

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-MANAGUA
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en
Administración de Empresas

Tema: Organización

Subtema: Emprendimiento y formación empresarial

Autores:

Bra. Francis Yaoska Ruiz Solís
Bra. Marta Lorena García Aguirre

Tutor: Lic. Estela Quintero

Managua, Nicaragua, 03 de Abril 2017

Indice

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Valoración del docente	iv
Resumen	v
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
General	4
Específicos.....	4
Capítulo I: Generalidades del emprendedurismo el contexto organizacional	5
1.1 Antecedentes del emprendedurismo.....	5
1.2 Definición del emprendedurismo empresarial	6
1.3 El espíritu emprendedor	8
1.4 Importancia del emprendedurismo	10
1.5 Principios del emprendedurismo	11
1.5.1 Principios básicos para ser un buen emprendedor	13
1.6 Tipos de emprendedurismo.....	14
1.7 Las oportunidades para emprender	21
1.8 Perspectivas del emprendedurismo empresarial	24
Capítulo II: Emprendedurismo empresarial en la organización	26
1.2 Emprendedurismo empresarial	26
2.2 Características del emprendedor o empresario exitoso	27
2.3 Ventajas y desventajas de ser un emprendedor	33

2.4 La necesidad social de crear empresas.....	35
2.5 De la idea al negocio.....	36
2.6 El plan de negocio.....	40
2.7 Las oportunidades personales para emprender y convertirse en empresario..	42
Capítulo III: Aspectos generales de formación empresarial	44
3.1 Definición de formación empresarial	44
3.2 Importancia de formación empresarial	45
3.3 Características de formación empresarial	46
3.4 Tipos de formación empresarial	48
3.5 Políticas de la formación empresarial.....	50
3.6 La posición de la función de formación en la empresa	51
3.7 Beneficios de la formación empresarial	52
3.8 Planificación de la formación.	54
3.9 Necesidades de formación.....	57
3.10 Diseño y programación de acciones formativas.....	61
3.11 Métodos de formación.....	64
Conclusiones.....	68
Bibliografía	69

Agradecimiento

A Dios, por que nos permite culminar el presente seminario de graduación, por brindarnos la vida, la fortaleza, la paciencia y entendimiento para poder superar cada uno de los obstáculos que enfrentamos nos solo en la investigación y redacción de este documento, sino también en el transcurso de todos los cinco años que nos tomó llegar a la culminación de nuestra carrera.

A nuestros padres, familiares, esposo e hijos que con su apoyo y consejos logramos finalizar con éxito esta importante etapa de nuestras vidas, lo que es un escalón en el camino al éxito.

A nuestros profesores, que nos compartieron del pan del saber y con sus exigencias, consejos y regaños, sacaron lo mejor de nosotros en cada uno de los trabajos académicos que nos asignaban.

A nuestros amigos y compañeros de clase, con los que compartimos momentos de alegría, risas, decepciones en las aulas y pasillos de la universidad.

Finalmente, a nuestra alma mater la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, que fue testigo mudo de cada una de nuestras vivencias positivas y negativas, y que en algún rincón de su infraestructura encontramos ese refugio de soledad para reflexionar.

Bra. Francis Y. Ruiz Solís

Bra. Marta L. García Aguirre

Dedicatoria

Dedico el presente seminario de graduación a mi padre Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de la carrera, por ser fortaleza en los momentos de debilidad y la luz en el camino, por haberme dado el pan de la sabiduría y haberme dado la fuerza en los momentos que lo necesitaba.

A mis padres Karla Patricia Solís y Francisco Ruiz por haberme inculcado los valores y su ejemplo de vida, por promoverme el desarrollo y el apoyo emocional, a mi hermano Maykel Ruiz Solís, a mis tías Alba Adilia y Maricela Solís, a mis tíos que de alguna manera me alentaron para que culminara mi carrera.

A mis profesores por su dedicación, confianza y el tiempo que me brindaron durante los años de educación superior, y por su apoyo en el desarrollo del seminario de graduación.

A mis amigos y compañeros de clase, a Josué Sierra Mendoza, Eliezer Martínez, Evelin Silva, Elmer Santos López, Christian Hernández, Marta García, Amalia Aguilar Yesler Chaves, Erasmo Torres Ríos, Glorimar Vanegas, Julieth Valdivia, Araceli Arauz, Reyna Urtecho por los momentos que pasamos juntos, buenos y malos, por todas esas risas y enojos que compartimos.

A todos aquellos, que con palabras de aliento me motivaron para culminar con éxito esta etapa de estudios.

A todas y todos los que me acompañaron, mi gratitud y reconocimiento.

Bra. Francis Y. Ruiz Solís

Dedicatoria

Ofrezco el presente seminario de graduación a mi padre eterno Dios de mi vida por haberme acompañado y guiado por buen camino durante estos cinco años de la carrera, por ser mi pilar en los momentos de debilidad, por darme los conocimientos y el alimento con el pan de inteligencia y el agua de la sabiduría que necesito y la luz que me alumbra en momentos oscuros de esta travesía.

A mi querida y recordada madre Catalina Esmeralda Aguirre Treminio que siempre estuvo conmigo en todos los momentos y etapas de mi vida, esperando con ansias cada noche mi llegada, por darme siempre fortaleza de seguir adelante y de forjar un mejor futuro. A ti mi eterna gratitud.

A mi esposo Ramón Reyes por todo el amor y el apoyo desde el inicio de este proyecto mis adorados hijos Martha Carolina, Glenda Patricia y Ramón Reyes García por su paciencia y esperarme hasta noche cada uno de los días de esta meta.

A mis queridos amigos Carolina Ramos, Gerald Gutierrez, Alicia Espinoza, Josué Sierra, Eliezer Martínez, Amalia Aguilar, Miguel Ángel Gutiérrez, Francis Ruiz, Erasmo Torres Ríos, Yesler Chávez, Wilson Amador, y Ana Luisa Hernández a todos ellos muchas gracias por su apoyo incondicional.

A cada uno de los profesores que a lo largo de estos años compartieron sus conocimientos, sabiduría, confianza y brindaron consejos.

A todos mis familiares y amigos que siempre estuvieron pendientes de mí muchas gracias por todo.

Bra. Marta L. García Aguirre

Valoración del docente

Resumen

Esta investigación documental tiene por enfoque emprendedurismo y formación empresarial.

El emprendedurismo que se personifica a aquella persona que convierte una idea en un proyecto concreto y conciso, identificando y organizando los recursos necesarios para desarrollarla y hacerla una realidad rentable. Generalmente se describe a una persona emprendedora con términos como: visionario, innovador, creativo, arriesgado, dinámico.

Es decir que el emprendedurismo es un proceso en el que una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto, sea esta con fines de lucro o beneficencia social generando innovación y empleo.

A la vez la formación empresarial que se considera como el conjunto de acciones formativas que se desarrollan por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones dirigidas tanto a la mejora de competencias como al reciclaje de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.

Entonces entiéndase como formación empresarial al proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión, un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Las principales técnicas empleadas en el estudio fue por medio de la recaudación, examen y investigación de toda la bibliografía favorable tanto electrónica como físicamente respecto a la temática, persistiendo, subsiguientemente, con la estimación y elección de la teoría contenida dentro de esta con el fin de traer la más oportuna de acuerdo a los métodos anteriores definidos, así como para conseguir las desenlaces que facilitarían cumplimiento a los mismos.

Introducción

La presente investigación tiene como tópico general organización que constituye un punto ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades y más aún una condición necesaria en cualquier actividad. El sub tema tiene por enfoque el emprendedurismo y la formación empresarial que por un lado hace reseña a un efecto de emprender, suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto y finalmente a la formación empresarial sabiendo que esta es el conjunto de acciones destinadas a mejorar la preparación y las competencias de los trabajadores en las empresas, tratando de establecer un equilibrio entre las aptitudes del empleado y las exigencias de su ocupación laboral.

Este contenido se desarrolló fundamentalmente por interés de fortalecer los conocimientos obtenidos previamente en el proceso de formación en esta rama de estudio al ser uno de los más significativos y necesarios en el qué hacer del administrador.

