasta las playas cercanas.

Los estantes deben ser en su mayoría móviles porque al estar en las calles, el Ayuntamiento de la ciudad da autorización para operar en ellas, pero estos deben ser removidos ya que no hay garantía contra los daños que pudieran ocasionársele al bien.

#### **3.3.4 El Producto**

El producto que CitriK's Klub desea comercializar es jugo cítrico netamente natural. Estos jugos van a ser de tres tipos: naranja, limón y toronja. La chironja, al tener una producción limitada, no se va a considerar.

Se piensa presentar en vasos plásticos de dos tamaños, grande y pequeño. Esta decisión se determinaría o confirmaría luego de los resultados de la investigación de mercado.

La elaboración del producto es diaria. Pensamos hacer cada día los jugos y vaciarlos en los contenedores que serán trasladados a los puntos de ventas. Esta cantidad sería para iniciar la jornada diaria. Conforme la demanda aumente, el personal del punto de ventas tendrá a disposición los frutos y elementos necesarios para elaborar más del producto. Este manejo es una

propuesta preliminar, està de nuestra parte indagar la forma mäs pràctica, rentable y conveniente de los competidores y definir nuestra política.

Queremos presentar un cítrico que responda al gusto de la mayoría, en cuanto al nivel de concentración del jugo -la acidez en todo caso-, què tan dulce, què tamaños, etcétera. Asimismo, la limpieza del lugar, la presentación del personal de venta, el servicio -si se va incluir una servilleta, un popote, una tapa- y el precio.

### **3.3.5 El Plan de Recursos Humanos**

Esta parte comprende el Personal que se necesita para desempeñar los trabajos de las distintas áreas funcionales de la empresa. En cierto modo, incluye el tamaño de la estructura de la organización, el organigrama de la empresa, las políticas de personal, el sistema de compensaciones, la descripción de puestos, entre otros.

El tamaño de la estructura generalmente es proporcional al número de empleados. En el caso de CitriK's Klub, una empresa familiar, la estructura original es pequeña y la nómina de personal no excede a diez empleados. La parte administrativa corresponde a los miembros de la familia, responsabilizándose de la producción y finanzas, mi padre; las ventas y el abastacimiento de materiales, mi hermano y la mercadotecnia y recursos humanos quien suscribe.

Las actividades de soporte como la contabilidad, la instalación y mantenimiento de sistema de cómputo y aspectos legales se contratarían. Lo mismo que si en caso de necesidad se requiera de la contratación de algún especialista en el área.

Los empleados agrícolas ya están. Si se expande la cantidad de terreno en producción se determina cuántos más harían falta para responder a la carga de trabajo. También se requiere de la contratación y entrenamiento del personal de ventas que estará en los puntos de expendio. El perfil tentativo son jóvenes de ambos sexos, de edad 18-22 años, con grado de bachiller y espíritu de superación. Ese número va a depender de la cantidad de estantes-mòviles que se operen al inicio. Finalmente, se necesita de la asistencia de una secretaria que apoye los trabajos administrativos, los contactos con los bancos, los proveedores y clientes.

El entrenamiento básico para los representantes de ventas y la secretaria será de desarrollo de habilidades y actitudes en el servicio al cliente. A los vendedores, el control adecuado de los ingredientes del producto, y junto a la asistente la comunicación efectiva y la asimilación y seguimiento de la Misión de la empresa.

El Plan de Compensaciones puede ser de base fija y porcentaje de ventas para los vendedores y de salario asignado a todos los puestos administrativos. Incentivos adicionales pueden ser, por ejemplo, soporte económico y de materiales para los estudios superiores del personal.

### 3.3.6 Plan de Mercado

Esta es una de las dos partes vitales del Plan de Negocios junto al Plan de Producción, en especial para la empresa que presentamos. Este estudio es importante porque nos introduce en el ambiente mercantil donde operará la empresa, sus clientes potenciales, competidores, canales de distribución, políticas de precios, entre otros.

El primer paso de este plan es determinar si existe un mercado para el consumo del servicio o producto y cuál es la demanda estimada de consumo de jugos en general y de jugos cítricos entre las cafeterías pequeñas y los vendedores ambulantes del área. Para el caso de Citrik's Klub se desea constatar si existe un mercado que vaya a consumir no precisamente jugos cítricos, más bien si lo harán con la nueva presentación, una calidad superior, a un precio que corresponda a esa calidad y que sea competitivo y en lugares donde se piensa colocar el producto. Para conocer la actitud del cliente potencial ante la nueva presentación se harán encuestas entre el público de la calle (peatones), universitarios y consumidores usuales de los negocios-competencia.

Otros propósitos de este estudio serán determinar el cliente objetivo, el volumen de ventas según el precio pronosticado y la capacidad productiva, la forma de comercializar el producto, la rotación de materia prima y la duración de la temporada de producción. En Sánchez (1993) se nos presentan dos técnicas

de estudio, una informal y otra formal. De alguna manera, la primera es un antecedente de la otra. Dependiendo de las ideas que resultan del estudio informal, se decide continuar o no con un estudio formal.

Dada la realidad dominicana en cuanto a la confiabilidad de datos estadísticos que el Gobierno dispone a través de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) y las que reportan las empresas por diversos medios, no es recomendable utilizar esa información para un estudio formal. Claro está que es recomendable revisarla para tener una idea, aunque esta información sea contrastada con información de la Asociación de Agroindustriales y la producida por nosotros.

En principio haremos un sondeo informal que consistiría en pláticas con los clientes que consuman el tipo de producto que ofreceremos o algún sustituto, los encargados de cafetería y los dueños de puestos ambulantes para la venta de frutas y jugos. Posteriormente, según las condiciones nos dispondríamos a producir información de fuente primaria a través de entrevistas a productores de cítricos, encuestas al público que deseamos atacar y una observación más detallada y consciente del hábito del consumo del cliente.

Estas indagaciones nos deben conducir a una cuantificación de la demanda, el nivel de ventas necesario para operar sanamente la empresa (cálculo del punto de equilibrio), la inversión necesaria, el segmento del mercado y sus características y el presupuesto de ventas. Esta última parte es

importante como mecanismo de control de los gastos operativos, administrativos y de ventas.

No debe faltar en este Plan la parte promocional para dar a conocer a CitriK's Klub. Se podría emitir volantes que se reparten entre el público, los universitarios y cliente-meta. Un medio efectivo en ciudades pequeñas como la que vamos operar es el uso de la "guagua-anunciadora", vehículo con altoparlantes que anuncia una actividad o promueve un evento entre las zonas residenciales.

Una estrategia de garantizar el logro de las ventas esperadas es tener un enfoque claro de servicio al cliente y de buenas relaciones con los proveedores. Darle al cliente la mejor atención, un trato amable y tener una respuesta para sus demandas. Al proveedor no se le falla con las fechas de los pagos, se garantiza la entrega a tiempo de los insumos clave como son el azúcar, hielo, envases plásticos, popotes, entre otros.

### **3.3.7 Plan de Producción**

Esta parte del Plan de Negocios describe las etapas del proceso productivo para la elaboración de un producto final. En él se detallan las características de materia prima, el tiempo de producción, el volumen, los costos de operación, costo de producción por unidad, costo de personal, los inventarios de materia prima, en proceso y producto terminado.

