



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISION: C.S.H

CARRERA: ADMINISTRACION

**TITULO: PROGRAMAS EMPRENDEDORES EN
UNIVERSIDADES DE LA REPUBLICA
MEXICANA.**

FECHA: JUNIO DE 1999.

ALUMNO: BOLAÑOS SOLORIO RUBEN

MATRICULA: 9 4 2 2 0 5 2 5

ASESOR: DR. HECTOR GODINEZ JIMENEZ

**PROGRAMAS EMPRENDEDORES EN UNIVERSIDADES DE LA
REPUBLICA MEXICANA**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Tesina que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta:

Rubén Bolaños Solorio

Asesor: Dr. Héctor Godínez Jiménez.

Junio, 1999.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rubén Bolaños Solorio', written over the printed name. The signature is stylized with loops and a long horizontal stroke.

INDICE

INDICE.....	2
I.INTRODUCCION.....	3
II JUSTIFICACION.....	5
II METODOLOGIA.....	6
IV.QUE SIGNIFICA SER EMPRENDEDOR.....	7
• Características personales del emprendedor	
V. DESARROLLO EMPRESARIAL MEXICANO 13	
(DESEM).....	
VI. GLOBALIZACION EN UNIVERSIDADES.....	17
• Globalización y su influencia en universidades	
• Modernización universitaria mexicana	
VII. LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES 21	
UNIVERSITARIOS.....	
• Algunos datos sobre el sistema mexicano de educacion superior	
VIII.INSTITUCIONES QUE OFRECEN EL PROGRAMA 23	
EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO.....	
• Los programas emprendedores universitarios vigentes	
IX. LOS ACTORES DE LOS PROGRAMAS 34	
EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS.....	
• Los alumnos	
• Los profesores	
• Las instituciones	
X. COMO FUNCIONA UN PROGRAMA 39	
EMPRENDEDOR.....	
• Estructura y algunos resultados de programas emprendedores	
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	52

I. INTRODUCCION.

En el ámbito de un mundo globalizado, y que alcanza a todos los sectores e instituciones, no podía faltar la influencia de este fenómeno en las universidades, un mundo de competencia feroz y sin piedad por buscar una forma de sobresalir por sobre lo demás, este mismo factor obliga a las mismas a hacer frente buscando alternativas de acción, surgen los proyectos emprendedores como una respuesta universitaria a ese mundo global, con el objetivo de hacer estudiantes y egresados que no busquen o pidan el “trabajo” y un buen sueldo que, cada vez es mas escaso, se necesitan jóvenes que tengan la capacidad de crear su propia empresa o negocien su empleo, a través, de ideas innovadoras y planteamientos reales en concordancia con la situación económica, política y social que vive el país.

Lo que se busca es ofrecer una alternativa a estos estudiantes por medio de estos programas emprendedores a través un estudio detallado de como se hace, cual es su estructura, cuales son sus alcances y cuales sus limitaciones, por medio de planteamientos respaldados por investigaciones en distintas universidades que ya aplican estos programas.

Cabe señalar que no se busca afirmar que estos programas son la solución para los graves problemas de desempleo que aquejan a todo el país, y en muy importante medida a los egresados de universidades e instituciones tecnológicas que, al salir al mercado laboral se encuentran con una situación de puertas cerradas en la mayoría de los casos en cuestión de empleo; pero si se puede plantear como alternativa siempre y cuando el programa que se vaya a implantar o que se lleve a efecto, responda a las diversas demandas de apoyo que generalmente se presentan para la creación de una empresa.

El presente estudio estuvo organizado en un principio a través de un proyecto de crear un taller emprendedor en la UAM Iztapalapa que hasta la fecha de este estudio no se tenía, se buscó una vinculación externa a través de comunicación con otras universidades para obtener información de como se llevan a cabo estos programas y cuales han sido sus resultados, posteriormente se busco una vinculación interna, hacia la misma universidad para tener conocimientos de que tipos de proyecto y sus necesidades para desarrollarse, a través de encuestas con alumnos y profesores, y por último se plantea el “Programa Emprendedor” en la UAM Iztapalapa, que sirva de guía a esos alumnos y profesores que por una u otra razón no han podido desarrollar su proyecto o empresa, buscando ofrecer ayuda en un principio de tipo asesoría en todos los aspectos (legal, capacitación, financiera, etc.) y una vez que se implante este programa buscar dar solución real a esas demandas y carencias.

En el capítulo II, se plantea el estudio desde el momento de preguntarse que es un emprendedor, sus características principales, su perfil y su ideología para hacer frente a la decisión de crear una empresa propia y como llevarla a cabo.

Se ofrece en el capítulo III, una visión muy general de como afecta el fenómeno de globalización a las universidades, si esta influencia se puede apreciar como positiva o negativa, sus argumentos específicos y de que forma se va a hacer frente a este fenómeno planteando una alternativa de modernización universitaria y los cambios que se deben comenzar y que de hecho ya se han implantado.

Al presentar en el capítulo IV, una relación de algunas universidades (las más importantes) que llevan el programa emprendedor sus características individuales que los hacen parecidos en cuanto a su finalidad pero diferentes en cuanto a su estructura; respaldando estos datos con información que se obtuvo sobre el sistema de educación superior, se plantea la forma que debe de llevar o al menos una idea del programa emprendedor en la UAM-I . En el capítulo V, se presentan mas a detalle esas instituciones su logística, su estructura, su contenido y en algunos casos sus resultados, a través de una exposición de los programas universitarios vigentes que como se menciona líneas arriba servirán de referencia para el proyecto planteado.

En el capítulo VI, se pretende asignar a cada “actor” de el programa emprendedor una función específica que en armonía con los demás “actores” dan el funcionamiento y resultado de un programa emprendedor. Se toman estos actores de forma muy genérica, es decir, al dividirlos en alumnos, profesores y la institución, no quiere decir que en todos los programas emprendedores estos actores cumplan con las funciones detalladas por igual, simplemente se plantean rasgos característicos de cada uno de ellos de forma muy general, solo se necesita adaptarlos al contexto específico de cada institución.

Una vez que se tiene una idea clara de que es un programa emprendedor, sus características y sus principales componentes, se plantea en el capítulo VII, ya que se tiene implantado un programa emprendedor y se tienen perspectivas e ideas de crear una empresa; como funciona un programa emprendedor encaminado a brindar ayuda desde el momento de el planteamiento pasando por todos los criterios a considerar como son, de mercado, humanos, financieros hasta estructurales para l implantación y desarrollo de esa nueva empresa.

Se incluye un breve estudio de el Sistema de Desarrollo Empresarial (DESEM), considerado uno de los principales impulsores de fomentar el espíritu emprendedor no solo a nivel profesional, sino como una institución cuya finalidad es, buscar este espíritu desde la educación preescolar, para que los alumnos desde niños se vayan creando esa idea de crear una empresa propia, dándole los argumentos pedagógicos y prácticos

Por ultimo, como se ha venido manejando que la finalidad de el presente estudio es la implantación de un programa emprendedor en la UAM-I, se presentan en el capítulo IX, los avances del mismo así como los procedimientos que se han llevado a cabo para su implantación, los cuales van desde búsqueda de información hasta el buscar un modelo que se pueda adaptar a las características de la unidad.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, esta encaminado a presentar avances en cuanto a programas emprendedores implementados en algunas universidades mexicanas, y plantear un modelo general tomado aspectos básicos de programas estudiados.

Centrando su enfoque en la situación social, económica, política y académica de México, resaltando oportunidades, alcances y riesgos derivados de la situación que vive el país y la influencia que ha tenido el entorno mundial (globalización), razón por la cual se derivan estos movimientos emprendedores respondiendo a un marco económico muy escaso en cuanto a oportunidades laborales para jóvenes egresados de institutos tecnológicos o universidades.

Los elementos mas importantes que se toman en cuenta son principalmente las propias instituciones educativas, su posición en el entorno nacional y su influencia en la vida económica, política y social de México.

Dentro de estas instituciones resaltamos la importancia de académicos, alumnos y el entorno (industrias y mercado), principales impulsores de estos programas. Es un análisis basados en datos obtenidos a través de encuestas a propias universidades respaldadas por a principal fuente de comunicación para estos programas (INTERNET) y aportaciones bibliográficas encaminadas a la planeación, desarrollo y control de una empresa.

III. METODOLOGIA.

El presente trabajo, esta basado en un marco metodológico tradicional el cual esta dividido primeramente en observar el tema desde un enfoque personal basado en experiencias las cuales se fueron ampliando en el transcurso de la investigación. Una investigación basada en su mayoría en una recopilación documental realizada en distintas universidades y fuentes de apoyo (*internet* y entrevistas) a través de las cuales se obtuvieron datos importantes que sirvieron para realizar un análisis práctico y crítico englobado en el tema en un entorno real y ya no tanto en un marco teórico exponiendo algunas alternativas de cambio basadas en los datos obtenidos y una análisis social, económico y académico de el entorno para a través de este análisis entender un poco la situación de las universidades en México y sus tendencias ante los constantes cambios de el entorno no solo nacional sino internacional.

IV. QUE SIGNIFICA SER EMPRENDEDOR

El acto emprendedor puede ser definido como “la creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio y su conversión a una empresa que, con un proyecto a largo plazo, centre su actividad en la producción de bienes o la prestación de servicios, y genere riqueza colectiva en su búsqueda del beneficio empresarial”.¹

Características personales del emprendedor.

El empresario tradicional, el impulsor del actual movimiento creador de empresas, que se ubica en los tres cuartos iniciales del presente siglo, ha compartido una serie de características personales comunes que se listan a continuación:

- ◆ Deseo de lograr objetivos.
- ◆ Autoconfianza , perseverancia, dedicación.
- ◆ Energía y diligencia en su actividad.
- ◆ Capacidad de asunción de riesgos calculados.
- ◆ Capacidad organizativa.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Optimismo.

Estas, las principales características del que se denomina empresario tradicional, se han visto complementadas en el actual emprendedor con otra serie de características, entre las que se encuentran las siguientes:

- ◆ Integridad.
- ◆ Formación y capacidad de gestión.
- ◆ Espíritu innovador, creatividad.
- ◆ Orientación al mercado y oportunidades.
- ◆ Visión global de la empresa.
- ◆ Tolerancia a la ambigüedad.

Esta serie de características responden a dos tipos de empresarios que actúan en situaciones diferentes de mercado. Del tradicional empresario, aquel emprendedor que en posesión de una idea de negocio la lleva adelante contra viento y marea Hemos pasado en la actualidad a otro modelo de emprendedor caracterizado por un mayor conocimiento de los mercados y de las herramientas de gestión adecuadas para llevar adelante su proyecto empresarial. Dos modelos empresariales que comparten su capacidad emprendedora y su motivación por la

¹ MANUEL BERMEJO “*La creación de la empresa propia*”. pp 12-14

generación de proyectos empresariales, a largo plazo, pero que se diferencian en su orientación y en su metodología.

El actual panorama competitivo, caracterizado por mercados en permanente situación de cambio, entornos internacionales y feroz competitividad en todos los sectores exigía un nuevo empresario con una mayor formación específica en las áreas económico-empresariales, una mayor orientación a la innovación y a la sensibilidad hacia el cambio y una mayor comprensión de mercados complejos.

Profundizando en el significado de las características arriba señaladas, cabe señalar que esta lista que de manera continua queda obsoleta, los cambios en el entorno empresarial demandan de manera permanente nuevas facetas en la personalidad del empresario. A continuación se examinan las características que se atribuyen al emprendedor de éxito.

El deseo de lograr objetivos.

El emprendedor suele aparecer a los ojos de los demás como alguien guiado internamente por un imparable deseo de lograr sus objetivos, como alguien que busca la excelencia. Su fuerte carácter competitivo le lleva a aceptar ciertos riesgos y a perseguir objetivos que le motiven.

Autoconfianza, perseverancia y dedicación.

La total dedicación a perseguir el éxito posibilitan al emprendedor para poder sobreponerse a los obstáculos derivado de su actividad. “En muchas ocasiones, la dedicación, la perseverancia y la confianza compensan al emprendedor incluso por sus limitaciones personales”¹. En busca del éxito de su proyecto, el empresario dedicará interminables jornadas a la empresa, sacrificará su oficio personal, su estancia con la familia, incluso reducirá sus estándares de vida con tal de empujar el proyecto.