El objetivo general trazado es estudiar el emprendedurismo y la formación empresarial a través de diferentes conceptos y la utilidad de estos en el avance de la calidad en la formación permanente y ocupacional en las personas y por ende en las de las empresas.

En el presente capítulo I se abordara las generalidades del emprendedurismo y la formación empresarial como lo es: Antecedentes del emprendedurismo, definición de emprendedurismo empresarial, el espíritu del emprendedor, importancia del emprendedurismo, principios del emprendimiento, principios básicos para ser un buen emprendedor, tipos de emprendedurismo y por último pero no menos importante las perspectivas del emprendedurismo empresarial.

En el capítulo II se desarrolla el emprendedurismo empresarial en la organización a través de diferentes aspectos como lo son: El concepto de emprendedurismo empresarial, características del emprendedor o empresario exitoso, las diferentes ventajas y desventajas de ser un emprendedor, la necesidad social de crear empresa, de la idea al negocio, el plan de negocio, y por ultimo las oportunidades personales para emprender y convertirse en empresario.

En el capítulo III se contempla información referente a la definición, la importancia, características, tipos, posición, planificación, necesidades, diseño, programación de acciones formativas incluyendo métodos todos ellos enfocado en la formación empresarial.

Justificación

Desde la perspectiva académica esta investigación documental permite complementar los estudios previos, con la teoría de los diferentes autores, respecto al emprendedurismo y la formación empresarial y su impacto en los procesos de mejora sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional. Así mismo esta investigación documental contribuye al acto de ser emprendedor y la formación empresarial garantizando de esta manera el éxito de las empresas, de igual forma permite a los diferentes estudiantes años de las carreras de administración de empresas y/o mercadotecnia y demás interesados en desarrollar nuevos conocimientos en su formación profesional al servir como fuente de consulta.

Desde el aspecto metodológico el resultado de la investigación fundamenta que el éxito de ser emprendedor y tener una formación empresarial es considerado como un factor de producción lo que significa contribuir económicamente a la actividad del mercado y por ende a la economía del país.

Desde el enfoque diestro el estudio apoya a los resultados de la información concreta, medible y analizable respecto a la situación de las formaciones en el ámbito del emprendedurismo; sirviendo de referencia a quienes tengan interés de conocer la forma que como se puede ser emprendedor es decir sirve para dotar de competencias racionales y emocionales al equipo humano, llevándolo de recurso a talento, de allí a capital humano y posteriormente a conformar el capital intelectual de la organización.

Así mismo la realización de este documento sirve para la obtención del título de licenciadas en administración de empresas con la singularidad de seminario de graduación como parte de los requisitos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

Objetivos

General

Estudiar el emprendedurismo y la formación empresarial a través de diferentes conceptos y la utilidad de estos en el desarrollo de la calidad de la formación permanente y ocupacional en las personas y por ende en las empresas.

Específicos

1. Ilustrar las generalidades del emprendedurismo y su incidencia en el desarrollo económico tanto a nivel empresarial y personal.
2. Explicar los aspectos generales del emprendedurismo empresarial en la organización como parte fundamental en el desempeño competitivo de la empresa.
3. Identificar los aspectos generales de la formación empresarial como medio para comprender su razón de ser y la utilidad de estos en la mejora continua de las empresas.

Capítulo I: Generalidades del emprendedurismo el contexto organizacional

En el presente capítulo se aborda las generalidades del emprendedurismo y la formación empresarial como lo es: Antecedentes, definición, el espíritu del emprendedor, importancia, principios del emprendedurismo, principios básicos para ser un buen emprendedor, tipos y por último pero no menos importante las perspectivas del emprendedurismo empresarial todos estos conducentes en el emprendedurismo.

1.1 Antecedentes del emprendedurismo

El concepto emprendedurismo fue definido por primera vez en 1732 como: "La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua". (Diccionario de Autoridades).

El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida.

El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está que el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres.

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos de las distintas sociedades (Niño, 2007, párr. 1-4).

De todos es conocida la famosa frase en la cual se promulgaba que “mejor forma a un trabajador y que se vaya a no formarlo y que se quede...”. Sin duda las organizaciones tanto a nivel mundial como nacional han sido conscientes de la profundidad de este razonamiento y se han aplicado en los últimos años para que sus trabajadores, independientemente de su puesto o posición en la empresa, reciban cada vez más formación que incremente sus capacidades en el puesto de trabajo.

Toda esta formación a nivel empresarial se ha visto reforzada por la existencia de ayudas de formación de demanda a través de la fundación Tripartita lo cual ha llevado a las organizaciones a “perder” el miedo al gasto en formación y fomentar más fehacientemente la realización por la misma por parte de sus empleados (García, 2005, párr. 1- 3).

1.2 Definición del emprendedurismo empresarial

El emprendimiento puede definirse dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político social entre otros. Principalmente tiene una cuota de incertidumbre y de innovación. Es decir que ser un emprendedor significa ser decidido y audaz, busca crear su empresa.

A si mismo todos los emprendedores entienden de la importancia de contar con fuentes de financiamiento, el funcionamiento del plan de negocios y la organización del grupo de trabajo; todo esto es la parte empresarial del emprendedurismo y no debe ni puede ser obviada. Los emprendedores exitosos tienen la habilidad de convertir cada obstáculo en un logro. Se olvidan de las debilidades de la empresa y se dedican a trabajar sobre sus fortalezas. El emprendimiento es la ciencia de convertir en realidad lo que empieza como un sueño (Bittán, 2016, parrafo 1-3).

En otras palabras el emprendedor es la persona que tiene “una idea de negocio” y que ve que existe una oportunidad de llevarlo a cabo de acuerdo con el mercado al que va dirigido, y para lo cual tiene una motivación, y debe contar con ciertas habilidades. Emprender se puede entender como iniciar algo, tomar riesgos, explorar, buscando en algunos de los casos poner la creatividad a trabajar. Haciendo una recopilación sobre lo que diferentes autores señalan sobre el concepto emprender y el emprendedor:

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones. Según el contexto en que sea empleado, será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios, el emprendedor es un empresario; es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro.

Con las bases anteriores podemos ver que el empresario es aquella persona capaz de arriesgar tiempo, esfuerzo y recursos, para desarrollar una entidad o unidad ya sea de producción y/o de prestación de servicios, para cubrir determinadas necesidades dentro de la sociedad, a cambio de un beneficio o utilidad (REYES, 2012, pág. 16).

Además un emprendedor entiende la oportunidad como la capacidad de generar un cambio, cuyo valor es mayor al coste.

Científicos de numerosos países discuten sobre cuáles son las bases para desarrollar emprendedores. Sobre este punto, aparecen tres líneas principales, el emprendedor personal, el social y el reticular. La figura del emprendedor personal plantea que esa capacidad está en su misma base, y surge como consecuencia de su desarrollo, aquí se incluye la familia, la educación y aquellos aspectos que la rodean en su primera etapa, antes del trabajo. Esta hipótesis plantea la importancia de los padres en el desarrollo del espíritu emprendedor de los hijos, así como la importancia de la educación.

Otro punto de vista (basado en la observación de que determinadas comunidades son más emprendedoras que otras), plantea que existe una causa social que explicaría el espíritu emprendedor, es decir: existen grupos donde se ha desarrollado más dicho espíritu. Como ejemplo, naciones como la judía, la libanesa, o comunidades de inmigrantes como la india. En estos casos, se atribuye dicho espíritu a las características de convivencia social y a las necesidades económicas de tales comunidades.

Finalmente, la perspectiva reticular, plantea que el espíritu emprendedor surge como consecuencia de facilitar a las personas el acceso a la información y reducir los costes de los recursos necesarios para acometer los proyectos. Esta perspectiva tiene su base en la existencia de más emprendedores en aquellas zonas donde los servicios empresariales están más desarrollados, como por ejemplo, empresas de capital de riesgo, centros de información y formación, inversores individuales, cámaras de comercio etc. Se trata de crear un tejido emprendedor que permita reducir los costes y riesgos de los proyectos (REYES, 2012, pág. 19)

1.3 El espíritu emprendedor

Determinar de dónde sale o, dónde nace este espíritu, es un aspecto difícil de precisar, existen casos de emprendedores que se han convertido en empresarios exitosos por haber tenido una necesidad económica, también hay casos en los que la persona después de estudiar, prepararse en alguna disciplina, busca encaminar sus conocimientos por conducto del esfuerzo y la energía en algún negocio. Es entonces complejo poder afirmar si el espíritu emprendedor es innato o es algo que se pueda fomentar y aprender.