En nuestro caso las cosas más importantes serán qué cantidad de cítricos se pueden producir durante la temporada -la cual es gran parte del año. En el caso de esta empresa se tiene plantado hasta la fecha 20 hectáreas y se necesita determinar la rentabilidad de expandir el cultivo de otras 20 que ya están disponible para tal efecto. Un aspecto importante de esta planeación es el desglose de los costos de plantación, obtención de la materia prima, el método de riego, corte, tratamiento de plantas y los costos de calidad.

La capacidad actual, estimada y potencial del terreno es vital ya que dependiendo de los recursos disponibles y la demanda pronosticada del mercado se fija como meta la participación del mercado que se desea cubrir. En la planeación de la producción y con el soporte de los estudios anteriores conviene confirmar la rentabilidad de ser nuestros propios proveedores y a la vez ser comercializadores. Esto se plantea ya que el estudio de mercado puede arrojar datos que nos lleven a estimar ventas superiores a lo que la capacidad productiva nos permite. En consecuencia hay que evaluar si se satisface esa demanda comprando a otros productores o dejar de vender todo lo que hay de demanda y que no podemos satisfacer.

Afortunadamente en este caso la unidad productiva (la tierra cultivada) ya se tiene, al igual que las maquinarias, el sistema de bombeo para el riego por goteo, los equipos para la aplicación de yerbicidas y el personal agrícola. Empero, hace falta determinar las inversiones que se necesitan. Se estima que la

compra de una procesadora de cítricos reduciría los costos de operación en un 33%, lo que daría más dinamismo a la actividad productiva.

El Plan de Producción de CitriK's Klub debe contener el programa detallado de cosecha durante la temporada, así como un programa de mantenimiento de la maquinaria y acondicionamiento de la calidad del terreno y del producto.

### **3.3.8 El Plan de Finanzas**

Muchos negocios innovadores y no-innovadores adolecen de la falta de un buen Plan de Finanzas. Las razones sobran, pero la más importante es la poca atención a la planeación en todos los aspectos y en especial a este. Se tiene la idea de que el emprendedor no suele ser bueno en las gestiones administrativas y dentro de ellas, la menos, es la financiera.

El Plan Financiero de la empresa debe contar con proyecciones de establecimiento en los primeros tres años y de crecimiento a largo plazo. Realizar un análisis de la industria, la economía nacional, la inversión introductoria, a corto, mediano y largo plazo, los estados financieros, al menos del primer año. Asimismo, incluir las políticas de flujo de efectivo, de créditos y cobranzas, la contabilidad de costos, el presupuesto y la búsqueda de financiamiento.

Es importante recalcar que la fuente de financiamiento puede ser interna, por las utilidades generadas en la comercialización de cítricos o externa a través de préstamos bancarios de las instituciones donde se encuentran las cuentas de la empresa y de otros negocios relacionados.

Uno de los puntos más relevantes antes de dar inicio al negocio es la determinación del punto de equilibrio para la empresa, según lo proyectado, así como el tiempo de recuperación de la inversión. Para el control estricto de las finanzas se detallan los costos de producción, esto es, los costos de materia prima almacenada (frutas cosechadas), producción en proceso (plantación durante la temporada) y costos de inventario de otros insumos, así como los gastos de operación y administración. También el cálculo de los costos unitarios y totales de llevar el jugo hasta las manos del cliente, por tamaño y tipo.

Confesamos abiertamente que esta es la parte menos dominada del negocio. En CitriK's Klub, además de los servicios de contabilidad que se contratarían, el futuro Presidente de la empresa, es quien mejor conoce las finanzas de sus actividades comerciales y sobre quien, probablemente, caerá esa responsabilidad.

### 3.4 Breve análisis FODA.

Una manera de visualizar el Plan de Negocios desde otra perspectiva es crear un cuadro de análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En esta etapa de incubación de la empresa CitriK's Klub se pudiera establecer el siguiente análisis preliminar que se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 1  
ANALISIS FODA

| FUERZAS                | OPORTUNIDADES              | DEBILIDADES              | AMENAZAS               |
|------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| * Propio Proveedor     | * Crear nueva demanda      | * Competencia cafeterías | * Rechazo del concepto |
| * Base Productiva      | * Crear nueva satisfacción |                          |                        |
| * Conocimiento de Mcdo | * Concepto de venta        |                          | * Copia del concepto   |
| * Poca Inversión       | * Crecimiento regional     | * Inexperiencia          |                        |
|                        |                            |                          | * Sequía en temporada  |

La profundización de los sub-planes y el resultado de los diferentes estudios nos lleva a la redefinición de cada una de las partes de este previo análisis en el futuro.

### 3.5 Innovación del negocio

Ya ha quedado claramente establecido que dentro de los objetivos de esta tesis está el conocer el modo de hacer negocios de los emprendedores, su perfil, y el esbozar un Plan de Negocios para una empresa familiar que opere de manera emprendedora.

Partimos del supuesto de que la Innovación es el punto clave del espíritu emprendedor. Dado esto por sentado, consideramos indispensable incluir dentro del Plan de Negocios que hemos estado trabajando a lo largo de este capítulo, una breve explicación de en qué consiste la innovación que encierra la iniciación de la empresa CitriK's Klub.

A la actividad de venta de cítricos que nosotros producimos queremos darle un nuevo giro. Más que a la venta de frutas, el cambio va dirigido a crear un nuevo concepto de presentación de jugos en el área local de operación. Pretendemos formalizar la empresa, registrarla con un nombre que sea identificable por los consumidores y que simbolice un lugar de expendio de jugos cítricos naturales.

La innovación se resume en que CitriK's Klub ofrecerá jugos naturales refrigerados y envasados en plástico desechable y distribuido a través de estantes móviles diseñados para operar en la calle, parques, plazas, universidades y puntos estratégicos de la ciudad. Esto es innovación en La Romana, primer punto de operación de la empresa.

El presentación del producto incluye la identificación del mismo con un nombre (otra innovación en la venta de jugos naturales en exteriores), ofrecer un producto pensando en el consumidor, la imagen del punto de venta y el servicio y la atención de los vendedores para los clientes. A largo plazo se piensa en crear una cadena regional y nacional de ventas de jugos, garantizando el mismo servicio y calidad en cualquier lugar donde opere un puesto de ventas de CitriK's Klub.

## CAPITULO IV

### LA SOCIEDAD Y LA CULTURA EMPRENDEDORA

Desde el principio de este estudio hemos planteado que los emprendedores constituyen un fenómeno humano, económico y social. Lo humano deviene de sus actores y promotores, lo económico surge del impacto sobre los cambios en la economía, y lo social por la interacción de los actores y las instituciones en las que se desarrolla.

La sociedad debe brindar espacio a los emprendedores. Ella se compromete a fomentar una cultura emprendedora que en consecuencia dinamice su desarrollo y crecimiento económico e institucional como parte de las retribuciones.

Diferentes componentes sociales influyen en la creación de una sociedad más emprendedora, entre ellos, la familia, la escuela y las organizaciones culturales. Cada una puede y tiene las posibilidades de impulsar el espíritu emprendedor entre sus miembros.