Capacidad de asunción de riesgos calculados.

Los emprendedores de éxito no son jugadores de casino. Cuando estos deciden perseguir un proyecto empresarial lo hacen calculando al máximo los riesgos, analizando el proyecto y su entorno, en definitiva teniendo claro el resultado previsible de su operación. Además, con su gestión y su esfuerzo personal intentan poner todas las posibles circunstancias a su favor para evitar riesgos innecesarios.

¹ ROSELL L. ACKOFF “Planeación de la empresa a futuro” pp 115-166

Capacidad organizativa.

Son muchos los elementos que influyen en la puesta en marcha de un proyecto empresarial. Antes de su puesta en marcha, el análisis de entorno, el estudio de la viabilidad del proyecto, la búsqueda de los recursos financieros, de los socios, etcétera. Tras la puesta en marcha del proyecto, independientemente del tamaño de este, la gestión de todos los recursos que participan en el proyecto exigen una elevada capacidad organizativa del emprendedor.

Iniciativa.

Al emprendedor le gusta confrontar situaciones en las que se convierten en responsables personales del éxito o el fracaso de una operación. Les atrae tomar la iniciativa para resolver problemas o llenar vacíos de liderazgo. Son en definitiva personas orientadas a la acción, como el propio nombre de emprendedor indica.

Tolerancia hacia la ambigüedad.

Los emprendedores, como todos los profesionales del mundo de la empresa, se encuentran frente a un entorno en continuo cambio, un entorno que aporta ambigüedad e incertidumbre en todos los aspectos de la organización. Los mejores emprendedores navegan entre esta incertidumbre y logran generar ventajas para su organización aprovechándolas. Para el emprendedor, como para todo aquel relacionado con el mundo de la empresa, el cambio es lo permanente.

Optimismo.

A pesar de todas las dificultades con que se encuentran en su labor, los emprendedores siempre creen en conseguir el éxito al final del camino. Este optimismo les permite navegar a pesar de los obstáculos y problemas y llevar la nave de la empresa al éxito.

Integridad.

La integridad y la credibilidad permiten al emprendedor obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha de su proyecto. La confianza de sus accionistas, socios, banqueros y clientes le permitirán, o denegarán la continuidad del proyecto y de la empresa.

Formación y capacidad de gestión.

El emprendedor necesita, en entornos crecientemente competitivos, poseer una elevada capacidad de gestión de su proyecto y una formación empresarial específica, tanto a nivel personal, como a nivel de los recursos humanos integrados en la organización. La formación se erige como la principal ventaja competitiva de las organizaciones.

Espíritu innovador, creatividad.

La competitividad de todos los sectores hacen necesarias soluciones y planteamientos creativos para poder obtener el éxito empresarial. Esto es aún mas cierto en las nuevas empresas, aquellas que pretenden alcanzar un hueco en un mercado cualquiera. De hecho, mas de un 90 por 100 de las grandes innovaciones empresariales desde la segunda Guerra Mundial, han sido generadas por nuevas empresas.

Orientación al mercado y a las oportunidades.

Un rasgo común de los grandes emprendedores es su decidida orientación hacia el mercado que les permite identificar oportunidades de negocio atractivas, sin pensar en el momento inicial en estrategias o recursos necesarios para la posterior gestión. Además, su orientación hacia la obtención de objetivos concretos les permite seleccionar la mejores oportunidades para la obtención de estos objetivos.

Visión global de la empresa.

Los emprendedores saben lo que quieren y saben como conseguirlo. Tienen desde el momento inicial una clara visión de su proyecto, de su empresa y de como está evolucionará. En muchas ocasiones esta visión inicial se irá desarrollando y el emprendedor adaptará su proyecto nuevos conocimientos del entorno o a nuevos objetivos corporativos.

- La empresa crea la riqueza
- La creación de empleos que no este ligada a la creación de riqueza, no beneficia a la sociedad en su conjunto
- El emprendedor es, en la comunidad, el instrumento por excelencia para crear las empresas que requiere nuestra sociedad.

La competencia entre las empresas representa mayores opciones de productos y servicios para el consumidor, aumenta el numero de empleos y disminuye costos a favor del público.

El recurso humano.

El individuo no nace necesariamente emprendedor, pero las oportunidades de llegar a serlo aumentan si las condiciones sociales le son favorables y si están a su disposición los conocimientos apropiados. El ser emprendedor es posible para todos si se tiene la voluntad de hacerlo.

Lo que es necesario comprender es que para muchos otros, el pleno desarrollo de su potencial pasa a través de la creación y la puesta en obra de una empresa, sea a título individual o en grupo.

El ser emprendedor esta al alcance de todos, jóvenes o viejos, hombres o mujeres. Solo se trata de una cuestión de actitud, de deseo, de voluntad.

Papel de la empresa.

La empresa es el lugar donde se crea riqueza. Ella permite poner en operación recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes o servicios de acuerdo con objetivos fijados por una administración interviniendo en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social.

Mediante la empresa se responde a la demanda concreta de los consumidores; se crean nuevos productos o servicios y se ayuda a mantener o a disminuir, mediante la competencia. También se generan empleos; se contribuye al crecimiento económico y se refuerza la productividad a fin de que el país ocupe un buen lugar en otros lugares nacionales o extranjeros.

La producción de la micro y pequeña empresa es en favor de clientes locales y a un precio satisfactorio, la micro y pequeña empresa desempeñan un papel importante en la comunidad. Utilizan los recursos locales, estimulan la actividad económica y son fuente de empleos.

De los aspectos señalados anteriormente podemos esquematizar los que juegan un punto importante en la creación de un proyecto emprendedor universitario.

Características del emprendedor de éxito

Características	Importancia hacia un modelo emprendedor universitario
Deseo de lograr objetivos	Resaltar el carácter competitivo y la motivación
Autoconfianza, perseverancia y dedicación	Enfocar al 100% la atención al proyecto
Capacidad de asunción de riesgos	Hacer un claro y meticuloso análisis de riesgos y oportunidades
Capacidad organizativa	Tener en cuenta alcances y limitaciones para obtener un mejor resultado
Iniciativa	Asumir la responsabilidad de los resultados
Tolerancia hacia la ambigüedad	Basado en una buena planeación, para afrontar dificultades y oportunidades
Optimismo	Enfocar el objetivo con el respaldo de compañeros y académicos
Orientación al mercado	Aprovechando al máximo oportunidades que se presenten
Espíritu innovador, creatividad	Teniendo en cuenta que el simple proyecto emprendedor tiene mucho sentido de creatividad

Aspectos que a través de este estudio se manifiestan como los mas importantes debido a su relación directa con la creación de una empresa (proyecto emprendedor) y localizados en todos los ejemplos de proyectos emprendedores que se citan mas adelante.

V. DESARROLLO EMPRESARIAL MEXICANO (DESEM).

Las formas de hacer negocios en este país ha cambiado diametralmente en los últimos años. Hace algunos años comenzó en todo el orbe un proceso irrefrenable de alianzas, fusiones y adquisiciones en el ámbito corporativo, que en este país se ha traducido en una competencia creciente.

Ante todo esto, y la cada vez menor posibilidad de obtener un buen empleo, es importante estimular en la niñez mexicana el deseo de “ser empresario”. O bien, como lo plantea en Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), inyectar glóbulos “emprendedores” en la sangre de los niños.

Empresario y emprendedor no son sinónimos; el segundo término pareciera ser, más bien, uno de los rasgos distintivos de un buen empresario. De ahí la máxima de “no todos los emprendedores serán empresarios, aunque ojalá que todos los empresarios sean emprendedores”. En DESEM creen que el emprendedor es resultado de la suma de seis virtudes esenciales: “Iniciativa, creatividad, espíritu de equipo, ánimo por la superación permanente, amor al trabajo y responsabilidad social”.¹

Afiliado a Junior Achievement International (líder mundial en educación empresarial) , organismo con 79 años de experiencia que trabaja en 101 países, DESEM es una organización no lucrativa fundada hace 20 años que promueve el espíritu emprendedor al tiempo de ir enseñando “la economía de mercado con responsabilidad social”.

DESEM opera en 28 ciudades de 16 estados, a través de convenios con la COPARMEX y la CANACINTRA , con presencia en 300 escuelas primarias (150 públicas y 150 privadas) y 150 secundarias y preparatorias (83% públicas).

En DESEM, se afirma que la misión del sistema que se dirige es enseñar a los jóvenes a través de programas educativos que se imparten en las escuelas a que valoren el sistema de libre empresa con responsabilidad social, entiendan el funcionamiento de la economía y se conviertan en una fuerza de trabajo capacitada.

El Sistema DESEM está integrado por una red de programas que van desde preescolar hasta universidad . El primer bloque comprende desde preprimaria hasta sexto año de primaria y cada programa se divide en cinco lecciones de una hora. Con ellos se pretende llevar al niño una visión muy concreta de su mundo, lo que significa empresa y cómo, tarde o temprano se verá inmerso en una compañía, porque finalmente será comprador, cliente, proveedor, trabajador, patrón, etcétera.

¹<http://www.desem.com.mex>

En preprimaria se les enseña qué comprar y vender, además de los conceptos de calidad y productividad en términos muy simples. En primer año de primaria se les muestra cómo contribuyen las familias en el desarrollo del sistema económico. Se van ampliando horizontes poco a poco, hasta llegar a sexto año con el programa denominado Nuestro Mundo, donde se les da un panorama global, entendiendo la influencia de la situación geográfica en el intercambio comercial. La respuesta de los niños ante este programa ha sido muy positiva.

A nivel secundaria ha parecido recientemente cuatro programas, compuestos por ocho lecciones de una hora cada una: Economía Personal, La Empresa en Acción, El mercado Internacional y Las Ventajas de Permanecer en la Escuela. En ellos se enseñan cuestiones de micro y macroeconomía que van desde cómo elaborar un presupuesto familiar, el manejo de crédito, formas de conseguir empleo, hasta cómo se conforma el Producto Interno Bruto. Se les muestra también cómo organizar una empresa y comercializar productos o servicios, teniendo en cuenta las barreras comerciales, las diferentes monedas y los tipos de cambio.

Estos programas están basados en un esquema de aprendizaje interactivo y, además de cumplir con las expectativas académicas, buscan prevenir las adiciones y evitar la deserción escolar. Se manda a la escuela a un instructor voluntario (empresario o ejecutivo) capacitado por DESEM; no se permite que el maestro del grupo imparta el curso debido a que en algunos casos los maestros lo necesitan más que los alumnos y el impacto pedagógico disminuye sensiblemente.

Jóvenes Emprendedores es el programa clásico de DESEM, mediante el cual se busca que muchachos de bachillerato y universidad comprendan qué es una empresa, haciendo una por sí mismos. Durante 25 semanas desarrollan una empresa, la organizan y al final, la liquidan: es una simulación en donde crean un producto, lo venden, e incluso, se les dan acciones para vender.

Como complemento está SIMEC, un simulador de ejercicios económico-administrativos para ambiente universitario de seis semanas de duración, consistente en un juego de negocios por computadora a través de un software preestablecido, pero también existe otro programa para la enseñanza del comercio internacional llamado GLOBE (Global Learning of the Business Enterprise), el cual hermana a dos grupos estudiantiles, uno de México y otro de Estados Unidos. En él, mediante Internet, durante 18 semanas, uno de ellos exporta y el otro importa, aprendiendo de una manera divertida la forma de realizar transacciones comerciales.

DESEM organiza un foro internacional de emprendedores que dura una semana y se realiza anualmente en el hotel Hacienda Cocoyoc, de Morelos. Su finalidad es la formación de líderes y ahí acuden los mejores jóvenes provenientes de los tres últimos programas mencionados. Los programas originales de Junior Achievement son traducidos, adaptados, piloteados y probados por DESEM.

En sociedad con Grupo Editorial Expansión, DESEM desarrolla desde hace cinco años El Salón del Empresario en México. Expansión nombra anualmente a cinco empresarios de larga y fecunda trayectoria, publica semblanzas sobre ellos y DESEM realiza videos que se proyectan en una cena de gala, cuyo fondos recolectados son una importante fuente de ingresos, que se utilizan para el desarrollo de nuevos programas.