También hay que tener presente que aunque se ponga toda la energía y todas las ganas esto no garantiza el éxito, el verdadero emprendedor requiere capacitarse y profesionalizarse.

El emprendedor debe poseer ciertas características para buscar el logro de su objetivo, pero también debe tener en cuenta que las circunstancias y el medio ambiente influyen para “sacar” lo mejor como emprendedor. Para hablar del espíritu emprendedor podemos considerar los siguientes aspectos:

1. Libertad. El emprendedor requiere poner a trabajar la creatividad, y buscar las oportunidades de negocio, si se encuentra en un contexto opresor bajo las normas y órdenes de una autoridad, esta habilidad puede verse mermada. El emprender lleva implícito el explorar, asumir riesgos, iniciar, incluso probar, si no hay libertad de acción, este espíritu emprendedor puede dañarse.

2. Educación. Podríamos decir que ésta tiene una gran influencia sobre el espíritu emprendedor, ayuda a la formación de mentes que quieran comenzar algo.

La educación que puede apoyar es la que se recibe desde todos los puntos, la formal y la no formal, es decir, la que se da en la familia, en las escuelas, con los amigos, en el club, en la religión, en la universidad.

Un aspecto a considerar actualmente, es que el apoyo a los proyectos emprendedores desde las escuelas, va guiando y desarrollando la habilidad de ver oportunidades y de aprender a analizar lo que se requiere para emprender.

3. La sociedad. Este aspecto se encuentra vinculado con el anterior, ya que la sociedad en su conjunto apoya o no el espíritu emprendedor. Existen contextos en donde se apoya, se favorece y se anima al emprendedor, en algunos otros lugares se desanima y no se apoya esta inquietud, la misma familia, los amigos desalientan.

También se deben considerar las facilidades y apoyos que los gobiernos proporcionan, los países requieren contar con plataformas que permitan proyectar a futuro, buscando el crecimiento de las actividades económicas.

En el mundo actual, un aspecto relevante es el acceso a la información, hoy en día con todos los avances tecnológicos y en materia de comunicaciones, se puede obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

El espíritu emprendedor debe ser visto como un factor fundamental para el desarrollo económico, que aunque no puede asegurarse que sea innato, es un hecho que al existir contextos favorables, como se ha visto, con libertad, educación, apoyos, información, políticas claras y oportunidades, se puede promover la aparición de tal característica (Reyes, 2012, pág. 24).

1.4 Importancia del emprendedurismo

El emprendimiento empresarial hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores. Considerando que todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

Con esto quiere decir que los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendedurismo, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes (Benites, 2013, párrafo. 3).

Todo esto parece confirmar que es importante entender que la actividad del emprendimiento que uno quiera llevar a cabo requiere tiempo, paciencia y dedicación. Es por esto que empezar un emprendimiento, sea personal, colectivo, solidario, con fines de lucro o cualquier otra causa es siempre un trabajo y a largo plazo, en el que se propone una idea y se lleva a cabo día a día. Todavía cabe señalar que los emprendimientos personales (por ejemplo, poner un negocio de productos propios) generan beneficios no sólo de tipo económicos sino también, y especialmente, de autoestima ya que uno puede aprender y darse cuenta conscientemente de lo que es capaz, de lo que puede lograr, proyectando a futuro y esforzándose día a día. (Nicuesa, 2016, párrafo 3-4).

1.5 Principios del emprendedurismo

Los principios por los cuales se regirá toda actividad de emprendimiento empresarial son los siguientes:

1. Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.
2. Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.
3. Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.
4. Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional. (Estefania, 2011, Parrafo 1-5).

Asi mismo es fundamental que el emprendedor deje los miedos atrás para atreverse a emprender una empresa, olvidarse de excusas que solo paralizan la capacidad y las virtudes es decir:

1. Crecer paso a paso

No todos los negocios son escalables ni tienen por qué serlos. No es posible hacer crecer nada que no tenga solidez o que no esté probado. El empresario mediano y pequeño debe preocuparse por lo que tiene enfrente: su mercado y sus clientes actuales. Primero, debe buscar la mejor forma de satisfacer sus necesidades, hacer su empresa resistente a las crisis y generar rentabilidad.

2. Sumar juventud sin vicios

Al emprender, el fundador de un negocio necesita sumar empleados jóvenes y sin vicios corporativos. Ellos pueden ayudarlo a trabajar en su modelo de negocios, ya que la visión del nuevo empresario no tiene por qué ser tradicional.

3. Operar ligero

Trabajar con mucha gente es un vicio que hay que combatir. La tendencia es: mientras haya más tecnología, habrá más automatización.

4. Detectar el fracaso: El fracaso sólo se distingue hasta que sucede.

5. Tiempos globales

Llegar a un lugar nuevo a poner una empresa es difícil. Los retos dependen del producto y del mercado. No siempre hay que expandirse internacionalmente.

6. Planear la sucesión

El proceso es difícil y puede tomar varios años. Implica mucho análisis, reflexión y tiempo para evaluar a los candidatos. El proceso requiere que pidas el consejo de gente que conoce la empresa. Incluye a tus socios cuando se trate de una empresa familiar. En las no familiares, la responsabilidad es del director. Éste debe tener un periodo largo de análisis y evaluación, asesorado por gente de confianza.

7. Liderar el mercado

La clave es estar pendiente de la empresa. Mantenerse y crecer implica un proceso muy duro, ya que toda la operación debe ser perfecta.

8. Evitar envejecer

Éste es uno de los retos: las empresas maduran, pero es algo que se puede evitar. Los directores son quienes deben liderar la innovación. Si un empresario sabe elegir a su gente, ésta será extraordinariamente buena.

9. Liderazgo

Existen dos tipos de líderes: los que son buenos para delegar y los que son muy buenos para operar. El estilo depende de su personalidad y en ambos hay éxitos y fracasos. A pesar de dejar la empresa en manos de otros, hay que estar pendientes, en la medida que lo permita la salud, y tener algo nuevo que aportar. (Turner, 2014, párrafo 1-10).

1.5.1 Principios básicos para ser un buen emprendedor

Creemos que la gente con pasión puede cambiar el mundo para mejor. Son esas personas que están lo suficientemente locos como para creer que pueden cambiar el mundo.

A continuación, te proponemos 5 axiomas básicos para ser un buen emprendedor:

1. **Crear valor:** Para ser un emprendedor con valores, tanto al principio como al final del viaje, lo importante es partir de la búsqueda de un problema en el mundo que se solucione abriendo nuevos mercados y ofreciendo beneficios para otras personas. El valor de una empresa no solo se refiere a que sus productos o servicios puedan ser vendidos satisfactoriamente en el mercado, sino a que sean significativos para la sociedad.
2. **Tener una filosofía:** Desde como contratar nuevos empleados o interactuar con la prensa, hasta el control de calidad de los productos o servicios, pasando por la gestión de clientes y las normas de interacción entre equipos de trabajo, son elementos de la empresa que dicen mucho de ti y de los resultados que se logren conseguir. ¿contratas a los mejores porque crees que la competición interna te llevará al liderazgo en el mercado o prefieres optar por la formación de una plantilla modesta? ¿Fabricas el producto que quieres para crear la necesidad de su compra en la sociedad o prefieres estudiar las necesidades actuales y fabricar un producto que las satisfaga? ¿Prefieres la calidad del producto o poder ofrecerlo al menor precio? Éstas son algunas de las preguntas que tendrás que plantearte para instaurar tu filosofía empresarial.
3. **Pensar antes de hablar:** Tanto si tienes una reunión con un empleado como una entrevista con un periodista, ¡piensa bien lo que vas a decir! Tus palabras no te describen a ti, sino también a todos los elementos de la empresa que presides.