En el seno del hogar es muy importante la atención que se les debe brindar a los hijos que muestran interés en crear cosas e inventar nuevos modos de hacer lo que tienen de frente. En ocasiones los padres desaprueban o ignoran la originalidad con que sus hijos pueden enfrentar y manejar su medio. De esta manera crean un clima desfavorable para el desarrollo del ser emprendedor.

Asimismo en el ambiente escolar, el maestro no tolera la “genialidad” o bien “la disciplina creadora” de algunos de sus estudiantes. Se ocupan por el seguimiento estricto de un programa riguroso de la materia y no le dan el espacio para ser artífices de cosas nuevas.

A nivel de instituciones culturales- también pueden ser filantrópicas, ecológicas, etcétera; la situación es más flexible ya que la inserción del individuo a estos grupos es más espontánea y selectiva. De esta manera ejercer su potencial emprendedor le cuesta menos al individuo.

En este capítulo nos disponemos a presentar la experiencia de la sociedad regiomontana, en especial, de su área metropolitana. Conocer los organismos de apoyo a los emprendedores tanto del sector privado, no gubernamental y académico.

#### **4.1 El Programa Emprendedor de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA).**

La Facultad dió inicio al programa emprendedor hace 4 años, cuando el 18 de octubre de 1991 se firma el convenio con Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC). El Programa Emprendedor FACPYA tiene como propósito fundamental, “dar a sus alumnos una opción más al terminar sus estudios: ser iniciadores de una nueva empresa”.

Como antecedentes del programa recuerda su pionera -la maestra Norma Trujillo- cuando desde las aulas entusiasmaba a los estudiantes a desarrollar una nueva idea, a aportar algo nuevo a lo que se desarrollaba en clase. En aquel entonces, su propósito fue el de desarrollar las habilidades entre los estudiantes para iniciar sus proyectos.

En sus inicios el Programa organizó un curso extracurricular gratuito que fue nombrado "Creación de Empresas", el cual fue cancelado por falta de quorum. A esto le siguió la aplicación de encuestas que sirvieran para evaluar el potencial emprendedor con que iniciaban la carrera universitaria los estudiantes.

Más tarde el concepto del programa fue llevado dentro de una materia a nivel semicurricular. Manejado de esta manera, al final se realizó la que fue la primera exposición de proyectos en fecha del 12 de junio de 1992 con la participación de 133 alumnos.

El Programa Emprendedor FACPYA tiene tres propósitos básicos con los estudiantes:

- a) El desarrollo de sus potenciales
- b) La búsqueda de apoyos tanto internos como externos para definir y desarrollar su proyecto-empresa.
- c) Reafirmar los valores morales del hombre para un buen desarrollo tanto de su vida personal como profesional.

Estos tres objetivos no se están siguiendo bajo un orden y una política claramente definida. Por lo que hemos logrado constatar, el desarrollo del potencial emprendedor es más que todo una actividad de algunos estudiantes interesados. En la facultad no hay un grupo de cursos específicos que instruya acerca de las teorías y principios del "entrepreneurship" y al cual los interesados puedan asistir.

Este primer objetivo se intenta lograr a través de charlas periódicas -más que todo motivacional, mas no así formativas-, las sesiones explicativas que dan por grupos de clases, el staff encargado del programa durante el semestre y la organización de la exposición de proyectos en cada período académico.

No obstante, existe un Manual de Creación de Empresas que en estos momentos se ha elaborado con la finalidad de que los estudiantes comiencen a realizar algunos ejercicios que desarrollan sus habilidades. Martha Arreola, coordinadora del Programa Emprendedor bajo la dirección del maestro Humberto Infante, nos comunicó el interés de atraer estudiantes que verdaderamente deseen ser emprendedores. Esto es debido a que desde sus inicios y hasta el semestre anterior, los proyectos que se presentaban eran realizados como parte de los requisitos de una clase, mas no por interés personal de los estudiantes en el desarrollo de nuevas empresas.

Es precisamente para esos proyectos- en realidad para los mejores- que la facultad se dispone a buscar los fondos de ayuda a los estudiantes, de los cuales contados casos siguen el proyecto-empresa más allá de la exposición. De hecho,

en virtud de que la mayoría-por no decir que todos- de los proyectos obedecían a una asignación de clase, los estudiantes optaban por alternativas fáciles, específicamente hacer negocios de comida. Prácticamente, no existía el elemento clave de la innovación, porque no existía el compromiso y la pasión que el emprendedor le pone a sus ideas.

Las circunstancias así vistas nos llevan a decir que el Programa Emprendedor FACPYA no está debidamente organizado para desarrollar el potencial emprendedor de sus estudiantes. Puede ser un buen intento, pero le falta mucho para detectar, fomentar, crear y hacer crecer el espíritu emprendedor. Este programa no tiene memorias de las actividades, tienen pocos mecanismos de recibir retroalimentación de los estudiantes y dista mucho de ser una unidad independiente de apoyo académico para educar a sus estudiantes en el mundo de los emprendedores.

El Programa aún es joven y creo que si se le pone atención tiene mucho que aportar.

#### **4.2 El apoyo de Asesoría Dinámica de Microempresa (ADMIC).**

Una de las instituciones que da apoyo a el espíritu empresarial, más que al emprendedor en específico, es la Asesoría Dinámica de Microempresa. Esta institución está apoyada por Acción Internacional. Pertenece al sector privado aunque no tiene fines de lucro. Su objetivo principal es "ayudar a solucionar el

desempleo e incrementar el ingreso del empresario de la microempresa apoyándolo con asesoría, crédito y capacitación”.

Como acabamos de mencionar, este no es un organismo que se dedica en especial a los emprendedores. La vinculación que tenga ADMIC con el sector educación puede resultar en la asesoría y apoyo de emprendedores que deseen formar una empresa. Pero, como lo indicara el Lic. Agustín García Moreno, “cualquier persona que tenga un proyecto de inversión o de inicio de empresa puede recibir la ayuda de [ADMIC], sin importar que sea o no de giro emprendedor”.

Esto nos lleva a establecer que las personas que tengan una idea sobre hacer negocios y deseen implementarla, pueden acudir a esta institución y lo que va a importar es la factibilidad de la futura empresa. ADMIC tiene bien delimitado su campo de acción y por ello se dedica en especial a la microempresa. Para ellos una microempresa es “una unidad de producción donde el dueño trabaja con un máximo de 12 personas y utiliza mano de obra familiar”. De tres tipos pueden ser las microempresas: industrial, de servicio y comercial.

ADMIC ofrece diferentes posibilidades al empresario incipiente. Por un lado, le da asesoría contable, financiera y crediticia. Muchas veces lo que más interesa a un propietario de negocio es la obtención de créditos. Los créditos que ofrece ADMIC son de tres tipos: a) Capital de Trabajo, para comprar

materias primas por ejemplo, b) Refaccionario o Simple, que sirve para la compra de máquinas o equipos y c) Mixto, cuando es para los dos anteriores.