Los niños y los jóvenes universitarios, no tienen una idea clara de lo que es la empresa; por eso, DESEM busca acercar el concepto de economía de mercado con responsabilidad social al salón de clases y vincular la cátedra con la práctica. Al mismo tiempo, se propone un modelo en el que se muestra a los estudiantes ejemplos de buenas empresas y el impacto que éstas tienen en la comunidad, y viceversa. Se trata de motivarlos para que se conviertan en empresarios, aunque quienes se resisten seguramente serán empleados notables, porque ya poseen todo este bagaje y han asimilado la cultura que se les inculca.¹

La experiencia obtenida en Empresarios Juveniles (antecedente del programa Jóvenes Emprendedores) fue determinante para su desarrollo profesional, así como también lo fue formar parte del staff de DESEM recaudando fondos para iniciar nuevos programas. Esta labor de promoción los obliga a relacionarse con empresas en las que se ven aplicando en la realidad todo lo que se manejaba en su empresa juvenil, estableciendo vínculos con empresarios y ejecutivos de alto nivel, además de contactarlos con los empresarios juveniles y servir como puente entre ambos. Presidentes, directores generales e incluso propietarios de empresas, a través de historias, comentarios y consejos, proporcionan un invaluable caudal de conocimientos cuya influencia sigue vigente en la actualidad en los muchachos que tuvieron la oportunidad de conocerlos.

La empresa juvenil es la semilla del espíritu emprendedor y la cultura empresarial; ahí se dan cuenta de lo importante que es aprender haciendo las cosas por mismos y luchar por un lugar.

En México existe un rezago educativo brutal de más de 100 años en la formación de emprendedores; en las escuelas primarias, tanto oficiales o privadas, el magisterio no tiene la más mínima idea de lo que es una empresa. Aunque otro grave problema contra el que brega DESEM es que los empresarios también requieren mucha educación empresarial; por eso con frecuencia se nota que al solicitarles instructores que nos colaboren, sólo se reciben negativas porque se cree que la función de enseñanza corresponde exclusivamente al Estado, se desentienden de esta responsabilidad colectiva y únicamente presionan al gobierno para mejorar los programas educativos, lo cual resulta insuficiente. De hecho, estos programas deberían ser elaborados por los empresarios, ya que son ellos quienes contratarán a la fuerza de trabajo.

El divorcio entre la cátedra y la práctica, además de la escasa conexión entre lo que se debe y lo que se puede hacer, provoca que salgan de las universidades jóvenes preparados con

¹op. Cit

“aptitud”, pero no con “actitud” para ser buenos empresarios, DESEM intenta poner remedio a esta situación.

El empresario ideal debe tener en cuenta que la empresa está a servicio del hombre y no lo contrario, además de atender las necesidades de la comunidad más que las demandas de ésta. Se necesita ver más allá del entorno, saber que el cielo es más grande de lo que ven los ojos. En síntesis, se debe tener los ojos en el cielo y los pies en el suelo. El sector educativo está más interesado en la labor de DESEM que el sector empresarial, todavía falta permear bastante para lograr crear empresarios creadores de empresarios.

VI. GLOBALIZACION EN UNIVERSIDADES

Es necesario que las universidades ajusten sus procedimientos y sus estructuras para actualizar y preparar a la institución misma y sus estudiantes para enfrentar los tremendos cambios en la industria y la sociedad.

La educación nunca ha estado tan estrechamente ligada a la industria como en esta última parte del siglo XX, durante el surgimiento del fenómeno llamado "economía global". La participación en los mercados internacionales implica la creciente unión de instituciones de educación superior en el proceso de internacionalización, con más enfoque, más habilidades y más estudiantes preparados para mercados más definidos. Entendiendo por globalización **"el proceso de apertura de mercados derribando fronteras de todo tipo, aplicando este concepto a las universidades encontramos su impacto en la gran competitividad que se presenta a un egresado de universidades públicas ya sea capitalina o regional frente a otro de alguna universidad privada"**

La globalización sugiere que la internacionalización educativa será más fructífera cuando promueva la innovación, preparación eficiente y el trabajo en colaboración. Se trata entonces, de enfocar el impacto del proceso de globalización en las universidades mexicanas.

Para entender cómo la globalización educativa afectará (está afectando) el entrenamiento que las universidades dan a los estudiantes, se deben enfocar las fuerzas sociales e industriales más importantes que los afectan, cuando se preparan en sus nuevos roles, más participativos y con más influencia internacional. es por eso que la preparación universitaria en México debe tender hacia una visión internacional, que dará acceso a los estudiantes a las limitadas oportunidades de un mercado mundial cada vez más estratificado.

Globalización y su influencia en universidades

En años recientes, una serie de cambios económicos han ocurrido en la industria y en la educación de carácter nacional e internacional. en la educación, los cambios se han reflejado más notablemente en las universidades. La educación ha sido afectada directamente por la demanda de la industria de estudiantes-empleados mejor entrenados, con habilidades para trabajar en áreas más específicas. Pero, principalmente, la industria demanda personal con visión internacional.

La industria ha incrementado sus presupuestos para entrenamiento y capacitación con la idea de aumentar la productividad, modernizar sistemas y ser más competitiva. Este fenómeno, ahora visto en todo el mundo, va de la mano con el establecimiento de "colaboraciones económicas" de empresas nacionales con empresas extranjeras, y la asesoría de las universidades. Este proceso de participación en recursos, conocimiento,

tecnología, experiencias y oportunidades, en grupos educativos e industriales, es conocido como globalización.¹

Este proceso promueve esencialmente la innovación y la creatividad, porque las nuevas tecnologías están empujando a los sistemas y a la gente a buscar la mejora continua y la competitividad. Con el término “competitivo”, es decir la capacidad de comparar un elemento con otro del mismo nivel y poder competir por una posición en el mercado, ya sea industrial o educativa, de acuerdo con las capacidades, fuerzas y recursos de los competidores. En las universidades, esta manifestación las lleva a ser más competitivas como instituciones académicas.

Las universidades en México deben operar con dos metas muy importantes: intercambiar estudiantes y profesores con otras instituciones (especialmente en el extranjero) y crear colaboraciones con la industria. Respecto de la primera meta, al estudiar en el extranjero los estudiantes participan de otras culturas, enriqueciendo su visión y concepto del trabajo profesional. Lo mismo aplica a los profesores: deben ir al extranjero para adquirir otras experiencias y perspectivas.

Sin hacer esto, las universidades se quedan aisladas en conocimiento y cambios tecnológicos.

En cuanto a la segunda meta, se espera que la colaboración entre universidades e industria promueva la modernización, el desarrollo y el involucramiento de las universidades en el mercado de trabajo.

Modernización universitaria mexicana.

Cuando los asiáticos decidieron alcanzar altos grados de excelencia en sus sistemas educativos como parte de su excelencia industrial, basaron su desarrollo (aunado a sus conceptos culturales) a la implantación de varios principios de modernización aprendidos de Occidente, desde la educación básica hasta la universidad. De la misma manera, los alemanes, con una tradición de disciplina y orden inyectada en los estudiantes universitarios, han creado altos niveles de investigación y desarrollo. El concepto educativo estadounidense, dirigido a la inquietud empresarial (basado en ideas alemanas), es una forma de demostrar que la competitividad en la educación superior es un proceso de entrenamiento que puede ser aprendido, desarrollado y mejorado.

En México, el concepto de modernización de las universidades debe incluir el aprovechamiento de capital humano, la vinculación de la educación superior con la sociedad y con las necesidades de la industria y, finalmente, promover la productividad académica con la publicación de investigaciones innovadoras.

¹ ANNIE BARTOLI *“Fusiones y adquisiciones de empresas”* pp 173-178

Aunque la modernización de la educación superior requiere de mucha voluntad política, además de un deseo verdadero de alcanzar niveles elevados de productividad y prestigio, estos cambios requieren de una inversión económica que puede ser dividida entre los sectores que se vean beneficiados por ella, es decir, la industria, la universidad y el gobierno. La reestructuración de los sistemas académicos incluyen una manera de pensar y de enseñar. Tres grandes áreas universitarias requerirán ajustes para el cambio: crecimiento, cambios en los énfasis académicos e involucramiento con la vida social.

En México, el modelo modernizador que puede ser adaptado es el de cooperación educativa y productiva, a través de una vinculación de la universidad con la industria. Crear modelos de educación y obtener grados académicos derivados de la experiencia real del trabajo pueden ser factores de desarrollo para el país. Si se crean acuerdos de trabajo entre la industria (con proyectos específicos de investigación), la universidad (entrenamiento académico e infraestructura intelectual del proyecto) y el estudiante (con investigación y colaboración con profesores), se creará una mancuerna perfecta de competitividad. Así, la industria recibirá un proyecto de gran calidad y, sobre todo, basado en una realidad productiva; la universidad recibirá fondos económicos por parte de la industria; y el estudiante recibirá un título universitario con un conocimiento basado en la experiencia de la realidad industrial.

Algunas universidades mexicanas han comenzado ya a implantar esta colaboración tripartita. Aplicar a fondo este sistema fomentará un crecimiento académico de calidad y, tanto la industria como el Estado, saldrán beneficiados.

Implementar la modernización de la educación superior en México puede ser un proceso que tomará tiempo. La reestructura puede darse desde dos perspectivas: la institucional y la académica. Las universidades han tenido, por tradición, el enfoque de preparar estudiantes con ideas poco empresariales y más enfocadas hacia el Estado.- en el futuro, deberán preparar estudiantes con ideas visionarias de desarrollo y con conocimientos suficientes para asumir riesgos (y los riesgos se dan en la libre empresa).

El crecimiento en las universidades mexicanas debe promover la creatividad con la creación de microindustrias y apoyarlas con incubadoras de negocios. De esta manera, se promoverán los “creadores de trabajo” más que los “buscadores de trabajo”. Asimismo, el crecimiento debe involucrar el esfuerzo económico por invertir en tecnología como parte de la instrucción. Las ciencias exactas no serán completas sin las inclusión de elementos prácticos como computadoras y tecnología especializada.

El cambio en el énfasis académico nace de la necesidad de crear habilidades específicas. Algunas universidades mexicanas (las cuales serán motivo de análisis en otros capítulos), están respondiendo a este cambio. Sin embargo, las universidades deben estar más alertas a las demandas de la industria, preparando estudiantes sobre bases prácticas y reales. Así, la creatividad intelectual estará balanceada con los servicios que la sociedad requiere,

promoviendo un avance en el conocimiento y una educación más especializada. El nuevo nombre para integración mundial es especialización.

El concepto de modernización en las universidades es muy amplio, complejo y cambiante. Implica varios factores, elementos y áreas, tanto en las universidades como en el ambiente que las rodea. Cambiar es una decisión difícil y toma tiempo, pero las universidades mexicanas no pueden quedarse estáticas frente a lo que está ocurriendo más allá de sus fronteras.

De estos aspectos podemos resumir su impacto y utilidad de la siguiente manera:

1. Aprovechamiento del capital humano: para asimilar y entender las necesidades de mano de obra e intelectuales que se presentan en el entorno y cubrirlos con un mayor beneficio para ambas partes (empresario- empleado).
2. Vinculación de la educación con la sociedad y la industria; esperando con esto la promoción y el aceleramiento de la modernización, el desarrollo y el involucramiento de las universidades.

Para el logro de los aspectos señalados anteriormente se plantea un apoyo económico, que puede ser brindada por tres sectores que a la vez se verán beneficiados.

Industria - Universidad - Gobierno

Estos beneficios ya se han visto reflejados e implementados en algunas Universidades mexicanas (UNAM, ITESM, IPN, etc.)

VII. LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS VIGENTES.

Hasta hace muy poco tiempo el objetivo de las instituciones de educación a nivel superior en el país era formar empleados para la gran empresa tanto nacional como internacional. En los últimos 11 años algunas instituciones empezaron a percibir la necesidad de ofrecer otra alternativa al estudiante universitario: ser empresario dueño de su propia empresa.

El actual panorama económico del país, caracterizado por índices de desempleo en aumento, altas tasas de inflación, apertura comercial internacional, el fenómeno de moda en estos años globalización, políticas neoliberales, devaluaciones, escasa capacidad adquisitiva de la población, y algunos otros aspectos determinantes que afectan en gran medida, el ámbito de estudiantes recién egresados de las universidades (particularmente los de universidades públicas), plantea un entorno socioeconómico diferente al del pasado para las empresas y sus administradores, o en su caso dueños o principales accionistas.