4. Ser original: La información fluye libremente lo que facilita la copia de ideas y empresas, disminuyendo la creatividad y originalidad de las mismas. (Dominguez, 2012, parrafo 3-10).

1.6 Tipos de emprendedurismo

Existen diferentes enfoques sobre los tipos de emprendedores, los diferentes tipos de emprendedores se pueden clasificar por su experiencia como emprendedores por entorno, por actividades, o por personalidad.

Emprendedores por Experiencia

1. El emprendedor administrativo: hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas para hacer las cosas.
2. El emprendedor oportunista: busca constante mente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
3. El emprendedor adquisitivo: se mantiene en constante innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
4. El emprendedor incubador: en su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existentes.
5. El emprendedor imitador: genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos (Alcaraz, Emprender , 2011, pagina 3-4).

Por otra parte se señala que los emprendedores pueden ser clasificados tomando en cuenta dos aspectos:

Por la razón que emprenden: Por aprovechar una oportunidad: porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y trabajan en ella. Por necesidad o porque se encuentran en una situación desfavorable.

Según el tipo de empresa: Emprendedor social que busca, mediante su creatividad, entusiasmo y trabajo en su proyecto emprendedor, producir un cambio social,

Emprendedor que busca destacar en alguna área y ser modelo para otros; por emprendedor de negocios. Si emprende dentro de una empresa se le llama emprendedor interno, y si lo hace en su propio negocio con fines lucrativos es un emprendedor externo, que puede iniciar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricando productos, ofreciendo servicios, o tan sólo comercializando algo ya existente (Rodríguez y González Salazar, 2007 pagina 8-9).

También existe otra clasificación de emprendedores desde otra óptica como lo es:

Emprendedores por experiencia: Los emprendedores por experiencia tienen diferentes actitudes, algunos son dinámicos, innovadores y saben tomar riesgos; en otros casos algunos toman demasiados riesgos, no son cautelosos y no se educan; también hay otros emprendedores que son demasiado cautelosos, no son innovadores y toman pocos riesgos. Por lo general los emprendedores por experiencia que saben tomar riesgos, son innovadores, dinámicos y buscan aprender de su error serán los que tendrán mayores oportunidades de éxito.

Los emprendedores informales: Son emprendedores que están comenzando a emprender, no tiene experiencia en negocios y tal vez ni siquiera se consideran a sí mismos como emprendedores.

Como no tienen ninguna experiencia en negocios, son emprendedores sin un plan de negocios definido, solo posee una idea o concepto de negocio. Comienzan su emprendimiento con sus propios recursos financieros, por ende su capital es muy reducido. Es posible que utilicen las 3 F para conseguir fondos:

1. Family (familia)
2. Friends (amigos)
3. Fools (tontos)

La mayoría de los emprendedores informales son desempleados, amas de casa o empleados con necesidad de ganar más dinero, que están buscando una fuente de ingreso adicional y terminar con negocios informales.

Por su falta de planeación y de experiencia estos emprendedores fracasan en sus negocios o el emprendimiento tiene pocos poca duración por que encuentran un mejor empleo. En algunos casos, saltan de idea de negocio en idea de negocio sin concretar nunca nada. Pocas veces aterriza una idea de negocio y cambian de negocio porque el anterior no funciona.

Emprendedores mixtos o término medio: Estos son los emprendedores informales que han ganado experiencia o se educan para desarrollar una idea de negocio con más estabilidad. También pueden ser empleados con mucha experiencia en la administración o desarrollo de algún tipo de negocio que decide abrir su propia empresa, en algunos casos son emprendedores por necesidad.

En la gran mayoría de los casos este tipo de emprendedor no solo tiene la idea, también tiene más o menos un plan de negocio pero no está completo. Poco a poco va desarrollando las mejoras y los toques finales a su plan e idea de negocio.

Emprendedores formales: Son emprendedores con experiencia siendo emprendedores, saben cómo desarrollar planes de negocios y llevarlos a cabo. Como cuentan con experiencia, tienen varios éxitos, contactos y saben dónde encontrar financiamiento.

Ellos han descubierto su propia fórmula y saben las fortalezas y debilidades de sus ideas de negocio. Tienen la capacidad de aterrizar esa idea y darle forma para crear negocios exitosos.

Emprendedores por entorno: Este tipo de emprendedor es influenciado por su entorno empresarial, el tipo de educación que recibió, experiencia laboral y conocimiento sobre un mercado.

Emprendedores inversores. Son emprendedores con capital, pero sin idea de negocio, buscan otros emprendedores que tengan algún plan de negocio para invertir en ese plan de negocio. Ellos conocen como juzgar una idea, un plan de negocio y principalmente a las personas. La principal razón, por la cual un emprendimiento falla es por culpa del emprendedor, porque no sabe implementar su idea o aterrizar el plan de negocio.

Emprendedor empresarial: Es un emprendedor formal, generalmente desarrollan negocios en el mercado tradicional de bienes, servicios o productos. Se sienten cómodos con los tipos de negocios que conocen y son tradicionales. Son cautelosos y prefieren no tomar riesgos, por eso utilizan modelos tradicionales de negocio.

Por lo general, este tipo de emprendedor requiere financiamiento o una gran cantidad de capital para iniciar. Conocen su mercado y saben cuándo encontraron una mina de oro. Son expertos en administrar inventario, redes de contacto y proveedores; también saben sobre canales de distribución o atención al cliente. Buscan siempre empresas donde hay poca competencia, tienen ventaja sobre la competencia o tienen control sobre el mercado.

Emprendedores innovadores: Este tipo de emprendedor normalmente nace de ambientes universitarios o centros de investigación.

Por lo general la innovación tiene un poco de riesgo (o mucho), porque el modelo de negocio depende mucho de un producto innovador, que permite crear un mercado nuevo o sustituir un mercado existente. Este tipo de emprendedor usualmente es tecnológico pero no es exclusivo de este rubro. Pueden ser emprendedores de áreas como medicina, equipos médicos, terapias, automóviles, industria, etc.

Una característica usual en este tipo de emprendimientos, es la necesidad de hacer sociedades conjuntas con emprendedores empresariales que tienen control o dominio sobre el mercado para así asegurar su penetración y distribución.

Inter emprendedores: Este tipo de emprendedor se desarrolla dentro de las organizaciones o empresas, son estas las que motivan ese tipo de cultura de emprendimiento dentro de su ambiente laboral (ejemplo Google), motivando el desarrollo de nuevos proyectos para la empresa, para buscar principalmente innovación en los productos, servicios o mejorar los procesos existentes dentro de la organización.

Este tipo de cultura dentro de una organización requiere motivación, ambiente laboral no tradicional e incentivos tanto psicológicos como monetarios.

Intra emprendedor: Se le dice a las personas que están dentro de una empresa por varios años, consiguen toda la experiencia, los contactos y conocimientos para luego renunciar y deciden desarrollar su propia empresa del mismo tipo con la experiencia y conocimiento adquirido.

La mayoría de los emprendedores provienen de este tipo. Por ejemplo, he conocido muchos publicistas, diseñadores gráficos, corredores de bienes raíces o de seguros que hacen esto.

Emprendedores por necesidad: Hay emprendedores que se ven obligados a emprender, son las circunstancias de no tener empleo o haber sido despedido que los hacen crear un negocio sin intención. En algunos casos no están satisfechos por sus ingresos económicos y se ven obligados a crear un negocio.

Son personas creativas e intuitivas por naturaleza, y la necesidad les da una nueva perspectiva sobre su vida profesional y les da la capacidad de percatarse de oportunidades de negocio que antes no veían. Lastimosamente, por lo general sus negocios no aterrizan y cuando encuentran una oportunidad de volver a ser empleados la toman sin vacilar.

Emprendedores por azar: Suelen toparse con el negocio por azar no es algo planificado, pero esto no quiere decir que no tengan una idea o concepto de negocio. Normalmente surgen en mercados nuevos pero con altas probabilidades de crecimiento. Pueden adaptarse rápidamente y aprovechan el momento, a menudo también son emprendedores por necesidad.

Emprendedores por actividad: Aquí clasificamos a los emprendedores por la actividad que van a desarrollar, muy similares a los emprendedores por entorno pero más específico.