En adición ADMIC ofrece cursos de capacitación en una amplia variedad de campos, todos relacionados al comercio, el desarrollo empresarial, producción, mercadeo, calidad, proyectos, entre otros; y sin ningún costo para los que pertenecen a ADMIC. Para ser miembro o recibir los beneficios de ADMIC hay varios requisitos dentro de los cuales está: a) Inscribirse al programa, esto es, llevar la idea de la empresa, los estudios de mercado, de producción o abastecimiento y de personal. En este momento se le asigna un asesor-promotor según el área geográfica del interesado; b) Participar activamente dentro del programa, c) Asistir a los cursos de capacitación -en especial a los que recomienda el asesor-promotor y d) Tener un proyecto de inversión definido.

Finalmente, ADMIC brinda asistencia técnica a instituciones de educación superior. De hecho ellos tienen acuerdos con varias universidades como el Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Regiomontana y la Universidad de Monterrey. En las dos primeras ya han logrado el desarrollo de microempresas que hoy día están funcionando. También han desarrollado un Centro de Incubadoras de empresas en el primero y se aprestan a conformar uno en la segunda. Lamentablemente ninguna de estas cosas se ha logrado en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **4.3 La acción de Desarrollo Empresarial de Monterrey (DEMAC)**

Esta institución es igualmente del sector privado. Hoy día ya tiene 6 años de apoyo al espíritu emprendedor en Monterrey y en toda la República Mexicana. Ha hecho posible la publicación de varios libros relacionados al tema y constantemente ofrece charlas, cursos y conferencias en instituciones educativas de todo el país.

DEMAC en sus inicios estuvo muy vinculado al Programa Emprendedor del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey y al Modelo Progresivo para instituciones educativas creado por el Ing. Alfonso Sánchez Lozano. Trabaja con el apoyo de decenas de empresas e industrias mexicanas para su operación, así como con la Foundation pour L'Entrepreneurship de Canadá, de quien recibiera la autorización para publicar la exitosa serie de artículos "Conviértase en Emprendedor".

### **4.4 Aplicación de prueba del potencial emprendedor**

En el estudio quisimos incluir una sección que se enfocara a aspectos prácticos. Entendimos conveniente hacer uso de la prueba o test del potencial emprendedor de la cual se habló en el primer capítulo y que incluimos íntegramente en el primero de los anexos. Aplicar la prueba perseguía, en pocas palabras, evaluar dos poblaciones diferentes con un mismo instrumento.

La prueba que se utilizó, originalmente fue desarrollada, validada y aplicada por la Foundation pour L'Entrepreneurship de Canadá. Esta institución canadiense validó la prueba al aplicarla a 1500 gerentes de distintos niveles y de cuya aplicación resultó la ponderación en puntajes de una tabla de conversión y un cuadro donde se establecieron rangos de puntajes y cinco perfiles posibles a partir de la aplicación del test.

La tabla 2 a continuación muestra los perfiles propuestos:

**TABLA 2**

| <b>PUNTAJE</b> | <b>PERFIL</b>   |
|----------------|---|
| 235-285        | Emprendedor con éxito. Pueden emprender varias empresas con éxito                               |
| 200-234        | Emprendedor. Puede iniciar una empresa con éxito.   |
| 185-199        | Emprendedor latente. Tiene la voluntad de iniciar una empresa.                                  |
| 170-184        | Emprendedor potencial. Posee la habilidad, mas todavía no se ha pensado en iniciar una empresa. |
| 155-169        | Emprendedor en ciernes. La persona necesita cierto entrenamiento para tener éxito.              |

El procedimiento de aplicación de la prueba fue el siguiente. Primero se intentó recopilar datos de los resultados de la aplicación de esta prueba en el Programa Emprendedor de FACPYA. Esto se hacía con la intención de comparar los resultados del test con la elección de los primeros lugares de las exposiciones que hacen los estudiantes emprendedores, dos veces por año en la facultad. Buscábamos analizar qué relación habría con los tres primeros lugares y los perfiles de estas personas según la prueba.

Lamentablemente estos datos pasaron al archivo muerto, donde es imposible localizar alguna información. De todos modos, se cree, que toda esa

información fue eliminada. Es así como repensando la idea decidimos estudiar a 56 de los 112 participantes de la próxima exposición -es la sexta y primera en que los estudiantes participen por voluntad propia y no como requisito de una clase. La elección fue al azar, más bien a los que estuvieran disponible a la hora de pasar la prueba. Es bueno resaltar que todos los estudiantes son de primer ingreso a la universidad.

Los resultados preliminares nos llamaron mucho la atención. El 44.6% de los encuestados cayeron en alguno de los perfiles, específicamente en el último de los mismos. En conversación con Martha Arreola, co-coordinadora del Programa Emprendedor de la facultad, nos dimos cuenta de que el dato era revelador y de que algo nos quería decir. Ella misma consultó esos resultados con una persona del ITESM, quien ha validado la prueba en el área local. La persona señaló que la población más indicada, eran personas más adultas, que hayan trabajado o estén laborando.

En virtud de eso, nos dispusimos a aplicar la prueba entre los estudiantes de la División de Postgrado, que cumplieran en cierta forma el perfil de la población. A 69 estudiantes que trabajan o hayan tenido experiencia laboral se les aplicó la prueba. El 39.13% obtuvo un puntaje dentro de los perfiles del test. De estos, el 21.17% son emprendedores en ciernes, un 11.59% es potencial y solo un 5.79% es emprendedor latente.

Aunque hubo cierta diferencia, los resultados no nos afirman que la población de los estudiantes de primer ingreso no puede tener otros resultados.

Esta comparación nos deja con más inquietudes que conclusiones. Se pudiera hacer la hipótesis de que a mayor nivel de experiencia laboral, mayor desarrollo del potencial emprendedor. Esto principalmente corresponde con el emprendedor del área de negocios, aunque podría ser válido en otros campos.

Lo más revelador ha sido que los de pre-grado clasificaron sólo como emprendedor en ciernes, los que necesitan cierto entrenamiento. Es revelador por dos motivos: 1) Porque nos dice que un gran número de los jóvenes que espontáneamente participan en la próxima exposición, tienen algún talento para la actividad emprendedora, y 2) porque lo que a ellos les hace falta es un buen entrenamiento en los principios de "entrepreneurship" para lograr el éxito. De esta manera el Programa Emprendedor tiene mucho por delante para la consolidación de su programa y la reorientación del mismo hacia un genuino desarrollo del potencial emprendedor entre los estudiantes.

#### **4.5 Aplicación de encuesta a promotores del espíritu emprendedor en Monterrey.**

El segundo trabajo de campo estuvo dirigido a aplicar una encuesta entre 8 personas -líderes de la promoción y desarrollo del espíritu emprendedor. Ellos han estado o están al frente de la coordinación de programas emprendedores universitarios, o bien han evaluado planes de

negocios para empresas emprendedoras y son parte del movimiento emprendedor en Monterrey.