“Gran parte de la generación empresarial actual, cuya capitalización ha sido conseguida a base de esfuerzos, “haciendo camino al andar”, esta formada por empresarios empíricos, que han tenido éxito gracias a la situación económica que les toco vivir en la época en que crearon a sus empresas”.¹

En el presente se ha hecho necesario otro tipo de empresarios para poder enfrentar los retos que presenta el entorno económico, político y social del país, y que repercute en la creación, desarrollo e incluso supervivencia de las empresas mexicanas.

Se requiere de profesionistas creativos, con iniciativa, capaces de asumir el desafío de la competencia mundial; es decir, personas que además de poseer los conocimientos teórico profesionales, tengan también un espíritu emprendedor, capacidad de liderazgo, originalidad, capacidad para crear nuevas fuentes de trabajo acordes con las necesidades del país, en empresas que surjan o se reestructuren en función de la planeación, que sean eficientes y productivas, que operen bajo la reglas de calidad y excelencia que exige el mercado actual.

El reto para los programas emprendedores universitarios hasta hace un tiempo, era formar empresarios con la capacidad para hacer frente a la problemática que plantea la época moderna, en la actualidad algunos programas emprendedores en algunas universidades, no solo ofrecen este tipo de ayuda o servicio, sino, que se han formado en algunas universidades lo que se conoce como “incubask”, es decir incubadoras de empresas, o en algunos casos se presta asesoría, de tipo legal, administrativo, de mercado,

¹ WESTON Y PORTER *“Plan de negocios en la pequeña y mediana empresa”* pp 80-83

publicidad, promoción, no solo a empresas de recién formación sino a empresas ya creadas que presenten carencias en algunos de estos aspectos.

Algunos datos sobre el sistema mexicano de educación superior.

En 1997 existen en el país 385 instituciones de educación superior a nivel licenciatura. La población estudiantil en estas instituciones es de 1,384, 756 alumnos, de los cuales se concentran en el Distrito Federal 387,731, o sea el 28% de la población total.

Considerando el tipo de institución, 1,088,418 estudiantes están inscritos en universidades públicas (78.6) notándose un decremento en relación a cifras retroactivas a 1992 (81.7%), y 296,338 (21.4%) en instituciones privadas, observando un incremento en cuanto a la tendencia a estas universidades con respecto a 1992 que era del (18.3%). Se observa también que la universidad líder en cuanto a captación de matrícula (alumnos), sigue siendo el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (ITESM) en los diversos campus distribuidos en algunos estados de la República Mexicana.

A continuación se presenta la distribución de la población estudiantil en general por áreas de estudio en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Áreas de estudio	Población estudiantil	Porcentaje
Ciencias Sociales y administrativas	643911.54	46.5%
Ingeniería y Tecnología	365,578	26.4%
Ciencias de la Salud	218,791	15.8%
Ciencias Agropecuarias	55,390	4.0%
Educación y Humanidades	54,005	3.9%
Ciencias Naturales y Exactas	47,081	3.4%
Totales	1,384,756	100%

FUENTE: Anuario Estadístico 1997 ANUIES¹

Las tres instituciones más grandes del país UNAM, IPN y UAM tenían en el período escolar 1996-1997 40% de la población escolar a nivel licenciatura y están concentrados en el área metropolitana de la Ciudad de México.

¹ <http://wwwanuies.com.mx>

VIII. INSTITUCIONES QUE OFRECEN EL PROGRAMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

A continuación se listan las instituciones de Educación Superior que ofrecen el programa emprendedor universitario, que se pudieron recabar hasta la fecha de término de este estudio:

Cuadro 2

Algunas instituciones que ofrecen el programa emprendedor

Institución	Ubicación
Universidad Autónoma Metropolitana	D.F
Universidad Nacional Autónoma de México	D:F
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	D.F*
Instituto Tecnológico Autónomo de México	D.F
Universidad La Salle	D.F
Universidad del Valle de México	D.F
Universidad Simón Bolívar	D.F
Universidad Tecnológica de México (UNITEC)	D.F
Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ciencias Sociales y Administrativas (UPICSA)	DF
Grupo Sol	Veracruz
Universidad Iberoamericana	D.F
Universidad Autónoma de Aguascalientes	Aguascalientes
Universidad Bonaterra	Aguascalientes
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Tepic	Nayarit
Real Universidad de Colima	Colima
Universidad Tecnológica de la Mixteca	Oaxaca
Universidad Autónoma de Oaxaca	Oaxaca
Instituto de Estudios Superiores de Coahuila	Coahuila
Centro de Estudios Técnicos Superiores de Mexicali	Baja California
Universidad del Noroeste	Sonora
Universidad de las Américas	Puebla
Universidad de Nuevo León	Nuevo León
Instituto Tecnológico Autónomo de Oaxaca	Oaxaca

*El ITESM opera este programa en los 25 campus del sistema que están distribuidos en 17 de los 31 estados de la República Mexicana.¹

¹<http://www.itesm.com.mx>

<http://www.unam.com.mx>

<http://www.uam.com.mx>

De los ejemplos anteriores enfocamos el estudio a las siguientes universidades debido a la aportación informativa.

He aquí una breve referencia de las características de estas de las instituciones:¹

Cuadro 3

Características de algunas instituciones que ofrecen el programa emprendedor.

Institución	
Universidad Autónoma Metropolitana	Es una institución pública integrada por tres unidades universitarias Iztapalapa, Xochimilco y Azcapotzalco. El total de alumnos que inscritos para el ciclo escolar que se inicio en septiembre de 1997 fue de 38,568. El programa emprendedor solo se ha desarrollado en la unidad Xochimilco
Universidad Nacional Autónoma de México	Es una institución pública, la mas grande del país y de Latinoamérica. En el ciclo escolar 1996-1997 tenía inscritos 79,325 estudiantes a nivel licenciatura.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Es una institución privada que funciona como sistema ITESM, cuenta con 25 campus universitarios en los cuales había inscritos para el ciclo 1996-1997 32,467 alumnos. Su impacto se proyecta a 17 estados de la República Mexicana
Instituto Tecnológico Autónomo de México	Institución privada con una población estudiantil de 4,560 alumnos
Universidad La Salle	institución privada con una población de 6,894 alumnos
Universidad del Valle de México	Institución privada con una población de 7,560 alumnos
Universidad Iberoamericana	Institución privada con 8,960 alumnos
Universidad Autónoma de Aguascalientes	Institución pública con 12,324 alumnos

Los programas emprendedores universitarios vigentes.

Los programas se describen en términos del programa en sí, en algunos casos que fue posible investigar su contenido temático, de la forma en que se evalúa el programa y de las características de las empresas creadas o su número.

Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Esta universidad es de carácter institucional privada, con un número de alumnos inscritos para el período de 1996-1997 de 4,560 alumnos, de los cuales participan en el programa emprendedor 200, cabe señalar que se considera a esta institución como una de las pioneras o principales impulsoras de estos programas en México, comenzando con su inicio en agosto de 1987, todas las carreras que se imparten en esta universidad tienen acceso al programa emprendedor, y como requisito para poder acceder e este programa se necesita haber cursado las materias de Contabilidad I y Administración I, el programa se denomina “

¹op. cit

Desarrollo Empresarial ITAM”, con un carácter de optativo, y a través de haberlo cursado se otorgan 12 créditos de la carrera que se este cursando, y tiene una duración de 75 horas el contenido temático o de materias de que esta constituido es el siguiente:

Desarrollo Empresarial I, II y II.

- ◆ Organización y distribución de la producción.
- ◆ Libros contables y elaboración de estados financieros.
- ◆ Análisis de estados financieros.
- ◆ Calculo de impuestos empresariales.
- ◆ Calculo de dividendos.
- ◆ Liquidación de la empresa.
- ◆ Proceso de gestación, organización, implantación y operación de las empresas.

La forma de evaluación que se hace a través de exámenes escritos, orales, uno parcial y uno final respectivamente, y la entrega de un reporte que contiene documentación de las empresas analizadas.

El numero de empresas que han sido formadas desde la implantación del programa es de 123, participando en promedio 25 estudiantes, predominando los giros de empresas de asesoría.

Universidad La Salle.

Es una institución de carácter privada, con una población de alumnos para el ciclo escolar 1996-1997 de 6,894 alumnos, de los cuales participan en el programa 386 por medio de cursos de materias, y 88 que participan directamente en el programa, este programa dio inicio en enero de 1989, y en la actualidad participan todas las carreras que se ofrecen en la universidad, solicitándoles a los alumnos como requisito para tener acceso a estos

programas haber cursado mínimo el primer semestre, el programa lleva por nombre “Programa Emprendedor Lassallista” con un carácter de optativo, y se otorgan después de cursarlo 20 créditos con la modalidad de “complementarios” con una duración total de 75 horas, su contenido temático es el siguiente:

Materia Emprendedores.

- ◆ Concepto de empresa.
- ◆ Filosofía empresarial.
- ◆ Administración de la microempresa.
- ◆ Proceso administrativo y áreas funcionales.
- ◆ Consideraciones legales.
- ◆ Obligaciones fiscales.
- ◆ Función financiera.
- ◆ Registros contables y financieros.

- ◆ Aspectos de personal.
- ◆ Comercialización de la pequeña empresa.
- ◆ Dirección y estilo de liderazgo.
- ◆ Programa de creación de empresa.
- ◆ Constitución y operación de las empresas.

La forma de evaluación de este programa, se hace a través de la entrega por parte del alumno o grupo de alumnos de un informe de actividades de la empresa, conteniendo los estados financieros de la misma así como su análisis.

Se han creado desde su inicio 45 empresas, con un numero promedio de participantes de 85 alumnos, predominando los giros de camisetas, moños, papelería, elaboración de vitrales, y cursos de capacitación.

Universidad Simón Bolívar.

Universidad de carácter privado, que en 1997 registró a un total de 645 alumnos, de los cuales participaron en el programa emprendedor un total de 70 directamente es decir, a nivel operativo, ya que toda la comunidad universitaria tiene derecho a participar a nivel usuario, este programa se implantó en 1989; para poder participar en este programa a nivel estudiante se necesita haber cursado el tercer trimestre de cualquier carrera, y se le denomina “programa emprendedor”, es de carácter optativo, con una duración de 75 horas, haciendo mucho énfasis en el aspecto motivacional, su contenido se detalla a continuación:

Programa emprendedor I y II.

- ◆ Area motivacional. Definición de emprendedor, filosofía, espíritu emprendedor y ciclo emprendedor.
- ◆ Area administrativa: Proceso administrativo aplicado a las diferentes áreas funcionales
- ◆ Sub-área de la planeación táctica y estratégica.
- ◆ Sub-área de organización: conceptos organigramas y manuales.
- ◆ Sub-área control: conceptos, instrumentos y su relación con la planeación.

La Universidad Simón Bolívar, evalúa este taller a través de controlar al alumno según sus horas de dedicación con el fin de determinar si se es digno de recibir la constancia de participación, con el paso de su ejecución el programa ha dado forma a un numero aproximado de 25 empresas, participando en promedio por empresa 6 alumnos, predominando los giros de muñecos de trapo, regalos, papelería y confitería.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey.

Esta institución es considerada la mas grande dentro de las universidades privadas, gracias a su estructura organizacional y su extensión a varios estados de la República, nos vamos a centrar para efectos de este estudio en el campus Estado de México, que para finales de

1997 tenía una matrícula de 7,345 alumnos, de los cuales participan en el proyecto 514, (cabe señalar que esta institución implementó el programa dentro del campus Querétaro en 1984). Todas las carreras pueden participar, después de haber cursado el tercer semestre, el programa se denomina “Programa Emprendedor” y tiene la particularidad de ser obligatorio en “cursos sello” y optativo en nivel de programa, de cualquier forma a través de su curso se otorgan 16 créditos, y tiene una duración de 60 horas, se evalúa con tres exámenes escritos parciales y una presentación de trabajo final que se desarrolla durante el curso.

Se han formado aproximadamente 1500 empresas, participando en promedio 6 alumnos por cada una, inclinándose en productores de bienes o servicios y comercializadoras de varios giros.

Un programa alternativo, pero con la filosofía y objetivos del programa original, es el llamado “Platino”, es decir que auxilia las actividades del Programa Emprendedor del ITESM, promueve que sus estudiantes participen activamente del Programa Emprendedor, y consiste en un involucramiento directo del alumno a la creación de una empresa bajo el modelo educativo característico del sistema ITESM.