Emprendedores comerciales: Son aquellos emprendedores que su experiencia se encuentra en vender productos de terceros. Tales como supermercados, tiendas de ropa, farmacias, librerías, etc. Suelen ser emprendedores con modelos tradicionales de negocio, por ello toman poco riesgos.

Emprendedores de servicios: A diferencia de los emprendedores comerciales, estos ofrecen servicios tales como salones de belleza, gimnasios, centro de masajes, alquiler de películas etc. En la mayoría de los casos se requiere un lugar para realizar el negocio.

Emprendedores profesionales: Es parecido al emprendedor de servicios, pero ofrece servicios especializados como fotografía, diseño, plomería, abogacía, etc. En algunos casos no tiene oficina o lugar comercial, y usualmente son emprendedores que ofrecen su servicio a empresas.

Emprendedores sociales: Son aquellos que desarrollan actividades sociales buscando mejorar la calidad de vida de las persona con escasos recursos o con alguna necesidad, problema específico, causa social, etc. Generando organizaciones sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales. Por lo general este tipo de emprendedor tiene el apoyo de empresario o de la alta sociedad, porque son familiares o personas cercanas.

Emprendedores tecnológicos: La mejor clasificación para empresas o emprendimientos que tienen que ver exclusivamente con tecnología son aquellas ideas basadas en nuevas tecnologías, tales como: redes sociales, dispositivos electrónicos, servicios tecnológicos, etc. También podemos incluir a los emprendedores que desarrollan portales de noticias o blog informativos con el fin de ganar dinero vendiendo su contenido o publicidad.

Este tipo de emprendedor se caracteriza por tomar riesgos, ser poco cauteloso y ser expertos en programación o computadoras como: Steve Jobs, Michaels Dell, Bill Gates, etc.

Emprendedores productores:

Este tipo de emprendedores tiene dos tipos:

Personas innovadores, usualmente inventores por su capacidad inventiva o de recursos para generar nuevos productos para desarrollar patentes de propiedad intelectual para luego venderlos.

Personas que producen productos no tan innovadores pero de consumo masivo como pan, muebles, artesanías, etc. Muchos de estos emprendedores pueden categorizarse dentro de la industria en gran escala o en pequeña escala.

Emprendedores especialistas

Tiene un perfil profesional técnico, son innovadores y creativos. Buscan mejorar procesos, productos, ideas, etc. Tienden a ser muy individuales por ello pueden que no sepan trabajar muy bien en grupo (aunque no es una regla). Son especialistas en su campo y suelen ser los mejores.

Por lo general, este tipo de emprendedores fracasan porque los negocios requieren tener conocimiento de muchos campos, y por ello ser individualistas no les ayuda, necesitan trabajar en grupo con personas que llenen la falta de experiencia y de conocimiento que el especialista no tienen.

Emprendedores por personalidad: Aquí clasificaremos a los emprendedores según sus talentos o personalidad para hacer emprendimientos.

Emprendedores intuitivos: Si guían principalmente por su instinto, esto les permite ver cosas que otros no pueden ver. No son cauteloso y tienden a tomar muchos riesgos, su personalidad los lleva a soportar pacientemente cualquier circunstancia porque su pasión los motiva a continuar. Pero ese mismo exceso de pasión los puede llevar a equivocarse y a tomar malas decisiones. En algunos casos aman más la emoción del riesgo que generar dinero o establecer una idea de negocio exitosa.

Emprendedores visionarios: No le tienen miedo al riesgo, y dependiendo de su personalidad pueden ser cautelosos o poco cautelosos. Buscan ideas o mercado poco explorados. Pueden emprender tanto en negocios tradicionales como innovadores. El único problema, es que suelen saltar de idea de negocio en idea de negocio. Nunca aterrizan sus proyectos y comienzan a comenzar otro sin haber terminado el primero.

Emprendedores persuasivos: Tienen una gran de persuasión y de influir a otras personas como colaboradores, socios, inversores, financieras, etc. Son grandes líderes y motivadores con una gran autoestima hacia ellos mismos y hacia la idea, plan o proyecto. En algunas ocasiones son vistos como testarudos y/o abusan del poder y la manipulación. Son pocos los que son los suficientemente sensatos para no embriagarse con el poder.

Emprendedores exploradores o rastreadores: Son profesionales o personas con una gran capacidad de entender su entorno y analizarlo, tienen una mente analítica y racional que les permite detectar errores u oportunidades.

Tienen una visión general y específica permitiéndoles descubrir cosas que otros no han visto sin importar el mercado. En algunas ocasiones se exceden demasiado en el análisis y la cautela, y terminan haciendo nada (Miamónides, 2010, párr. 1-30).

1.7 Las oportunidades para emprender

El emprendedor debe valorar su propia situación y sus recursos económicos para decidir cuál es la mejor oportunidad para él, al incursionar en el mundo de los negocios como emprendedor.

De manera general, puede hablar de tres maneras de emprender un nuevo negocio, a saber:

1. Comenzar desde cero.
2. Comprar una franquicia.
3. Comprar una empresa existente.

Cada una de éstas conlleva diferentes escenarios y encierra ventajas y desventajas como se revisará más adelante. Revisemos estas oportunidades.

Iniciar un negocio desde cero

Es algo muy satisfactorio a nivel personal, ya que implica desde el haber tenido “esa idea”, el desarrollo de la misma, llevarla a una idea de negocio y finalmente convertirla en un negocio.

En esta situación hay que ser realista y antes de comenzar se debe llevar a cabo un plan de negocios preciso, objetivo y detallado. Este plan es fundamental para poder analizar todos los aspectos que rodean empezar el negocio, y prevenir así el fracaso.

Un buen plan de negocios ayuda a visualizar y evaluar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles del futuro negocio y poder tomar decisiones.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esta línea). También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación.

En algunos puntos se puede requerir ayuda profesional especializada, hay que buscarla para que se realicen aquellos análisis en los que no se es experto, como pueden ser los aspectos financieros, o incluso para contar con otros puntos de vista que serán objetivos, o que aportarán ideas y comentarios.

Cuando se tiene esto ya definido, se requiere investigar y analizar todos los requerimientos que un nuevo negocio debe cumplir, por ejemplo los trámites legales, permisos, registros de marca, financiamiento, etc.

También se requerirá evaluar y buscar personal que apoye al arranque del negocio y que posteriormente colabore en él, lo cual puede implicar capacitación de los colaboradores.

Una vez verificado y cumplido con todos los aspectos, puede abrirse el negocio, cuidando tener una buena administración en todas sus áreas.

Comprar una franquicia

Esta es una oportunidad para emprender, en donde se pueden evitar muchos de los riesgos que se presentan al iniciar un negocio, ya que una franquicia en la mayoría de los casos es algo ya probado.

Al hacer el contrato de compra de una franquicia se adquiere el derecho de utilizar un nombre o marca ya reconocida, al igual que poder comercializar cierto producto o servicio exclusivo de esa franquicia.

También se tiene derecho a utilizar los métodos y procedimientos existentes para el manejo y operación del negocio, así como a disfrutar los beneficios de la publicidad de la franquicia.

Aunque es algo ya probado, antes de comprar una franquicia hay que ser cauteloso y analítico. Debe evaluarse si el negocio satisface las necesidades, intereses personales y expectativas del emprendedor.

Hay una gran cantidad de franquicias disponibles, incluso se promueven ferias donde éstas se ofertan, se requiere ver varias, analizarlas, informarse, hacer muchas preguntas sobre las mismas, buscar opiniones de los clientes, averiguar sobre su reputación, etc.

Comprar una franquicia tiene costos muy variables, hay que valorar muy bien en qué negocio se va invertir el dinero.

Al estar evaluando una franquicia también se debe buscar ayuda profesional que permita un diagnóstico y pronóstico objetivo y confiable, es fundamental asesorarse, por ejemplo, de a un abogado para la revisión de los contratos y los demás aspectos legales.

Comprar una empresa existente

Esta puede ser una forma excelente de iniciarse en el ámbito empresarial y tiene múltiples ventajas, aunque por supuesto, como toda decisión de negocios, la compra de una empresa existente debe ser estudiada minuciosamente y planeada.