La encuesta (ver Apéndice C) trató de recopilar las opiniones de estas personas con experiencia en el tema. Las preguntas fueron formuladas para respaldar el planteamiento teórico de los tres capítulos anteriores. Los encuestados fueron: Ing. Alfonso Sánchez Lozano (División de Ingeniería y Arquitectura del ITESM), Martha Arreola (Programa Emprendedor de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL), Lic. Hilda de León (Centro de Valores Humanos, ITESM), Dr. Jorge Treviño de la Garza (Centro de Valores Humanos, ITESM), Lic. Teresa Sánchez (Desarrollo Empresarial de Monterrey), Arq. Mario Estrada Bellman (Programa Emprendedor, Facultad de Arquitectura, UANL), Lic. José Barragán Codina (División de Posgrado, Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL) y C.P. Magdalena Marruffo López (Programa Emprendedor, Universidad Regiomontana).

Este ha sido un sondeo exploratorio para conocer la experiencia local en relación a la foránea, que ha sido la mayoritariamente expuesta en la investigación.

La primera pregunta -considerada crucial para el entendimiento del ente emprendedor- perseguía conocer las ideas en torno al dilema: ¿nace o se hace, el emprendedor?. Solamente una persona respondió que se nace con la facultad de ser emprendedor, sin dar crédito a la formación del espíritu emprendedor por factores externos. Otras dos personas opinaron que el emprendedor nace y se

hace, y el resto opinó que se hacen. Estos últimos en sus respuestas del por qué nacen o se hacen, dejaron implícito que el espíritu emprendedor se desarrolla a partir de algo que el individuo trae (el potencial, la actitud, etcétera).

Los ocho encuestados coincidieron en que el espíritu emprendedor es posible de ser ejercido en diversos campos en adición del más conocido de todos, los negocios. Es decir, el emprendedor se puede encontrar en una unidad de investigación de una universidad, en una Fundación para la ecología o bien una Secretaría de Gobierno.

Otro gran consenso entre los encuestados es que el dinero no es el principal motivador para formar una empresa emprendedora. Esto es muy importante porque hay investigadores estadounidenses que ven al emprendedor como empresario también, y conciben al dinero como uno de los principales motivadores, sino el que más.

La interrogante sobre la necesidad de un Plan de Negocios para una empresa emprendedora tuvo sus diferencias. La mayoría lo consideró totalmente necesario o al menos necesario. Una persona opinó que era opcional y otra que se recomienda. La balanza favorece ligeramente la realización de un plan.

Todos los encuestados coincidieron en que los emprendedores tienen una manera diferente de iniciar los negocios con respecto a los empresarios. Es fundamental tener claro este punto porque es uno de los supuestos centrales del estudio.

El perfil del emprendedor que conocen los expertos es bastante consistente. Cada uno destacó las características que más ha notado entre los emprendedores. Las de mayor peso son: la creatividad, el liderazgo, la independencia, la automotivación, la buena comunicación, la capacidad de asumir retos y ser tenaz en el logro de las metas.

La perspectiva con que proyecta el emprendedor su empresa es en opinión de la mayoría, una perspectiva de grandes oportunidades de crecimiento. Solo una persona opinó que el emprendedor visualiza su empresa con una que otra oportunidad en el futuro.

Cinco de los ocho encuestados están totalmente de acuerdo con que el elemento clave y distintivo del espíritu emprendedor es la innovación. Otros dos responden que están de acuerdo, solo una persona está en desacuerdo. Esta mayoría respalda la pregunta cinco que tuvo unanimidad en la respuesta sobre el estilo diferente de hacer negocios por parte de los emprendedores. La verdadera diferencia está en hacer las innovaciones.

Se les preguntó a los encuestados sobre la necesidad del apoyo administrativo en la actividad emprendedora. Todos reconocieron que se necesita de la administración, pero varía la importancia que le dan. Dos de ellos piensan que depende del caso. Una persona opinó que en la mayoría de los casos se necesita, dejando entredicho que pueden haber casos en que si bien se necesitan, no sean de gran peso. El resto opinó que se necesita en todo caso.

Por último, los encuestados priorizan los tres principales motivadores que influyen en el emprendedor. Calificar con el número 1 significaba otorgar el primer lugar en influencia dentro de la lista de motivadores. La satisfacción personal es el de mayor votación. Ese deseo interno de sentirse bien por su aporte, por su innovación. El reconocimiento de ese aporte y el liderazgo fueron los dos otros motivadores de mayor votación. Sólo una persona incluyó al dinero en la escala de una a tres, y le dió el tercer lugar. Un motivador -que imperdonablemente omitimos sin ninguna intención fue la independencia. Uno de los encuestados lo agregó y lo calificó de número uno.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Empezamos el último capítulo de esta investigación de grado, exponiendo por qué el mismo se compone de conclusiones y recomendaciones. Usualmente, es una de las dos, muy pocas veces ambas.

Por un lado ofrecemos algunas conclusiones que van orientadas principalmente a sintetizar los pensamientos concluyentes, que en parte surgen del estudio de la información bibliográfica y la investigación exploratoria hecha con un grupo de personas promotoras del espíritu emprendedor en el área local y del análisis de la aplicación de pruebas del potencial emprendedor.

En otro sentido, las recomendaciones que compartimos son aportaciones que deseamos hacer a partir del análisis de situaciones encontradas y oportunidades que vemos en ellas. Asimismo, esta investigación ha generado en el autor varias alternativas de estudio con relación al tema emprendedor y que consideramos de valor, el darlas a conocer para futuros estudios de esta División de Postgrado.

¿Qué concluimos en el estudio de "El Espíritu Emprendedor y el Plan de Negocios de la empresa"?

- Que el emprendedor tiene una manera diferente de hacer las cosas. Sea esto en el campo de los negocios o en otros ámbitos. La base fundamental de esta diferencia

es la innovación. La mayoría de los negocios que se inician no son emprendedores, los que cimientan su liderazgo sobre la base de la innovación son muy pocos.

- Que el emprendedor nace con ciertas cualidades, las cuales bien desarrolladas pueden incrementar el potencial emprendedor y fomentar el espíritu emprendedor. El emprendedor nace y se hace. Nace, porque de la nada no se puede "fabricar" a un emprendedor. Hay quienes notablemente reúnen las condiciones que caracterizan al ser emprendedor, pero es más lo que se puede hacer a través de la enseñanza, la práctica y el entrenamiento.

- Que el Plan de Negocios es una herramienta necesaria, tarde o temprano, para el éxito de cualquier negocio, sea este emprendedor o no. Mientras más anticipado sea hecho, más experiencias de aprendizaje se tendrán. Un Plan de Negocios no trae el éxito automáticamente, mas sí contribuye de manera muy valiosa.

- Que la principal motivación del emprendedor lo constituye la satisfacción interna que siente el individuo de conseguir sus metas, de superarlas, de proponerse otras.

- Que el emprendedor de negocios requiere en la mayoría de los casos, del apoyo de la administración. Las necesidades de un administrador y las de un emprendedor, difícilmente, coexisten. Al primero lo motiva el poder, la persuasión, el hacer que otros hagan. Al segundo lo mueve la necesidad de logro, de conquista de metas. Es más probable un emprendedor/empresario que un emprendedor/administrador.

- Que los diferentes medios a que está expuesto el individuo pueden ser fuentes de fomento del espíritu emprendedor, sea la escuela, la familia, la universidad, la empresa, el club social, la iglesia, etcétera.