Con este modelo se espera que todos los alumnos se involucren en el desarrollo de una empresa. En el caso de los alumnos del interior de la República, existen laboratorios y campos experimentales y de producción, a través de los cuales y mediante convenios, accesibles a los alumnos que deseen realizar un proyecto relacionado con la agricultura, experimenten y desarrollen en forma más accesible su proyecto. Además el ITESM, a través de este programa alternativo, ofrece servicios de apoyo para el sector agropecuario, forestal e hidráulico, las actividades específicas son; agronegocios, desarrollo sectorial, potencial exportador e información de mercados a nivel regional y empresarial. Cabe señalar que en estas actividades participan alumnos de tanto a nivel profesional como graduados.

Esta institución lleva a cabo su programa, el cual, va respaldado por un “Soporte institucional”, por medio del cual, se apoya al alumno:

“Insistimos no estas solo. Y para demostrártelo el ITESM te proporciona: biblioteca (aquí encontraras cientos de libros y artículos emprendedores e interesantes), convenios con sectores públicos y privados (¿que te parecería trabajar con un emprendedor de verdad?), y sociedad de emprendedores (próximamente en un campus cerca de ti).

Además, el ITESM te presta dinero por medio del fondo Pro-ITESM. Este se constituyó en el 17 de julio de 1990 con el objetivo de financiar con capital de riesgos el desarrollo de proyectos viables que se originen del Programa Emprendedor del ITESM, tiene muchas ventajas sobre el banco por que no requiere aval, se solicitan fondos de garantía, si no ganas no pagas (en pocas palabras) y puedes pagar en un plazo de hasta 5 años, el monto máximo que te pueden prestar es de \$1,000,000”¹

¹ ING. MARIA LUISA MARQUEZ “Directora del programa emprendedor”

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

Esta universidad, junto con la UNAM y el IPN, es considerada una de las tres más importantes en cuanto a universidades públicas en el valle de México, la particularidad de esta universidad con respecto a los programas emprendedores, es que esta inició su programa sin tener conocimiento de los programas que se estaban desarrollando al mismo tiempo en otras instituciones, lo cual en un principio, se tradujo en algunos problemas de organización, apoyo documental y académico, este programa se inició en 1986, en ese tiempo se pedía a los alumnos para tener acceso a este programa haber cursado el tercer trimestre y ser alumnos de administración, fue creado y se mantiene hasta la fecha bajo el nombre de “Taller de simulación empresarial”, con carácter de obligatorio, otorgándose 8 créditos de la carrera a estos alumnos, y su duración en la actualidad es de 90 horas, la logística de este programa se especifica a continuación:

Taller de Simulación Empresarial.

- Evaluación de oportunidades.
- Administración y funciones empresariales.
- Sociedades mercantiles y cooperativas.
- Planeación de las actividades de la empresa.
- Integración, apertura y operación de las empresas.
- Asamblea de accionistas.
- Declaraciones Fiscales.
- Expo-simulación empresarial.
- Proceso de disolución y liquidación de una sociedad mercantil.
- Contabilidad Básica: Estados financieros y elementos del costo.

La forma de evaluación de este programa se divide en dos partes: la teórica con exámenes escritos y la práctica con la entrega de documentación legal, fiscal y contable generada durante la vida del negocio, aunque también se toma en cuenta para la calificación la participación en la Expo- Simulación empresarial.

A la fecha de este estudio se habían formado a través de este programa 250 empresas, en este caso no se permiten empresas individuales, es decir que se debe trabajar en equipo, predominando los giros de papelería, tarjetería, artesanías, vitrales, regalos, camisetas, dulces, etc.

La finalidad específica es influir en la capacidad emprendedora de los estudiantes, y a partir de lo cual los alumnos comienzan a comprender lo complejo pero interesante del mundo empresarial desde la misma universidad.

Las *incubadoras empresariales* son conceptos en los cuales un sin fin de individuos conciben una idea, visualizan la oportunidad y elaboran su proyecto, de ahí deriva la factibilidad de la creación de incubadoras de empresas con base tecnológica.

En estas se puede definir como un sistema de desarrollo industrial orientado al establecimiento de nuevas empresas y a estimular el proceso emprendedor en condiciones controladas, que proporcionan al empresario los servicios necesarios para el arranque y el crecimiento de la nueva empresa

Universidad Nacional Autónoma de México.

Considerada la mas grande de Latinoamérica, es la universidad mas representativa a nivel nacional, aún en estos tiempos en todos los aspectos, con una matrícula en la Facultad de Contaduría y administración de 13,869 alumnos, de los cuales participan en el programa emprendedor 285, este programa se dio inicio en 1987 bajo el nombre de “Programa Emprendedor” (Promoción y Gestión de empresas), con carácter de optativo, pero para tener derecho a participar en el se debe ser titulado de esa casa de estudios o tener la calidad de pasantes, y tiene una duración de 240 horas, considerado de hecho como un seminario de Titulación, su logística se detalla a continuación:

Promoción y Gestión de Empresas.

- Mercadotecnia y operaciones: Análisis de mercado, tamaño de la planta, instalaciones, distribución (maquinaria y procesos).
- Actitud emprendedora y administrativa: Elección del giro, productos, mercado, administración de personal y proceso administrativo.
- Económico- financiero: Cálculo de necesidades de capital, proyecciones de gastos e ingresos, análisis de fuentes y usos de capital, punto de equilibrio.
- Marco jurídico: Obligaciones legales y fiscales.

Para evaluar este programa se deben aprobar los cuatro módulos, entregar el proyecto por escrito y presentar su replica oral en el examen de titulación.

A la fecha se han formado aproximadamente 45 empresas, cabe señalar que estos proyectos son de carácter individual, predominando los productos de bienes o servicios y comercializadoras.

Se le considera a este programa emprendedor de la UNAM como uno de los mas avanzados y de los que han brindado mejores resultados, incluso, se ha logrado el lanzamiento de una revista propia abocada a este tema “**emprendedores**”, que se publica cada mes y en ella se incluyen artículos elaborados por miembros de su comunidad incluso especialistas en diversos temas empresariales.

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ciencias Sociales y Administrativas. (UPICSA).

El objetivo del programa emprendedor en esta universidad es: orientar una cultura emprendedora orientada a el desarrollo empresarial en el país, para que a través de

empresarios jóvenes y con una visión innovadora, aminorar los graves problemas económicos por los que atraviesa el país.

El fomentar una cultura emprendedora, puede mejorar la capacidad productiva, afectando directamente a la creación de empleos y la introducción de divisas en el país.

Se necesita en esta universidad de la participación de todas las carreras, aunque esencialmente, la licenciatura en Administración Industrial, es la que fomenta este programa, bajo el nombre de “Desarrollo Empresarial”, en el se resalta el carácter emprendedor y se asesora a los alumnos durante cada una de las etapas de desarrollo de su empresa, hasta la puesta en marcha de su negocio, asesorándolo en perspectivas de supervivencia y crecimiento.

En esta universidad se dice que la actitud del emprendedor hacia su empresa es el factor clave, ya que a través de esta actitud se condiciona el trabajo propio y de las personas que colaboran con el, la efectividad y el éxito de el negocio dependen mucho de esta actitud, y el buen desarrollo de esta puede evitar la “marginalidad” en la que caen muchos negocios, y construir empresas sólidas y rentables.

Universidad Tecnológica de México (UNITEC).

En esta institución se desarrolla el Programa de Innovación Empresarial, el cual esta auxiliado por la coordinación de la licenciatura en Administración, en la cual se tiene como perfil del egresado, el que sea capaz de iniciar y dirigir una empresa, en base a su conocimiento y habilidades de liderazgo en el método empresarial, aplicando para ello conocimientos de calidad y productividad, con gran facilidad de adaptación al cambio, utilizando tecnología de punta que de a la empresa el sentido competitivo.

El participante de este programa podrá desarrollar proyectos de innovación, con un espíritu emprendedor, buscando siempre ser un empresario exitoso, en cualquier giro que emprenda, la universidad lo apoya con asesorías, talleres, y en su caso financiamiento con ciertos planes de crédito.

Instituto de Estudios Superiores de Coahuila.

Nace como una asociación civil y abre sus puertas el 2 de agosto de 1993, como Escuela Preparatoria, “Santiago de la Monclova”, obteniendo resultados de aceptación bastante aceptables, con numerosos alumnos, en 1994 con el apoyo de la Unión de Organismos Empresariales de la Región del Centro, Federación de Cámaras de Comercio del Estado, CANACINTRA, Centro Bancario y la Gestación Administrativa de los Diputados Locales, la Secretaria de Educación pública, autoriza al Instituto de Estudios Superiores de Coahuila, los estudios a nivel licenciatura con las carreras de Comercio Internacional y Licenciado en Administración de Empresas, otorgándole el reconocimiento de validez oficial.

El enfoque del plan de estudios fomenta en los estudiantes el espíritu emprendedor, para que al terminar su carrera sean capaces de iniciar su propia empresa y ser así generadores de empleo.

Sentar las bases de los futuros profesionistas es propósito fundamental de esta institución, lo cual lo logra mediante una formación integral con bases específicas con una educación personalizada en la adquisición de conocimientos científicos, valores éticos y morales, cívicos y culturales que hacen de los egresados, jóvenes con espíritu emprendedor, capaces de crear y transformar su entorno sociocultural.

Grupo Sol (Veracruz).

Esta institución ofrece lo que se denomina “Desarrollo de Emprendedores”, y a través de el se busca ofrecer una nueva alternativa a los egresados de esta universidad, formándolos no solo como empleados del sistema productivo mexicano, sino como promotores de la micro y mediana empresa, la temática que aborda su programa emprendedor es la siguiente:

- Perfil del emprendedor
- La empresa, el empresario y el emprendedor
- Plan de negocios
- Manejo del negocio con una visión del mercado
- Constitución legal de la empresa
- Aspectos administrativos de la empresa y los recursos humanos
- Fuentes de financiamiento
- Comercialización
- Franquicias

En cuanto a la capacitación, apoyan al grupo varias dependencias que, como uno de sus apoyos a los empresarios cuentan con programas de capacitación empresarial, proporcionando cursos en los diferentes ámbitos administrativos.

Generalmente estos cursos son proporcionados con una cuota mínima de recuperación, cuando la dependencia no aporta sus instalaciones para la realización de los mismos, la asociación debe cubrir esta función así como conjuntar el grupo de empresarios participantes.

Complementariamente GRUPO SOL ha incorporado un servicio de apoyo a la capacitación empresarial, encaminando a potencializar los cursos teóricos, a través de Talleres de Implementación que tienen como objetivo lograr que los conocimientos adquiridos puedan ser aplicados por cada alumno en el negocio que emprenda, con lo que se fortalece el crecimiento tanto de las personas como de las empresas.

Como ejemplo de estas instituciones que auxilian el programa “Desarrollo de Emprendedores”, podemos citar el programa de becas del Servicio Nacional de Empleo, el cual apoya a esta institución con cursos de capacitación y canalización de personal, de

manera sencilla, facilitando e impulsando la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo; también cumple la función de enlace con diferentes dependencias en instituciones educativas que ofrecen cursos de capacitación para el trabajo.

Universidad Iberoamericana.

Se denomina “Creación y Sostenimiento de Empresas” el taller emprendedor en esta universidad, en el se pretende mostrar las condiciones que ha de reunir un emprendedor y de los pasos a seguir en el desarrollo de una idea empresarial, además de proporcionar una visión global e interdisciplinaria de la empresa poniendo de manifiesto, las funciones productiva, organizativa, comercial y financiera, informar sobre la posibilidades de ayuda institucional existentes, programas de apoyo a la creación de empresas y la forma de acceder a ellos.

El taller esta dirigido a jóvenes interesados en el proceso de la creación de una empresa, y sus módulos son los siguientes:

- ◇ Características del emprendedor
- ◇ Idea de empresa
- ◇ Naturaleza jurídica
- ◇ Proyecto técnico
- ◇ Suministros
- ◇ Tramitación, permisos y licencias
- ◇ Organización del personal
- ◇ Atención a clientes y proveedores
- ◇ Organización de aparato administrativos
- ◇ Relación con entidades financieras
- ◇ Relación con la administración
- ◇ Programas de apoyo.

Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Centra su atención en el desarrollo productivo de la región (Hajupan de León, Oaxaca), ofrece la formación de profesionales con calidad para entregar recursos humanos técnicamente mejor dotados y con una mejor conciencia de su función social, los cuales contribuyan a generar una diversidad de procesos de producción para el beneficio de su comunidad.

El programa emprendedor se desarrolla bajo el nombre de “Control y evaluación de nuevas empresas”, a través de la licenciatura de Ciencias Empresariales, obteniendo profesionales capacitados para el diseño e instrumentación de nuevas técnicas relacionadas con la administración y dirección de empresas con una filosofía de servicio. Aborda el estudio de las diferentes áreas funcionales de la empresas mediante una combinación docente de aspectos teóricos y el estudio de casos para la simulación de la realidad empresarial e

introducir a los alumnos en el proceso de toma de decisiones asociado a la formación y dirección de empresas.

Los egresados son capaces no solamente de enfrentar el reto de una administración eficiente en las empresas establecidas, también son capaces de reconocer oportunidades de negocios y desarrollar los proyectos necesarios para efectuarlas.

Para ingresar el programa, es deseable que los participantes posean creatividad e ingenio para iniciar ideas, formar conceptos y desarrollar técnicas y procesos que eleven la productividad de la empresa, adicionalmente poseer sentido crítico, e interés por la investigación y actitud de servicio en la simulación de los conocimientos suficientes para proponer los métodos de explotación mas convenientes que contribuyan al desarrollo de las actividades productivas y el éxito de las empresas.

El licenciado en Ciencias Empresariales, está en posibilidades de cubrir íntegramente las necesidades que se generen en la actividad empresarial de la región, en función del aprendizaje en las áreas de conocimiento que forman parte del programa de estudios.

En cuanto a la actividad del programa, se dice, que va encaminado al sector privado, y específicamente a las áreas de administración, finanzas, compras, mercadotecnia, relaciones industriales, logística y planeación de las empresas en el sector industrial y comercial, las cuales representan un campo básico de ocupación; y alternativamente se puede desempeñar como agente independiente para la promoción y consultoría sobre la organización, dirección, control y evaluación de nuevas empresas.

IX. LOS ACTORES DE LOS PROGRAMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS.

Los actores en los programas emprendedores universitarios hasta hace algún tiempo eran considerados solo los alumnos y los profesores, ya que intervenían durante el período que dura el programa, con cada generación de estudiantes inscritos, es decir, existía una rotación de recursos humanos (este tipo de actores aun se dan en algunos programas emprendedores), hoy en día se suma un tercer actor “el actor externo” que puede ser cualquier persona física o moral que se presente a recibir asesoría a algunas instituciones que brindan un servicio a personas externas a su comunidad, a la cual se le puede ayudar desde planear el lanzamiento o formación de una empresa, hasta como hacer su liquidación, la ventaja que se ofrece son los costos bajos de asesoría y gestión administrativa.

Los alumnos.

Deben desempeñar los papeles de accionistas, directivos o gerentes de empresa o empleados, fundamentalmente en las áreas de producción, ventas finanzas y contabilidad.

Accionistas: Son quienes aportan el capital para que las empresas universitarias puedan tener vida y operar.

En la mayoría de las instituciones que se mencionan todos los alumnos- empresarios deben aportar capital.

En lagunas se permite, y hasta se exige que vendan acciones a otras personas ajenas al programa: otros profesores, familiares o amigos.

Directivos o gerentes de empresa: Son los alumnos- empresarios que son designados por sus compañeros para desempeñar algunas de las gerencias de la empresa de la cual forman parte. Normalmente hay un director o gerente general que es el responsable del funcionamiento de la empresa.

También se nombran gerentes de área funcional (ventas, producción y finanzas), los cuales son responsables del área que van a operar.

Empleados: Normalmente son los mismos alumnos con alguna responsabilidad directiva per, que también trabajan en el nivel operativo, ya sea produciendo el o los artículos que la empresa vende, vendiéndolos o llevando los registros contables, para elaborar posteriormente los estados financieros.

Los profesores.

En el caso de los profesores hay cinco papeles que deben desempeñarse: asesores, consultores, profesores, empleados gubernamentales y coordinadores del programa.

En general las funciones que se desempeñan en cada “puesto” son las mismas en las diferentes instituciones, de manera que una sola descripción del puesto será suficiente.

Asesores: Son profesores de la institución, en la mayoría de los casos de tiempo completo, que fundamentalmente deben motivar y desarrollar el espíritu emprendedor a lo alumnos inscritos en el programa, son ellos quienes están en contacto permanente con los diferentes grupos para detectar las deficiencias importantes de cada grupo, así como los problemas de relaciones humanas que siempre surgen.

Consultores: Pueden ser profesores o empresarios que dominan alguna(s) de las áreas funcionales de la empresa y cuya responsabilidad es ayudar a los alumnos- Empresarios a solucionar los problemas en el área de que son expertos en el momento en que los alumnos lo requieren. Cuando son empresarios reciben invitaciones honoríficas, es decir, solo reciben la riqueza de su participación en el programa y un documento institucional agradeciendo la participación, es decir, no existe ninguna relación contractual con la organización.

Profesores: Normalmente forman parte del personal académico de la institución y como tales cumplen la función de impartir alguna de las materias relacionadas con el programa. En algunas instituciones existe como “Desarrollo Empresarial”, en otros planes de estudio se imparten materia sobre motivación, liderazgo, etc.

Empleados Gubernamentales: Son profesores que participan en el programa y su papel es revisar lo Trámites que los alumnos- empresarios deben hacer ante las diferentes instituciones gubernamentales: Notaria Pública, Secretaria de Relaciones Exteriores, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, etc. , utilizando la papelería y documentación real, con algunas adaptaciones al “Programa Emprendedor”, es decir, se utiliza la terminología del programa, se asignan claves y números de registros ficticios pero siguiendo la misma lógica de las claves y números de registros reales.

Coordinadores del Programa Emprendedor.: En lo general son los profesores responsables del éxito del programa al interior de la institución, ellos organizan exposiciones o ferias universitarias, donde las empresas universitarias exponen o venden sus productos en o los días que dura el evento. Constituyen el alcance interno entre los diferentes actores de los programas emprendedores y hacia el exterior han sido los lazos que mantienen la relación con sus homólogos en las demás instituciones de educación superior que ofrecen este programa.

Las instituciones.

Instituto Tecnológico Autónomo de México: En el ITAM los alumnos desempeñan los tres roles que hemos descrito, es decir, son al mismo tiempo accionistas, directivos y empleados.

La venta de acciones de cada empresa a terceros es obligatoria, por lo que la participación de “accionistas” ajenos al programa es importante en la institución.

Los profesores que participan desempeñan los papeles de asesores y consultores; estos últimos generalmente son consultores con experiencia empresarial.

No existen “profesores” en el programa ya que un pre requisito para participar es haber cursado algunas materias como contabilidad, administración y economía.

En cambio, existe formalmente el puesto de “Coordinador del programa de desarrollo empresarial”, la persona que lo ocupa realiza funciones que se describen por el coordinador del programa.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey: Atendiendo a las descripciones de puestos previamente presentadas, los alumnos del ITESM también representan todos los papeles: son accionistas, dirigentes y empleados al mismo tiempo.

En el caso de los profesores, se asignan o se invitan diferentes personas para desempeñar cada uno de los papeles descritos, excepto el de “empleados gubernamentales”.

Existe un coordinador del programa en cada uno de los campus del sistema ITESM, cuyo título es “Director del programa emprendedor” y un coordinador general del programa que coordina a los directores del programa en todos los campus.

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco: En la unidad Xochimilco de la UAM, los alumnos desempeñan los tres puestos, accionistas, directores/gerentes y empleados.

No se ha propiciado la venta de acciones a personas ajenas a la empresa, es decir, los accionistas solo pueden ser los alumnos que participan en cada empresa.

Los profesores, por su parte, representan todos los papeles, cada profesor al frente del grupo es asesor, consultor, profesor, empleado gubernamental y coordinador del programa. Es decir que imparte los conocimientos básicos de administración, contabilidad, derecho mercantil y fiscal, mercadotecnia, etcétera; motiva a los alumnos, trata de desarrollar el espíritu emprendedor, los asesora en la resolución de problemas que surgen en cada

empresa estudiantil, recibe todos los trámites gubernamentales y coordina todas las actividades que el programa requiere, desde la capacitación de profesores que por primera vez participan, hasta las relaciones inter institucionales que se han establecido con las universidades para ofrecer programas semejantes, pasando por la organización de las dos exposiciones que se realizan cada año en la unidad.

En esta institución el proceso de alta de la empresa, reviste una importancia especial, para ello los profesores que participan en el programa desempeñan el papel de “empleados gubernamentales” además de los otros papeles.

Universidad La Salle: Al igual que el resto de las instituciones que ofrecen el programa, en la ULSA los alumnos desempeñan también los tres papeles: accionistas, directivos y empleados.

Los profesores participan como consultores/asesores, es decir, una persona desempeña las funciones de consultoría respecto a los tramites de todo tipo que deben hacer los alumnos empresarios para constituir la empresa y supervisan el avance de cada empresa estudiantil.

Otras personas desempeñan el papel de “profesores”, es decir, imparten la materia “Emprendedor” que forma parte del curriculum de la Licenciatura en Administración.

Existe una tercera persona que hace las veces de coordinador del programa, aunque a veces esta persona participa como asesor/consultor o como profesor.

Universidad Nacional Autónoma de México: En la UNAM, el programa recibe el nombre alternativo de “promoción y gestación de empresas” y funciona como Seminario de Titulación.

Solamente pueden cursarlo los pasantes de las licenciaturas de Contaduría y administración que obtienen un promedio de ocho durante la carrera.

El papel que juegan es realmente de especialistas en elaboración y evaluación de proyectos de empresa.

Algunos de ellos deciden llevar a la realidad el proyecto y es entonces cuando desempeñan los tres papeles descritos, accionistas, directores y empleados.

Los profesores desempeñan el papel de consultores/profesores en cada uno de los módulos que integran el programa: mercadotecnia y operaciones, actitud emprendedora y administración, Económico financiero y marco jurídico.

Informalmente existe un profesor que coordina el programa, el cual también puede impartir alguno de los módulos al mismo tiempo.

Universidad Simón Bolívar: En esta institución los alumnos desempeñan los tres papeles que se han descrito, accionistas, directivos y empleados.

En este caso como en el ITAM, puede haber accionistas extra programa, es decir, familiares, amigos, comunidad universitaria, etcétera.

Los profesores desempeñan las tres funciones descritas, quienes son consultores ayudan a las empresas estudiantiles a resolver los problemas del área de su competencia, otros son “profesores”, es decir, tienen un grupo al cual deben impartir la(s) materia(s) que integran el programa.

De todas estas instituciones se puede resaltar el importante papel que juegan las instituciones para facilitar el desarrollo de un programa emprendedor, aunado a la capacidad organizativa de los alumnos y académicos para su ejecución.

X. COMO FUNCIONA UN PROGRAMA EMPRENDEDOR.

Hasta aquí, hemos descrito algunas características de un emprendedor, que es un programa emprendedor, algunas instituciones que los ejercen, pero es indispensable abordar la temática que se requiere para que, una vez que se es parte de un programa emprendedor, ejercer la idea innovadora, es decir como llevar a cabo ese proyecto que se tiene en mente.

A continuación se muestra una idea general, de la logística, los temas a abordar, algunas actividades y aspectos que son de especial importancia ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa a desarrollar.

Cabe señalar que el modelo que a continuación se muestra, no se debe interpretar como un modelo general, ni un manual de como emprender un negocio, es simplemente una recopilación de aspectos importantes de distintos programas que se analizaron en el desarrollo de la presente investigación.

Innovación es la clave para iniciar una empresa.

Es innovador aquel que introduce nuevas ideas para hacer las cosas, o hace cosas nuevas... Innovar es esencial si no se quiere estancar o desaparecer. La concepción de un proyecto y la verificación de un mercado son esenciales para el éxito de una empresa y se deben considerar antes de entrar a un plan de negocios.