Como futuro dueño de una empresa se debe determinar qué tipo de negocio es el que se desea comprar, y esto puede estar basado en la experiencia profesional, en los intereses personales y profesionales, en el estilo de vida o incluso en los gustos.

Decidido esto hay que darse a la tarea de encontrar ese tipo de empresa a la venta, cuando se ha encontrado ayuda profesional, se requiere evaluar los siguientes aspectos:

1. La ubicación de la empresa.
2. Los inventarios.
3. El equipo y mobiliario.
4. El número y tipo de personal que labora.
5. La cartera de clientes.
6. La estabilidad de los clientes.
7. La situación financiera.
8. Los productos y/o servicios que se ofrecen.
9. Los aspectos legales.
10. Los permisos y licencias.
11. La situación del crédito.
12. Tipo de proveedores y relación con los mismos.
13. Financiamientos.

Antes de tomar la decisión definitiva es necesario evaluar los puntos referidos.

Empezar en el mundo de los negocios con una empresa ya establecida puede ofrecer muchas oportunidades de éxito y, por supuesto, se requiere una inversión grande, aunque pueden buscarse financiamientos para este propósito (Reyes, 2012, págs. 22-23).

1.8 Perspectivas del emprendedurismo empresarial

Como se ha observado, existen varias tendencias y modelos de emprendimiento que han desarrollado diversos autores. Es indispensable tener la concepción de emprendedor que se quiere estudiar, y analizar las tendencias culturales y su aplicación en el ámbito empresarial, pues esto servirá de base para el desarrollo de un modelo de emprendimiento.

Se debe agregar que esta mirada interdisciplinaria permite observar lo complejo y variado que es el fenómeno del emprendimiento. Desde el punto de vista de estudio del emprendimiento, se identifican cuatro perspectivas de pensamiento:

1. Comportamental
2. Psicológica (cognitiva)
3. Económica
4. La perspectiva de procesos

Esta clasificación se caracteriza por el énfasis en los aspectos estratégicos, beneficiándose de los avances recientes en el campo. También integra las tendencias cognitivas y de procesos a los campos de la estrategia empresarial.

La perspectiva comportamental o de comportamiento se representa a la exaltación de la influencia de la persona, sin mucho impacto. Su propósito es identificar el perfil psicológico que diferencia al emprendedor exitoso; no reconoce la complejidad del fenómeno emprendedor por lo que sus resultados no fueron satisfactorios.

La perspectiva psicológica o cognitiva: Es una tendencia relacionada con las representaciones o esquemas que el individuo desarrolla de sus comportamientos; es más cognitiva, debido al conocimiento que se genera. Esta perspectiva responde a la comportamental.

La perspectiva psicológica estudia el fenómeno para explicarlo en dimensiones conductuales y en rasgos personales que identifican un perfil determinado, pero la complejidad del tema de emprendimiento ha impedido establecerlo. Esto ha llevado a estudiar y establecer el proceso. El desarrollo del emprendimiento desde la perspectiva conductual. Por último, la perspectiva antropológica concibe el emprendimiento como representaciones del cambio social y de la integración a las fuerzas económicas y sociales, lo que evidencia la importancia del emprendimiento como la imagen en el desarrollo de la sociedad.

La perspectiva económica: relaciona una comprensión del fenómeno de emprendimiento desde las acciones del individuo, asumiendo la calificación de “homo económicas” para justificar la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Concibe el emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico. Esta perspectiva se construye mediante el debilitamiento de la práctica para identificar, apoyar y aconsejar al emprendedor potencial mediante la estructura de modelos asociados a los objetivos de maximización de beneficios, caracterizándose por su aporte teórico.

La perspectiva de procesos: Aquí el individuo es el centro de atención, en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico. Sus relaciones repercuten en el desarrollo de la persona, como característica humanista, estableciendo retos para el fenómeno del emprendimiento. (Ramírez, 2009, pagina. 102).

Capítulo II: Emprendedurismo empresarial en la organización

En el presente capítulo se desarrolla la teoría del emprendedurismo empresarial en la organización como lo es: El concepto de emprendedurismo empresarial, características del emprendedor o empresario exitoso, las diferentes ventajas y desventajas de ser un emprendedor, la necesidad social de crear empresa, de la idea al negocio, el plan de negocio, y por último las oportunidades personales para emprender y convertirse en empresario.

1.2 Emprendedurismo empresarial

El emprendimiento puede definirse dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político social entre otros. Principalmente tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

Ser un emprendedor significa ser decidido y audaz. Busca crear su empresa, pero para que la formación tenga éxito y consiga buenos resultados hay que tener una visión, que significa guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. Igualmente se necesita de una misión, que significa las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa ayuda a tener una buena proyección. La gerencia empresarial tiene que ser llena de liderazgo, pues de allí asegurará el impulso que llevará a la empresa a tener un buen manejo y éxitos. La calidad y el buen manejo de las buenas inversiones dejarán buenos resultados, excelentes productos y dará una confianza al cliente.

Los proyectos de alto liderazgo y entendimiento dan un interés en las personas que se muestran atraídos, y canalizar hacia el bienestar de la empresa, fortaleciendo su capital y promover una buena imagen frente a la sociedad. Las políticas deben ser positivas y claras en lo que se basan para el manejo de la empresa y la comunidad empresarial de esta.

En cuanto a las promociones para darse conocer a la empresa y al personal que las maneja, existen muchos medios, cada una de ellas adecuada al tipo de actividad a realizar y en el medio donde se desenvuelve. Cualquier medio que se escoja, podrá dar a conocer los intereses que tienen la empresa con la sociedad, la información personal y sus ideas. Todos estos asuntos ayudan al progreso de la empresa, a pensar en grande y a mejorar cada vez más nuestra vida empresarial (Bittán, s.f, párr. 1-3).

2.2 Características del emprendedor o empresario exitoso

Cabe señalar que para alcanzar el éxito en los negocios no es necesario contar con todas las características que mencionaremos; pero mientras más de ellas poseamos, mayores posibilidades tendremos de lograrlo.

Asimismo, si pensamos que no tenemos algunas de estas características, o que algunas de ellas las tenemos poco desarrolladas, ello no significa que poco a poco podamos ir adquiriéndolas o desarrollándolas.

Veamos a continuación cuáles son estas características, cualidades o atributos de un emprendedor o empresario de éxito emprendedor empresario de éxito:

Energía y entusiasmo

Un emprendedor empresario de éxito es una persona llena de energía y entusiasmo.

Tiene suficiente energía como para cumplir con todas las diferentes funciones o tareas que conlleva ser un emprendedor o empresario, y tiene suficiente entusiasmo como para realizar dichas funciones o tareas con alegría y pasión.

Para lograr dicha energía y entusiasmo ama, se divertir y gusta mucho de lo que hace. Y, además, es consciente de los beneficios o recompensas que conlleva lograr el éxito en un negocio propio, se repite constantemente a sí mismo estos beneficios o recompensas, y los utiliza para motivarse a seguir adelante.

Confianza en sí mismo

Un emprendedor empresario de éxito es una persona con confianza en sí mismo.

Es consciente de sus virtudes y capacidades, las cuales trata de mejorar y sacarles el máximo provecho, pero también es consciente de sus limitaciones y defectos, los cuales trata de corregir y superar.

En cuanto empiezan a surgir los problemas o dificultades, sigue adelante pues confía en sí mismo, confía en que sus virtudes y capacidades les ayudarán a sortear y hacer frente a estos problemas o dificultades.

Perseverancia

Un emprendedor empresario de éxito tiene la suficiente tenacidad, determinación y perseverancia para hacer frente a los obstáculos, dificultades, imprevistos o caídas que pueda tener en su camino.

Sabe que en el camino de un emprendedor empresario siempre surgirán estos inconvenientes, y cada vez que ello sucede, es persistente y sigue adelante.

Sabe, por ejemplo, que las caídas son parte del camino hacia el éxito, y por ello, ante una caída no se detiene, y más bien, la utiliza como impulso y motivación para seguir adelante.