Definitivamente estas conclusiones no son una verdad irrefutable. Aquí presentamos hasta donde hemos llegado luego de hacer el estudio. Es nuestra interpretación de la información consultada y generada acerca del fenómeno emprendedor. El avance de los conocimientos expuestos dependerá del nivel de cuestionamiento y profundización que sobre el tema se haga en próximas investigaciones.

En segundo lugar presentamos algunas de las consideraciones que vemos de interés para el futuro. Nos han surgido muchas ideas, de las cuales la mayoría no las hemos madurado lo suficiente por falta de tiempo y alcance de criterio. Estas son:

- Que la Facultad de Contaduría Pública y Administración reestructure la organización y funcionalidad del Programa Emprendedor que tienen, fortaleciendo la realización de eventos para la enseñanza de técnicas para ser emprendedores, equilibrándolo con charlas motivacionales; la adquisición de bibliografía del tema y la política de registro y archivo de estadísticas.

- Que la División de Postgrado incluya como parte del Proyecto de Excelencia Académica, cursos especializados en el desarrollo de potencial emprendedor en los programas de Maestría. Se puede iniciar con la inclusión de una conferencia del

tema dentro del ciclo de conferencias que se ofrece en la asignatura de Seminario de Mercadotecnia.

- Que se den a conocer los temas de las tesis para las investigaciones posteriores.

Temas como este de gran actualidad y relevancia en una escuela de negocios y administración, necesitan de continuidad. Nosotros proponemos al lector-estudiante interesado que trabaje algunos tópicos relacionados al tema emprendedores, entre otros: a) Un estudio longitudinal de los resultados de las pruebas del potencial emprendedor y el éxito en emprendedores que han iniciado su gestión emprendedora, b) una investigación sobre cómo sistematizar la actividad emprendedora en una organización o cómo crear un programa emprendedor para una organización mexicana y c) desarrollar el Plan de Negocios de una empresa emprendedora que puede ser una de las que idean los estudiantes de pre-grado que participan en las exposiciones del Programa Emprendedor de la Facultad.

## BIBLIOGRAFIA

- Asesoría Dinámica de Microempresas. Boletín Informativo. México, 1994
- Bhide, Amar (1994, March-April). How do entrepreneurs craft strategies that work?. Harvard Business Review, 72, 150-161
- De Garmo, Scott (1994, October). Creativity Explosion. Success, p.6
- Desarrollo Empresarial de Monterrey (1991): Desarrollo de Emprendedores. México: Mc Graw-Hill/Interamericana
- Desarrollo Empresarial de Monterrey (1989). Serie de 16 artículos: "Conviértase en Emprendedor". El Norte
- Drucker, Peter (1993). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Business Edition.
- Fagiano, David (1995, March). Priceless Entrepreneurial Spirit. Management Review, p.5
- Gartner, W., Vesper, K. 1994, May). Experiments in entrepreneurship education: Success and failures. Journal of Business Venturing, 9, 179-187
- Goodman, Jon P. (1994, November). What Makes an Entrepreneur. Inc., p.6
- Harvey, M. , Rodney, E. (1995, September). Strategic Windows in the Entrepreneurial Process. Journal of Business Venturing, 10, 331-346
- Hornaday, R.W. (1992). Thinking about Entrepreneurship: A fuzzy set approach. Journal of Small Business Management, 24, 12-23
- Hoy, F., Verser, T.G. (1994, Fall). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. Entrepreneurship: Theory and Practice, 19, 9-21
- Jackson, J.E., Rodney, G.R. (1994). The attitudinal climate for entrepreneurial activity. Public Opinion Quarterly, 58, 358-380
- Lenko, Mitch (1995, July-August). Entrepreneurship: The new tradition. CMA Magazine, 69, 18-20
- Mc Clelland, D., Hurman, D. (1995, January-February). Power: A Great Motivator. Harvard Business Review

- Naffzinger, D.W., et. al. (1994, Spring). A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. Entrepreneurship: Theory and Practice, 18, 29-40
- McNerney, D.J. (1994, August). Truths and falsehoods about entrepreneurs. HR Focus, pp.7-8
- Merz, G.R., Weber, P.B., Laetz, V.B. (1994). Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth. Journal of Small Business Management, 32, 51-59
- News Section. Anonymous (1994, August). Entrepreneurs see good times ahead. CA Magazine, 127, p.15
- Osborne, Richard (1994). The Myth of the Renaissance Man: The Balance Between Enterprise and Entrepreneurs. Review of Business, 3, 36-40
- Pinchot, Gifford (1994, November). Entrepreneurial Leadership. Executive Excellence, pp. 14-16
- Ramírez, Moisés (1994, Mayo). Explota espíritu emprendedor para iniciar su propio negocio. El Norte (INFOSEL).
- Richardson, Leon (1994, July). The Successful Entrepreneur. Asian Business, p.71
- Sánchez, A., Cantú, H. (1993). El Plan de Negocios del Emprendedor. México:Mc Graw-Hill/Interamericana
- Sánchez, A. (1989). Ponencia al III Congreso sobre el espíritu emprendedor. Modelo progresivo del Programa Emprendedor Universitario
- Shaver, Kelly (1995, April-June). The Entrepreneurial Personality Myth. B&E Review, pp. 20-24
- Simpson, Gordon (1994, Summer). Management and the Entrepreneur. Canadian Manager, p.10
- Stevenson, Howard (1995, September). We create Entrepreneurs. Success, pp.50-51
- Stoner, J., Freeman, D. (1994). Administración. México:Prentice-Hall Hispnoamericana.
- Taylor, G.S., Banks, M.C. (1992). Entrepreneurs, Small Business Executives, and Large Business Executives: A Comparison of the perceived importance of current business issues. Journal of Small Business Management, 24, 24-41

Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y  
Administración. Plan de Creación de Empresas. México, 1995.

Warshaw, Michael (1994, April). Update of Jeffrey Timmons' Classic study of  
Entrepreneurship: The Entrepreneurial Mind. Success, pp.48-52

World Wide Web URL:

<http://asa.ugl.lib.umich.edu/chdocs/cyberpreneurs/Cyber.html>

Zamora, J.C. (1994, Mayo). Quién es quién/Patricio Morales Sada: Logra éxito  
como emprendedor. El Norte (INFOSEL)

## APENDICE A

Encuesta del potencial emprendedor para el desarrollo de negocios.

1.- ¿Qué tipo de empleo han ejercido sus padres?

- A) Los dos han trabajado por su cuenta casi toda su vida.
- B) Los dos han trabajado por su cuenta una parte de su vida.
- C) Uno de ellos ha trabajado por su cuenta la mayor parte de su vida.
- D) Ninguno de los dos ha trabajado nunca por su propia cuenta.

2.- ¿Ha sido usted despedido de algún empleo?

- A) Sí, más de una vez.
- B) Sí, una vez.
- C) Nunca.

3.- ¿Cuál es el historial de su familia?

- A) Nacido fuera de México.
- B) Uno o los padres nacieron fuera de México.
- C) Al menos uno de los abuelos nacieron fuera de México.
- D) Los abuelos, los padres y ustedes todos han nacido en México.