Selección de un proyecto:

“ Es posible tener éxito en un negocio si se toman las precauciones mínimas, y si el proyecto en conjunto se adapta bien a los recursos y condiciones socioeconómicas del medio, un proyecto se debe elaborar etapa por etapa, comenzando por orientaciones generales y precisándolo después de acuerdo con un calendario de actividades.”¹

El tipo de empresa elegido es un factor importante para la obtención de fondos económicos, pues quienes tienen el capital prefieren aquellas empresas con mayor porvenir o con mayor potencial, por ejemplo, si se tiene en mente fabricar gabinetes para cocina, quizá ni las instituciones gubernamentales ni los inversionistas privados quieran apoyar el proyecto, pues en los últimos años han proliferado las empresas de ese tipo.

Criterios para elegir un proyecto:

- Se puede desarrollar una empresa a partir de un hobby o de un interés personal, por ejemplo una tienda de mascotas.

¹ SUTTON, C.J. "Economía y estrategias de empresa" pp 101

- Puede surgir a raíz de una deficiencia de productos o servicios en el mercado, por ejemplo el servicio de mensajería (DHL).
- También puede ser consecuencia de un uso excepcional de una necesidad común, como es la comercialización de agua purificada.

Un proyecto es respuesta a la pregunta ¿por que, no existe algo semejante a lo que tengo en mente?. Por eso se debe estar atento a desarrollar nuevos instrumentos y transformar el problema en una oportunidad, la empresa puede nacer, también a partir de la ocupación actual y de los propios conocimientos, si se crea una empresa a partir de un empleo actual se debe estar seguro de no contravenir la ley a fin de no ser perseguido ni bloqueado por su jefe anterior. No importa la forma como se inicie en los negocios o la idea que se haya concebido, se debe tener siempre presente que innovar es esencial si no se quiere estancar o desaparecer.

El concepto de innovación.

Consideramos innovación como “condición esencial para mantenerse en el mercado e incluso para crear una empresa”¹. Para ayudar a situar a los productos en relación con el mercado se propone una lista que da orientaciones con respecto a la innovación.

Productos y mercados:

1. Productos y mercados: Con un mercado existente, productos y servicios establecidos, la innovación consiste en mejorar la venta, las promociones o los servicios a los clientes y la presentación de la tienda o el empaque del producto.
2. Diversificación del producto: Se trata de visualizar nuevos productos y servicios en el mercado actual.
3. Diversificación del mercado: Se trata de encontrar un nuevo tipo de clientes, buscando nuevos clientes o proponiendo a los consumidores hacer un nuevo producto.
4. Diversificación total de productos comercializados: Se trata de diversificar el mercado y el producto, lo que sucede cuando una empresa expande su territorio de ventas y añade nuevos productos.

No se debe llevar a cabo un proyecto sin haber estudiado seriamente el mercado potencial, los fracasos se deben en su mayoría a la ausencia o insuficiencia del mercado o la dificultad de identificar y responder a las oportunidades provenientes de los cambios socioeconómicos.

El estudio de mercado puede ser diferente para un proyecto innovados o para productos ya existentes, se denomina estudio de mercado cuando se trata de un producto ya existente y es una prueba de concepto cuando el producto es nuevo. Ambos procedimientos permiten saber si existe clientela suficiente y dispuesta a comprar, a un precio dado, los productos o servicios difieren en la forma de obtener esta información, no se necesita ser un experto en

¹ SUAREZ AGUILAR Y RIVERA RIOS “ *Pequeña empresa y modernización*” pp 26

estudio de mercado, mas bien se debe insistir en la importancia de este y desmitificar un poco su contenido.

Estudio de mercado.

Se debe hacer para evaluar un proyecto. La investigación es para analizar el mercado y evaluar la posibilidad de abrir un nuevo negocio, determinar el volumen de ventas que permita la maximización de la rentabilidad y estimar el volumen de negocios que se podrían realizar.

A partir del mapa de la ciudad y de la información obtenida sobre los desarrollos futuros, se delimita una zona primaria y una secundaria como áreas a las que se dará servicio.

La zona primaria es la mas cercana al sitio escogido, que de preferencia no debe tener obstáculos físicos o psicológicos para el acceso.

Un obstáculo físico puede ser un arroyo o una autopista y un psicológico está relacionado con los hábitos de las personas.

La zona secundaria es la que está alejada del sitio, o que esta próxima pero impedida por los obstáculos a los que se hizo referencia.

Puntos primordiales.

No debe empezar un proyecto sin haber obtenido datos seguros sobre el mercado, lo que hace el estudio mas difícil y los resultados menos ciertos es el hecho de que se trata de verificar entre clientes potenciales la validez de una idea. Si la respuesta es negativa, hay que abandonar el proyecto o darle un nuevo giro, si la respuesta es positiva, debe pensar en la fabricación de muestras, en una segunda etapa debe seleccionar a un grupo representativo de posibles clientes para identificar la aceptación que entre ellos tiene el producto y el precio que están dispuestos a pagar por el

La empresa y sus iniciadores.

Se debe indicar cuando se formó o se formará la empresa, lo que se va a fabricar y las particularidades de sus productos o de su tecnología.

La experiencia que se tenga como emprendedor y la experiencia en el área seleccionada para el negocio, si el negocio ha estado por algunos años operando, se debe especificar cuales han sido las ventas y las ganancias durante el último año fiscal, después mostrar las tendencias que se derivan de los datos anteriores.

El mercado potencial.

Se debe precisar la dimensión y la tasa de crecimiento de este mercado, indicando que parte de este puede ser ocupada por los productos o servicios a emprender. Resulta útil añadir unos datos sobre las tendencias observadas en toda la industria y mencionar sus planes de expansión.

Los productos y su tecnología.

Se debe mencionar las ventajas competitivas de la tecnología que se va a emplear, los secretos de fabricación o una habilidad técnica particular. Describir las proyecciones de ventas y ganancias por los dos primeros años de operación, eso permitirá un financiamiento adecuado.

La proposición de financiamiento.

Se debe indicar brevemente el monto de inversión que se quiere obtener, lo que la empresa esta dispuesta a ofrecer para obtener este financiamiento y señalar con precisión su uso.

La industria la empresa y sus productos.

Esta sección debe presentar con claridad el área en la cual se abre el negocio, el producto a ofrecer, la naturaleza de la empresa y las oportunidades que existen.

Plan para introducirse en el mercado.

“Describe los medios que se deben poner a trabajar para alcanzar las proyecciones de ventas, debe indicar en detalle las estrategias de mercadotecnia, precio, distribución y publicidad, las políticas de venta y de servicio después de la venta. Debe precisar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer y quién lo va a hacer.”¹

- ◇ Estrategia general de mercadotecnia
- ◇ El precio
- ◇ Las técnicas de venta
- ◇ Las políticas de posventa
- ◇ La publicidad

Planes de diseño y para afinar en detalle el producto.

Si no están todavía completos el diseño y los detalles del producto, se deben indicar las razones del retraso y el plazo requerido para lanzar el producto en el mercado. El inversionista querrá saber y conocer tiempo y costos requeridos para afinar el producto.

¹ WESTON Y PORTER “Plan de negocios en la pequeña y mediana empresa” pp 225-236

Estado de avance y tareas a efectuar
 Las dificultades y los riesgos

Plan de producción.

Esta parte del plan será interesante para el inversionista eventual e influirá mucho en su decisión de invertir. El plan de producción debe describir instalaciones, localización, equipo y la mano de obra necesarios para fabricar un producto. En su caso se deben presentar políticas de control de inventarios, de producción y de las compras, se debe precisar lo que se va a producir y lo que se va a subcontratar.

Localización geográfica

Las instalaciones y las mejoras a implementar

La estrategia y el plan

Esquema general

Cuadro 1

Puntos primordiales	Criterios
Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Hobby • Deficiencia de productos • Uso excepcional de una necesidad común
Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de riesgos y oportunidades • Mercado potencial • Productos y su tecnología • Financiamiento
Introducción al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Precio • Técnicas de venta • Políticas de posventa • Publicidad
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Localización geográfica • Estrategias • Instalaciones • Mano de obra

Plan de recursos humanos.

Esta parte del plan será particularmente interesante para el inversionista eventual, e influirá mucho en su decisión de invertir:

La organización: Se debe presentar en un cuadro los principales puestos directivos de la empresa e indicar quienes son sus titulares. Si estas personas han trabajado juntas e indicar como se complementan sus habilidades, precisar a quien contratar y cuando se cubrirán los puestos en forma permanente.

El personal directivo: Se deben precisar las tareas exactas y las responsabilidades de los miembros del cuerpo directivo; en tres o cuatro frases mostrar como las experiencias anteriores de dichos individuos los hacen capaces de cumplir los puestos asignados, en una nexa se debe incluir el *curriculum vitae* de cada miembro del equipo directivo.

Salarios y la participación en el capital: Si los miembros de la empresa no están dispuestos en aceptar salarios modestos al principio, será difícil obtener financiamiento. Se debe establecer el salario que se pagará a cada uno de los directivos y compararlo con el salario recibido en el empleo anterior.

El consejo administrativo: Si la forma jurídica de la empresa es la de una compañía con consejo de administración activo, se da lugar entonces a precisar cual es la filosofía de la compañía, quienes y en que número compondrán este consejo.

Las necesidades de formación y asistencia del equipo directivo: Describir las fuerzas y debilidades de el equipo directivo. En caso de ser necesario proporcionar una formación complementaria al persona directivo para eliminar estas debilidades y para lograr una actuación eficiente.

Los servicios profesionales de apoyo: Indica el bufete de abogados, despacho legal, el bufete de contabilidad, el banco y la agencia de publicidad cuyos servicios contratará. Estas organizaciones proporcionarán ayuda profesional directa y experiencia y reputación que añaden credibilidad a la empresa.

La mano de obra: Considerándola desde el punto de vista humano y como razón de ser de las empresas. La micro y pequeña empresa están en mejor posición que la gran empresa para responder a las necesidades de los trabajadores. Estos desarrollan en la micro y mediana empresa un sentido mayor de pertenencia y participación, además se puede ejercer mayor responsabilidad y tomar mas iniciativas. No solo se siente en trabajadores sino también personas.

Plan de administración de riesgos.

Ayuda para la incorporación de la empresa, si se trata de algo nuevo y si se adopta esta forma jurídica.

- La participación en ferias comerciales
- El otorgamiento de contratos a distribuidores y comerciantes
- El pedido de materias primas para la producción
- El comienzo de la producción (fecha importante por que influye en la generación de ingresos)
- Las primeras ventas y entregas
- El pago de las primeras cuentas
- El numero de miembros del equipo directivo

- El número de miembros del equipo de producción
- La ampliación de la fábrica o aumento de equipo

Los principales riesgos y problemas.

- Una disminución de precios de los productos de la competencia
- Una tendencia desfavorable al conjunto del sector industrial del que se forma parte
- La no realización de los objetivos de venta
- Dificultades para obtener un crédito debido a una situación financiera difícil
- Dificultades para obtener mano de obra calificada

El plan financiero.

Previsiones de ventas y de costos de operación, muy conservadoras o muy optimistas, no son útiles para la definición de políticas y para la toma de decisiones. Este plan es vital para la empresa y tiene como propósito indicar el potencial del proyecto y mostrar en que momento se mostrará la viabilidad financiera.

Aspectos legales de la empresa.

Antes de negociar o firmar un arrendamiento comercial, se debe hacer un estudio serio de las necesidades de la empresa y de las condiciones propuestas por los propietarios de los inmuebles.

Formas de contrato de arrendamiento, hay seis tipos:

- El arrendamiento regular
- El arrendamiento que incluye ciertas cláusulas de indexación
- El que incluye pago de los impuestos y de los costos de manutención
- El que incluye todos los costos, salvo el de la estructura
- El arrendamiento 100%, que comprende de todo; aún los costos de la estructura
- El arrendamiento con opción a compra, donde el inmueble se renta por un período determinado y con compromiso de compra-venta de parte de lo contratantes

Contrato de compraventa:

Antes de firmar y comprometer los fondos de la empresa, es necesario pensar en las siguientes eventualidades:

- Vías de transporte
- Proximidad de vecinos
- Reglamentación referente a la contaminación ambiental

Formas de protección de activos no físicos.