Y, en cuanto a los errores, sabe que por más preparado que esté, no es perfecto y siempre los cometerá; pero sabe que precisamente de ellos es cuando uno más aprende, por lo que cada error que comete lo valora y aprende de él para ser cada vez mejor.

Paciencia

Un emprendedor empresario de éxito sabe que el éxito no llega de la noche a la mañana, sabe que para alcanzarlo se necesita tiempo, trabajo y dedicación.

Sabe que el camino hacia el éxito es largo y lleno de dificultades, por lo que tiene la suficiente paciencia para buscarlo.

Para lograr la paciencia, confía en sí mismo y en su capacidad. Sabe que por más esquivo que parezca o por más que demore más de lo previsto, el éxito tarde o temprano será suyo.

Capacidad para adaptarse a los cambios

Un emprendedor empresario de éxito está siempre atento a todo lo que suceda en el mercado.

Está consciente en todo momento de los cambios que puedan suceder y trata siempre de preverlos, por ejemplo, está atento a las nuevas preferencias o gustos de los consumidores, a las nuevas tendencias, a las nuevas modas, a los nuevos competidores, a sus nuevas estrategias, etc.

Y, a la vez, tiene la capacidad para adaptarse rápidamente a estos cambios, es decir, tiene la suficiente flexibilidad como para guiar su negocio o empresa de tal modo que pueda aprovechar estos cambios o hacerles frente oportunamente.

Por ejemplo, tiene suficiente flexibilidad para dejar de lado sus antiguos productos y diseñar otros que satisfagan las nuevas preferencias o gustos, para dejar de lado antiguas estrategias de marketing y diseñar nuevas que le permitan hacer frente a las de sus nuevos competidores, para aceptar que cuenta con tecnología obsoleta y que necesita adquirir nueva que le permita estar acorde con el momento actual.

Tolerancia al riesgo

Un emprendedor empresario de éxito busca minimizar los riesgos en sus emprendimientos o negocios.

Para ello se informa, se capacita, se prepara, planifica, prevé posibles percances, diseña estrategias de emergencia, etc.

Sin embargo, es consciente de que por más planificación o preparación que realice, siempre existirá el riesgo de que las cosas no resulten como lo esperado, de que surjan dificultades, imprevistos o percances.

Un emprendedor empresario de éxito es consciente de ello, y por eso se prepara mentalmente, sabe que el riesgo es parte de la vida de un emprendedor empresario, y lo enfrenta y asume con total responsabilidad por lo podría pasar.

Creatividad e innovación

Un emprendedor empresario de éxito es una persona creativa e innovadora.

Sabe que en el contexto actual, debido a la alta competencia y las exigencias de los consumidores, la clave del éxito empresarial está en ser creativo e innovador.

Sabe que el ciclo de vida de un producto es cada vez más corto, y por ello, está constantemente siendo creativo e innovando, ya sea creando nuevos productos o servicios, o rediseñando o mejorando los que ya ofrece.

Visión de negocios

Un emprendedor empresario de éxito tiene la habilidad para identificar oportunidades de negocio donde otros no las ven.

Para ello, está constantemente analizando el mercado, analizando los nuevos gustos, las nuevas modas, estudiando tendencias, etc.; sabe igualmente proyectarse en el futuro y prever los cambios que se avecinan.

Asimismo, está permanentemente en búsqueda y atento al surgimiento de nuevas oportunidades de negocio.

Y, en cuanto detecta una oportunidad atractiva, la estudia y analiza, y si descubre que es una buena oportunidad, no pierde el tiempo y consigue rápidamente todos los recursos necesarios que le permitan capitalizarla.

Capacidad para rodearse con las personas indicadas

Un emprendedor empresario de éxito sabe identificar a las personas que les puedan ayudar a alcanzar el éxito en sus emprendimientos o negocios.

No busca personas que sepan menos que él, sino que busca personas mejor capacitadas que él en determinados aspectos. Sabe que solo así puede crear un buen equipo que se complemente bien.

Sabe identificar este tipo de personas no solo por su apariencia, sino también por sus palabras, sus gestos o su modo de expresarse.

Y luego, una vez identificadas estas personas, las contrata o se asocia con ellas, y luego, al trabajar con ellas, sabe liderarlas.

Liderazgo

El emprendedor empresario de éxito ejerce la calidad de líder.

Tiene la habilidad y capacidad para influir, inducir, animar y motivar a sus trabajadores, para que éstos lo sigan con entusiasmo, por voluntad propia y sin poner condiciones.

Su carisma e inspiración hace que sus trabajadores o personas que lo rodean se identifiquen, no solo con él, sino también con sus ideas, proyectos, emprendimientos y negocios que decide realizar.

Capacidad para planificar

Un emprendedor empresario de éxito es consciente de la importancia de la planificación.

Sabe que al planificar objetivos, recursos y estrategias, tendrá mayores posibilidades de alcanzar el éxito, pues logrará un manejo más eficiente de su negocio, además de que minimizará el riesgo.

Por lo que antes de cada emprendimiento o negocio que decide emprender, investiga bien, se informa, analiza y planifica todas las acciones, objetivos, recursos y estrategias que realizará.

Capacidad de decisión

Un emprendedor empresario de éxito cuenta con el conocimiento, experiencia, capacidad y sentido común necesario para tomar buenas decisiones.

Sabe que en el mundo de los negocios cada decisión es importante y, por tanto, antes de tomarlas, se toma su tiempo, las medita y analiza bien.

Pero también sabe que en ocasiones debe tomar decisiones rápidamente. Sabe identificar estos momentos, y en ellos tomar rápidas decisiones confiando en su instinto de empresario, sin remordimientos y asumiendo su responsabilidad.

Capacitación constante

Un emprendedor empresario de éxito sabe que el aprendizaje nunca termina, sabe que siempre habrá algo nuevo para saber y aprender.

Por ello, a pesar de lo que mucho que sepa o sea capaz, siempre busca la manera de seguir aprendiendo o capacitándose, ya sea por cuenta propia o asistiendo a cursos o seminarios.

Pero no solo busca seguir capacitándose para de ese modo ser más competente, sino también para estar a la par con los nuevos avances, las nuevas tecnologías y las nuevas técnicas o herramientas empresariales.

Sabe que el cambio es vertiginoso, y procura siempre estar al día con los nuevos cambios o avances y, de ese modo, poder usarlos a su favor o poder hacerles frente oportunamente (CreceNegocios, 2014)

En emprendedor de éxito” resume una serie de características que distinguen a los emprendedores del resto de las personas, las cuales han son mencionadas a continuación:

1. Compromiso total, determinación y perseverancia.
2. Capacidad para alcanzar metas.
3. Iniciativa y responsabilidad.
4. Persistencia en la solución de problemas.
5. Realismo
6. Autoconfianza
7. Altos niveles de energía
8. Busca retroalimentación
9. Control interno alto
10. Toma de riesgos calculados
11. Baja necesidad de estatus y poder
12. Integridad y confiabilidad (Alcaraz, pagina. 4)

2.3 Ventajas y desventajas de ser un emprendedor

En nuestro medio empresarial actual las jornadas de trabajo son largas, los sueldos en general no son buenos o suficientes, las prestaciones superiores a las de la Ley son otorgadas en su mayoría por las grandes empresas; entonces, para muchas personas, tener un negocio propio puede ser su sueño u opción significativa. Y esto es realmente una buena alternativa, solamente que hay que valorar lo que implica dar este pasó.

El camino para lograr esto puede ser largo y complicado, por lo que se requiere de la mayor cantidad de información posible para tomar la decisión de iniciar un negocio.

Podemos decir que al emprender un negocio tal vez se tenga que trabajar como nunca antes se ha hecho, implica poner todas las habilidades personales y profesionales para afrontar todas las situaciones que surjan en el camino; también, se debe considerar que “lleva tiempo”, es decir, tener en mente que pueden pasar años antes de que el negocio se mantenga por sí mismo, y se convierta en rentable.

Una vez que esto se ha logrado, se puede afirmar que el negocio se ha consolidado. Así, el negocio propio se convierte en una fuente de realización personal y, a la vez, en un generador de empleos.