4.- Describa en donde ha trabajado.

- A) Principalmente en pequeñas empresas ( menos de cien empleados ).
- B) Principalmente en empresas medianas ( de cien a quinientos empleados ).
- C) Principalmente de más de quinientos empleados.

5.- Ha administrado usted alguna empresa antes de tener 20 años.  
( como por ejemplo una taquería, un taller, etc. )

- A) Muchas.
- B) Algunas.
- C) Ninguna.

6.- ¿Qué edad tiene usted?

- A) De 21 a 30 años.
- B) De 31 a 40 años.
- C) De 41 a 50 años.
- D) De 51 en adelante.

7.- ¿Qué lugar ocupa usted en la familia?

- A) El primogénito.
- B) De los hermanos de en medio.
- C) El más joven.
- D) Adoptivo u otra clase de joven.

8.- Estado Civil.

- A) Casado.
- B) Divorciado
- C) Soltero.

9.- ¿Hasta qué nivel de estudios hizo?

- A) Primaria.
- B) Secundaria.
- C) Bachillerato.
- D) Carrera.
- E) Maestría o Doctorado.

10.- ¿Cuál es el motivo primario que le impulsa a crear una empresa?

- A) Hacer dinero.
- B) Trabajar en forma independiente.
- C) Sentirse importante.
- D) Dar cauce a las propias energías.

11.- Describa el tipo de relación con el padre que aportaba o aporta la mayor parte del gasto familiar?

- A) Amistosa.
- B) Buena
- C) Competitiva.
- D) Inexistente.

12.- ¿Cuál sería su elección entre trabajar duro y trabajar inteligentemente?

- A) Trabajar duro.
- B) Trabajar inteligentemente.
- C) Las dos.

13.- ¿Con qué personas cuenta como consejeros para iniciar la empresa?

- A) Con un familiar.

- B) Con alguien que inició otra empresa.
- C) Con una persona de recursos económicos.
- D) Con usted mismo y nadie más.

14.- Al participar en una carrera de caballos, ¿qué tipo de apuesta haría usted?

- A) Apostar todo, con oportunidad de dar un golpe excepcional.
- B) Apostar diez contra uno.
- C) Apostar tres contra uno.
- D) Apostar dos contra uno.

15.- Nombre el factor que considera usted a la vez necesario y suficiente para emprender un negocio?

- A) Dinero.
- B) Clientes.
- C) Una idea o producto.
- D) Motivación y trabajo duro.

16.- Si fuera un jugador de tenis talentoso que tuviera la oportunidad de jugar con un contrincante de primer orden, ¿qué haría usted?

- A) Rehusar el ofrecimiento, dado que él lo derrotaría fácilmente.
- B) Aceptar el desafío, sin apostar dinero en el torneo.
- C) Apostar una semana de paga sobre su victoria.
- D) Apostar lo más posible para ganar una fortuna y tratar de destruir al campeón.

17.- ¿Cuál de las situaciones siguientes le convencería a usted más rápidamente si tuviera una empresa?

- A) Nuevas ideas de productos.
- B) Nuevos empleados.
- C) Nuevas ideas de manufactura.
- D) Nuevos planes financieros.
- E) Todas.

18.- ¿Qué tipo de las siguientes personalidades es el mejor preparado para que llegue a ser su brazo derecho?

- A) Inteligente y enérgico.
- B) Inteligente y perezoso.
- C) Torpe y enérgico.

19.- ¿Por qué razón hace usted mejor su trabajo en comparación con los demás?

- A) Porque le gusta cumplir con sus compromisos.
- B) Porque siempre organiza bien sus cosas.
- C) Porque tiene la costumbre de salir adelante bien.

20.- ¿Qué puntos de los siguientes no le gusta a usted discutir?

- A) Problemas referentes a las personas.
- B) Problemas de dinero.
- C) Problemas de organización.
- D) El futuro.

21.- ¿Qué preferiría usted?

- A) Lanzar un dado con una oportunidad sobre tres de ganar.
- B) Trabajar en un problema con una oportunidad sobre tres de resolverlo en un tiempo fijado de antemano.

22.- Si estuviera en sus manos, ¿cuál de las profesiones siguientes escogería?

- A) Deportista profesional.
- B) Ventas.
- C) Consultoría personal.
- D) La enseñanza.

23.- ¿Con qué socio preferiría usted trabajar, con un viejo amigo o con un extraño experto en la materia?

- A) Con un viejo amigo.
- B) Con el experto.

24.- ¿En qué situación le gusta a usted encontrarse con un grupo de personas?

- A) Cuando el grupo tiene algo importante que hacer.
- B) Cuando usted puede hacer algo nuevo y diferente.
- C) Cuando el grupo no tiene nada específico planeado.

25.- ¿Qué tan de acuerdo está usted con la siguiente proposición?:

“En las situaciones en que los negocios demandan que se tomen acciones, el hecho de identificar quién es el responsable puede ayudar a producir resultados”.

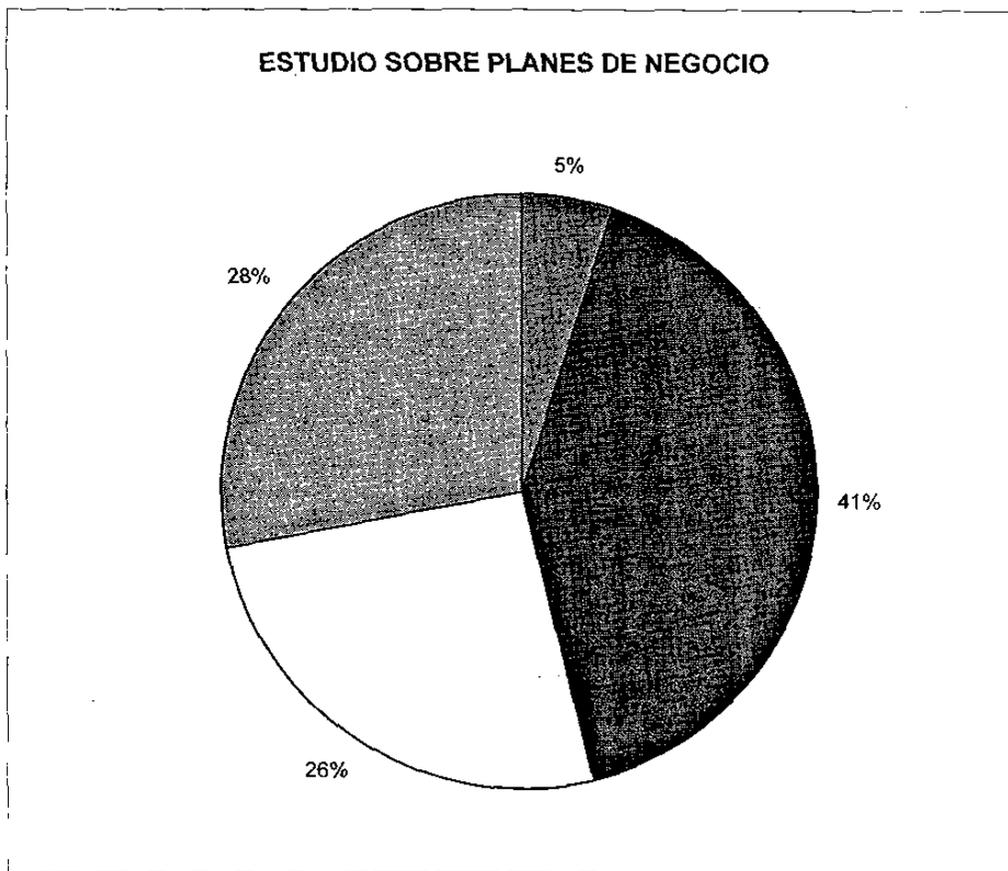
- A) De acuerdo.
- B) De acuerdo con reservas.
- C) En desacuerdo.