Hoy en día muchas empresas se constituyen no tanto por su existencia física sino por valores de tipo jurídico, por eso resulta importante proteger los siguientes activos:

- Marcas comerciales
- Patentes de invención
- Derechos de autor
- Diseños industriales

Cuadro 2

Puntos primordiales	Criterios
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Servicios profesionales • Apoyos académicos • Apoyos externos • Mano de obra
Administración de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de riesgos de la competencia • Dificultades de crédito • Obtención de mano de obra
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Previsiones de ventas • Costos de operación
Aspectos legales	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos • Reglamentación • Marcas • Patentes • Derechos

Etapas previas.

En ella se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa, después de haber hecho el autoanálisis concebido una buena idea y recogido información pertinente, el emprendedor prepara su plan, que le permitirá en todas las facetas de la nueva empresa.

Una vez detallado el cuadro general se procede a la aplicación de este plan, para llevar a cabo las decisiones hechas, controlar su implementación y subsecuente desarrollo. En esta etapa se debe decidir quien y quienes serán responsables de hacer que y cuándo.

Implementar y desarrollar la empresa.

Se debe buscar atraer a la clientela, y colocar el producto compitiendo con otros similares a fin de obtener ganancias, el emprendedor debe asegurarse de un adecuado volumen de ventas y controlar costos. También debe asegurarse que el aumento de volumen de los negocios efectuados en los primeros años prosiga en los años siguientes.

Se deben diferenciar los elementos importantes como el aumento de ventas, la mayor complejidad de la administración, el aumento de personal, las modificaciones o ajustes al producto, mercadeo, distribución, precios, calidad y las ganancias.

Una vez que el negocio llega a ser rentable al emprendedor puede decidir si continua creciendo o si se dedica a consolidar lo realizado. Si escoge crecer debe decidir en que forma lo hará, si escoge consolidar lo realizado, debe tratar de proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado.

La empresa juega un papel muy importante en la economía, particularmente la micro y la pequeña empresa, que por sus dimensiones goza de una flexibilidad que le permite acercarse mas a clientes, empleados y comunidad.

Algunos resultados de Programas Emprendedores.

Los resultados que se obtienen a través de la implementación de programas emprendedores universitarios, se pueden englobar en dos grandes categorías: individuales e institucionales.

Individuales.

En el aspecto individual el árbol tiene dos ramas:

1. Los alumnos que lo han vivido.
2. Los profesores que lo han apoyado.

Hay sociedades de emprendedores creadas e integradas por estudiantes universitarios que han vivido la experiencia del programa emprendedor en su universidad y normalmente continúan con su empresa, es decir, que está se transforma de empresa estudiantil en una autentica fuente de trabajo.

Potencialmente estas son fuentes de reclutamiento de asesores, consultores y profesores del programa; Genéricamente estas asociaciones realizan las siguientes funciones:

- ◇ Organizar eventos y conferencias en apoyo al programa
- ◇ Organizar reuniones con empresarios emprendedores.
- ◇ Motivar a otros estudiantes a participar en esta experiencia
- ◇ Editar boletines informativos con información relativa a emprendedores
- ◇ Fomentar el espíritu emprendedor en su comunidad universitaria

Las instituciones que tienen mas consolidadas sus sociedades de alumnos emprendedores, son el ITAM, el ITESM, la UNAM, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad La Salle.

Institucionales.

Institucionalmente son dos las universidades con mayor proyección: el ITESM y el ITAM. En el ITESM la filosofía y los objetivos del programa han pasado a ser parte de la misión de la institución.

En la operación cotidiana esto se lleva a cabo a través de la impartición de los “cursos sello emprendedores”, los cuales pretenden sembrar la semilla emprendedora a los estudiantes de todas las carreras que ofrece el sistema ITESM en la República Mexicana.¹

En la estructura de su planeación se contempla lo siguiente:

- ◇ Centros de desarrollo emprendedor, donde se pretende ofrecer asesoría y cursos tanto a los miembros de la comunidad universitaria como personas ajenas a ella.
- ◇ Un programa de extensionismo cuyo objetivo sería formar emprendedores no universitarios.
- ◇ Diseño y creación de talleres diplomados de apoyo a emprendedores.
- ◇ Sistematización del Programa Emprendedor del ITESM a fin de hacer homogénea su operación en todos los campus universitarios.
- ◇ Desarrollo de manuales operativos en apoyo al programa.
- ◇ desarrollo de las áreas académicas en los cursos sello emprendedores.
- ◇ Definición de indicadores propios del programa emprendedor.

El ITAM en cambio se centra sus objetivos de la siguiente manera.¹

a) La solicitud ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), de una forma especial de tributación para las empresas estudiantiles universitarias.

La petición ante la SHCP de una forma de tributación especial fue escuchada el 26 de diciembre de 1990 y se publicó en El Diario Oficial de la Federación, el artículo 70-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el cual a la letra dice:

“Los programas de escuela empresa establecidos por las instituciones que cuentan con autorización de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, serán contribuyentes de este impuesto y la institución que establezca el programa será responsable solidaria con la misma.

¹ <http://www.itesm.com.mx>
<http://www.itam.com.mx>

¹ *Diario oficial de la federacion 26 de diciembre de 1990*

Los responsables mencionados podrán obtener autorización para constituirse como empresas independientes, en cuyo caso considerarán ese momento como el inicio de actividades.

La Secretaria mediante reglas de carácter general establecerá las obligaciones formales y la forma en que se efectuarán los pagos provisionales, en tanto dichas empresas se consideren dentro de los programas escuela empresa.”

Falta el reglamento que regule la forma concreta en que se harían los pagos provisionales y como se controlarán las empresas participantes en los programas de escuela- empresa.

Los objetivos del centro ITAM son:

- ◇ Formar un ambiente que estimule el surgimiento de nuevas empresas privadas.
- ◇ Impulsar la creación de nuevos negocios y desarrollar el área empresarial.
- ◇ Proporcionar asistencia técnica y de consultoría a pequeñas empresas que deseen prosperar.
- ◇ Establecer apoyo logístico, financiero y de información para la creación de nuevas empresas.

Los servicios que brinda este centro son:

- ◇ Asesoría para el inicio de las empresas.
- ◇ Aportación de capital de riesgo para aquéllos proyectos con posibilidad de éxito.
- ◇ Consultoría para empresas ya existentes.
- ◇ Bancos de información sobre oportunidades de negocio, tanto a nivel nacional como internacional.
- ◇ Desarrollo de cursos de administración para pequeños empresarios.
- ◇ Apoyo logístico a micro y pequeñas empresas.
- ◇ Edición de un boletín con información de administración aplicada a la pequeña empresa.
- ◇ Biblioteca especializada.

Otras fuentes de financiamiento que tiene el centro son aportaciones de empresas usuarias del proyecto, a través del cobro de los servicios prestados.

Los resultados obtenidos hasta el momento de estos “juegos de negocios universitarios” indican que de las empresas que han recibido el apoyo del centro, es muy reducido el número que fracasa.

Algunos puntos primordiales de los programas emprendedores analizados en el presente estudio los podemos resaltar en el siguiente cuadro, detallando con mas importancia el papel de todos los que intervienen en ellos.

Cuadro general de programas emprendedores analizados en el presente estudio.

Institución	Papel de los alumnos.	Papel de los profesores.	“Coordinadores”	Perfil de los alumnos.
ITAM	Accionistas Directivos Empleados	Asesores Consultores	Puede ser un profesor, académico investigador o alumno	Contaduría Admon. Economía
ITESM	Accionistas Directivos Empleados	Asesores Consultores Accionistas	Solo profesores con el grado de “Director del programa emprendedor”	Contaduría Admon. Ing industrial.
UAM	Accionistas Directivos Empleados	Consultor Profesor Empleado Coordinador	Alumnos y principalmente profesores “empleados gubernamentales”	Admon. Enfocados a áreas de Derecho y Mercadotecnia
Universidad La Salle	Accionistas Directivos Empleados	“Profesores” imparten la materia “emprendedor” Asesor Consultor	Coordinadores Alumnos Profesores	Admon Derecho Mercadotecnia
UNAM	Accionistas Directivos Empleados	Consultores Profesores	Profesores Coordinadores	Pasantes en contaduría y admon.

CONCLUSION.

Si bien es cierto que vivimos en un mundo de diversos contrastes en todos sus aspectos y, que al mismo tiempo las alternativas de desarrollo para un egresado de cualquier universidad son muy escasas, se pretende con el presente estudio ofrecer esa alternativa de desarrollo, a través de la creación de una empresa, como se discutió en todo el estudio, e incluso se presenta al sistema DESEM como una institución la cual, respaldada en una buena planeación y planes de estudio, ofrece un desarrollo emprendedor el cual fomenta desde la formación básica de los alumnos es decir, desde la primaria, para fomentar y situar a los alumnos en este contexto actual.

Y, por otro lado los programas emprendedores en las universidades, ofrecen no solo la ayuda para la creación de esa empresa, sino que en algunos casos se motiva al alumno con un incentivo extra, el cual consiste en financiamiento para la creación o desarrollo de su proyecto como es el caso de ITESM, que en algunos de sus campus ofrece este servicio, es decir, que los programas emprendedores son ya una realidad dentro de el sistema mexicano de educación superior, y es por eso que el objetivo principal de este estudio era la ayuda a través de esta y otras investigaciones para implementar en la UAM-I un programa emprendedor que obedezca a las necesidades que prevalecen en la zona en donde se sitúa esta universidad, englobando alumnos con proyectos, profesores con proyectos e incluso en algunos casos empresas ya establecidas que requieren asesoría o reestructuración de sus plantas y sistemas de organización.

En muchas ocasiones el mismo estudiante no tiene una idea clara de lo que es la empresa, por lo que se debe buscar el acercar el concepto a través de un modelo que muestra ejemplos de programas que a estas fechas ya muestran resultados y que manifiestan un impacto en su comunidad y viceversa.

Se trata de motivar al estudiante para que se convierta en empresario, y tratar de cambiar una cultura de “empleados” que la misma sociedad inculca.

En México existe un rezago importante en cuanto a la cultura empresarial, en muchas ocasiones en las escuelas primarias o secundarias el magisterio no tiene la mas mínima idea de lo que es una empresa, aunado a una ruptura clara entre la cátedra y la práctica lo que provoca que salgan de las universidades jóvenes preparados con “aptitud ” pero no con “actitud” para ser buenos empresarios.

Las universidades en México deben operar en dos metas muy importantes:

1. Intercambiar estudiantes y profesores con otras instituciones.
2. Crear colaboraciones con la industria.

Ya que al estar con instituciones diferentes a la suya, en el extranjero, los estudiantes participan de otras culturas, enriquecen su visión y concepto del trabajo, algo de lo que se hace con algunos profesores en universidades.

En cuanto al segundo punto, esperamos que la colaboración entre universidades e industria promueva o acelere la modernización, el desarrollo y el involucramiento de las universidades en el mercado de trabajo.

Las universidades mexicanas no pueden quedarse estáticas frente a lo que está ocurriendo más allá de sus fronteras, deben ajustar sus procedimientos y estructuras (preparación académica, planes de estudio, etcétera,) para actualizar a la institución misma y sus estudiantes para enfrentar los cambios en la industria y la sociedad.

Se debe promover la creatividad y apoyar la creación de micro industrias y apoyarlas con incubadoras de negocios, de esta manera se promoverán los “creadores de empleo” más que los “buscadores de empleo”. Profesionistas creativos con iniciativa que además de poseer conocimientos teórico profesionales, tengan también espíritu emprendedor el cual se detalla en este estudio.

Todos estos planteamientos se pueden llevar a cabo a través de la implementación de programas emprendedores en universitarios, promoviendo principalmente los juegos de negocios en emprendedores.

BIBLIOGRAFIA.

Anderson Jonathan.

Redacción de tesis y trabajos escolares.

Editorial Diana México

1984 pp. 11-69

Manuel Bermejo

Creación de la empresa propia.

Mc Graw Hill Interamericana

Barcelona 1994 pp 12-14

Annie Bartoli

Fusiones y adquisiciones de empresas

Mc Graw Hill Interamericana

Milan 1996 pp 173-178

Weston y Porter

Plan de negocios en la pequeña y mediana empresa

Limusa Noriega editores

Atlanta 1993 pp 80-83-225-236-276

Suárez Aguilar y Rivera Ríos

Pequeña empresa y modernización: Análisis de dos dimensiones

UNAM-CRIM

1994 pp 26

Russel L. Ackoff.

Planeación de la empresa a futuro

Limusa Noriega Editores

Berlin 1994 pp 115-116