26.- ¿Cuándo usted participa en competencias, qué le preocupa más?

- A) La forma como usted juega.
- B) Ganar o perder.
- C) Las dos cosas.
- D) Ni la una, ni la otra.

**ESTUDIO SOBRE PLANES DE NEGOCIO**

- 5% Proyecciones Financieras
- 41% Ningún Plan
- 26% Plan Rudimentario
- 28% Plan Formal



GRAFICA REPRODUCIDA  
FUENTE: HARVARD BUSINESS REVIEW

### APENDICE C

Estimado encuestado: Favor de responder a las siguientes preguntas, seleccionando una sola respuesta, salvo especificación.

1) En su opinión, los emprendedores nacen o se hacen?     Nacen     Se Hacen

Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2) La actividad emprendedora se puede realizar en otros campos además de los negocios, por ejemplo, instituciones de gobierno, universidad, organización no lucrativa?

Sí     No

3) El emprendedor en el área de negocios tiene al dinero como su principal motivador?

Sí     No

4) Para un negocio iniciado al estilo emprendedor, un plan de negocios es:

Totalmente necesario     Necesario     Recomendable     Opcional     Totalmente innecesario

5) En su opinión, los emprendedores tienen una manera diferente de iniciar negocios de los empresarios:

Sí     No

6) Describa brevemente a partir de su experiencia, cuál es el perfil de emprendedor que usted conoce:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7) El emprendedor en el área de negocios, tiende a visualizar a su empresa con:

Grandes oportunidades de crecimiento     Una que otra oportunidad     Ninguna oportunidad

8) Sobre la aseveración: "La innovación es el elemento clave y distintivo del espíritu emprendedor", Ud. está:

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Indiferente     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

9) En un negocio iniciado por un emprendedor, el apoyo administrativo se necesita:

En todo caso     En muchos casos     Depende del caso     En pocos casos     En ningún caso

10) De los siguientes motivadores, priorice en orden de importancia los 3 motivadores más influyentes en el emprendedor, según su criterio. (1= más importante)

Status social     Satisfacción personal     Promoción en el trabajo     Dinero     Fama     Liderazgo  
 con su idea     Reconocimiento del aporte de su innovación

TABLA - RESUMEN DE OPINION DE EXPERTOS

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | SUM | %    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|------|
| 1.- Emprendedores:                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Nacen   | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| b) Se hacen  | X | X | X | X | X |   |   |   | 5   | 62.5 |
| c) Nacen y se hacen                                      | X | X |   |   |   |   |   |   | 2   | 25   |
| 2.- Actividad emprendedora en otros campos:              |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Sí  | X | X | X | X | X | X | X | X | 8   | 100  |
| b) No  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| 3.- Dinero, principal motivador:                         |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Sí  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| b) No  | X | X | X | X | X | X | X | X | 8   | 100  |
| 4.- Plan de negocios, necesario:                         |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Totalmente necesario                                  | X | X | X | X | X |   |   |   | 5   | 62.5 |
| b) Necesario   | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| c) Recomendable  | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| d) Opcional  | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| e) Totalmente innecesario                                |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| 5.- Emprendedores, manera diferente de iniciar negocios: |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Sí  | X | X | X | X | X | X | X | X | 8   | 100  |
| b) No  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| 6.- Perfil Emprendedor:                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Iniciativa  | X | X | X |   |   |   |   |   | 3   | 37.5 |
| b) Toma de riesgos                                       | X | X |   |   |   |   |   |   | 2   | 25   |
| c) Conoce al cliente                                     | X | X | X |   |   |   |   |   | 3   | 37.5 |
| d) Comunicación  | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| e) Liderazgo   | X | X | X |   |   |   |   |   | 3   | 37.5 |
| f) Creatividad   | X | X | X |   |   |   |   |   | 3   | 37.5 |
| g) Tenacidad   | X | X | X | X |   |   |   |   | 4   | 50   |
| 7.- Visualización de la empresa                          |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Grandes oportunidades de crecimiento                  | X | X | X | X | X | X | X |   | 7   | 87.5 |
| b) Una que otra oportunidad                              | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| c) Ninguna oportunidad                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| 8.- " Innovación, clave y distintivo "                   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Totalmente de acuerdo                                 | X | X | X | X | X |   |   |   | 5   | 62.5 |
| b) De acuerdo  | X | X |   |   |   |   |   |   | 2   | 25   |
| c) Indiferente   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| d) En desacuerdo   | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| e) Totalmente en desacuerdo                              |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| 9.- Apoyo administrativo se necesita:                    |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) En todo caso  | X | X | X | X |   |   |   |   | 4   | 50   |
| b) En muchos casos                                       | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| c) Depende del caso                                      | X | X |   |   |   |   |   |   | 2   | 25   |
| d) En pocos casos  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| e) En ningún caso  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| 10.- 3 Motivadores más influyentes:                      |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| a) Status social   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| b) Satisfacción personal                                 | X | X | X | X | X | X | X | X | 8   | 100  |
| c) Promoción en el trabajo                               | X | X |   |   |   |   |   |   | 2   | 25   |
| d) Dinero  | X |   |   |   |   |   |   |   | 1   | 12.5 |
| e) Fama  |   |   |   |   |   |   |   |   |     |      |
| f) Liderazgo con su idea                                 | X | X | X | X | X | X | X |   | 7   | 87.5 |
| g) Reconocimiento del aporte de su innovación            | X | X | X | X | X | X |   |   | 6   | 75   |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | SUM | %    |

## RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Krist Yukteswar Núñez Añil

Candidato para el Grado de

**Maestría en Administración de Empresas**

**Tesis: EL ESPIRITU EMPRENDEDOR Y EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA**

**Campo de Estudio:** Administración

### **Biografía:**

**Datos Personales:** Nacido en Santo Domingo, República Dominicana en fecha de 29 de Marzo de 1972, hijo de Publio Amable Núñez Silfa y Evelyn Eduviges A. Añil Vargas.

**Educación:** Egresado del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, grado obtenido Licenciatura en Psicología en 1992 con honor "Summa Cum Laude", primer lugar en la generación; Especialización en Administración de Recursos Humanos.

**Experiencia Profesional:** Analista de Proyectos, en firma de estudio de mercado (1993); Analista de Reclutamiento de Personal, en firma de consultores de recursos humanos (1993); y Analista de Servicio al Cliente, en la empresa Colgate -Palmolive (1994).