Analicemos, ahora, de manera general, algunas ventajas que se dan al tener un negocio propio:

Libertad. El dueño de su propio negocio experimenta el ser libre en varios aspectos, ya que cuenta con el poder de decidir. Con base en esto puede plantearse qué es lo que desea hacer y cómo lo va a lograr.

1. Se pone a trabajar la propia creatividad.
2. Ingresos a largo plazo que pueden convertirse ilimitados. Como empleado se tiene un sueldo asignado que no se incrementa constantemente, pueden pasar meses, para que esto suceda o para que llegue un ascenso de puesto y un incremento de sueldo. El dueño de su propio negocio trabaja para sí mismo y si quiere ganar más debe enfocarse en su negocio, plantear sus estrategias y desarrollarlas eficazmente para generar mayores ganancias.
3. No se tiene un jefe.

4. Un negocio propio constituye en un patrimonio.- El negocio se puede heredar a los hijos, un puesto en una empresa no.
 5. Se puede vender, y si se ha consolidado a través del tiempo puede haber incrementado considerablemente su valor.
 6. Más tiempo libre.- Aunque esto tal vez no se dé al inicio del negocio, a la larga permite disponer de mayor tiempo y organizar los propios horarios para dar atención a otros aspectos de la vida, como la familia, los hijos, el deporte, los amigos, etc. Las vacaciones pueden no limitarse a un sólo período al año y, por cierto, de unos cuantos días.
 7. Se generan empleos y se apoya así a otros.- El dueño de un negocio tiene la posibilidad de generar nuevos puestos para personas que necesitan trabajar, tiene la oportunidad de aportar algo a la sociedad, contribuyendo así a un mejor país.
1. Implica cierta inseguridad.
 2. Se dan presiones financieras.
 3. Se requiere de mayor número de habilidades.
 4. Implica un compromiso total.
 5. Se puede presentar una tendencia a la dispersión, al ser su propio jefe.
 6. Si no hay una correcta organización se da pérdida de tiempo.
 7. Existe el riesgo de tener falta de profesionalismo.
 8. Se puede dar el involucramiento de la familia, sin roles claros, que afecten el desarrollo del negocio (Reyes, 2012, págs. 26-27)

Así mismo podemos hacer mención de otros aspectos importantes relacionados a las ventajas y desventajas que tiene ser un emprendedor por ejemplo:

Ventajas

1. Autonomía: Quizás es la independencia y la libertad para tomar decisiones lo fundamental para esta ventaja, de igual forma consiste en la administración de cada persona.
2. Control financiero: Es necesario tener una buena administración de ingresos y egresos hasta generar una excelente rentabilidad.

3. Desafío: Para muchos emprendedores, el desafío consiste en el entusiasmo y la actitud para iniciar un proyecto.

Desventajas:

1. Sacrificio personal: El emprendedor debe trabajar arduamente, razón por la cual no tiene tiempo para la familia, la recreación, la diversión entre otros.

2. Sobre carga de responsabilidades: Dado que los recursos económicos son escasos, no existe la probabilidad de contratar varias personas para desempeñar las diferentes funciones, razón por lo cual es necesario que el emprendedor desarrolle múltiples funciones a la vez.

3. Margen de error: Muchas de las decisiones que toman los emprendedores son incorrectas y pueden generar resultados ineficientes en el negocio (Gestion Empresarial, 2011, parrafo 1-6).

2.4 La necesidad social de crear empresas

Hacer empresas es un acto que se ha dado a través de la historia, a raíz de esto se han consolidado sociedades y países enteros, y es una acción intencional y legítima del ser humano que busca mejorar y progresar en su contexto. “Hacer una empresa” o “poner un negocio”, son sin duda una vía para el desarrollo económico y social de cualquier comunidad.

En los últimos tiempos se ha dado mucho énfasis y apoyo para crear empresas buscando combatir el desempleo, siendo esta una estrategia para favorecer el crecimiento de un país; pero es importante hacer notar que estas nuevas organizaciones deben ser empresas “sanas”, que se formen para realmente dar y obtener un beneficio, actuando de manera justa.

Es aquí donde el emprendedor que decide adentrarse en un negocio como una opción de vida debe focalizar cuál es la importancia y la aportación que él dará a la sociedad.

Es necesario también señalar que al elegir la creación de empresa como una opción para desarrollar una actividad económica, no debe significar un desgaste devastador, más bien debe de considerarse como una tarea dignificante para quien la emprende y que tendrá repercusiones favorables para él y para su comunidad.

En nuestro país, se debe fomentar cada vez más el espíritu emprendedor, despertar desde las aulas el interés en ser empresarios, desde luego, brindándoles las herramientas necesarias y toda la información pertinente.

No se trata de “hacer empresas” o “formar empresarios” sin sustento, que estén propensos al fracaso, con las consecuentes pérdidas.

Tener más empresas, generar fuentes de trabajo, contribuye al crecimiento de la economía, hacen crecer al país (Reyes, 2012, págs. 45-46).

2.5 De la idea al negocio

En este punto se analizará que además de contar con una idea, se requiere estudiar si ésta representa una oportunidad de negocio, así se ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo.

Empezaremos con el concepto de idea, en el Diccionario de la Real Academia Española se encuentra diferentes definiciones, enlistaremos sólo algunas:

idea. (Del lat. *idĕa*, y este del gr. *ἰδέα*, forma, apariencia).

1. Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo.
2. Plan y disposición que se ordena en la fantasía para la formación de una obra. La idea de un sermón. La idea de un palacio.
3. Intención de hacer algo. Tener, llevar idea de casarse, de huir.
4. Ingenio para disponer, inventar y trazar una cosa. Es hombre de idea. Tiene idea para estos trabajos.
5. Ocurrencia (ll idea inesperada). Tengo una idea para solucionarlo.

De acuerdo con estas definiciones, la idea es la intención de hacer algo, la ocurrencia que se da en la imaginación; tener ideas no es un proceso tan difícil, ante diferentes eventos o situaciones, se pueden presentar “ideas” para cambiar, mejorar, corregir, adaptar, convertir, diversificar, reformar, reemplazar, renovar, reorganizar, transformar.

Pero estas ideas pueden ser sólo eso, ideas, que dentro del terreno emprendedor y de negocios deben ser analizadas para determinar si esa idea es una “buena idea de negocio”, pues se debe tener muy claro que una idea no es lo mismo que una de negocio, aspecto que puede olvidarse cuando invade la emoción por una “buena idea”.

Es importante describir claramente la idea que se ha tenido, pues si se posee una que puede convertirse en negocio, lo peor que puede una persona hacer es guardarla, pues corre el riesgo de que a alguien más se le ocurra y la desarrolle.

Es recomendable que toda idea que tenga posibilidades de convertirse en una empresa, cuente con un mercado potencial, para ello, además, deben seguirse cuatro pasos fundamentales:

1. Protegerla.
2. Desarrollar el proceso.
3. Plan de negocio.
4. Creación de la empresa.

También se pueden encontrar consumidores con necesidades insatisfechas, lo cual tampoco es muy difícil, lo que es complicado es encontrar ideas que se conviertan en negocios rentables para satisfacerlas. Es por esto que al tener la idea se requiere de un profundo análisis, pues elaborar el plan de negocio es una ardua tarea que debe realizarse sobre una base sólida, dado que el camino para convertir la idea en un negocio real es largo y requiere esfuerzo.

Para ir de la idea a la idea del negocio, el análisis a llevar a cabo debe ser muy riguroso, hay que hacer serias justificaciones racionales sobre la idea, aun cuando no se entrará al detalle excesivo; la idea, de ser viable la idea, se harán los planes financieros y de marketing.

En este momento, si la idea no parece ser convincente, ni conveniente para una idea, tal vez, no se deba incursionar en elaborar el plan de negocios.

Al estar realizando este concienzudo análisis se pueden plantear situaciones inversas, es decir, examinar la situación desde el punto de vista opuesto a lo deseado. Por ejemplo, preguntarse: ¿por qué esta idea NO va a ser un negocio?, ¿qué puede hacerla fracasar?, etc. De esta forma se tiene un análisis más completo de la idea de negocio, teniendo así una mejor visión.

Adicionalmente, se puede hacer el ejercicio de evaluar la factibilidad del negocio, esto requiere de explorar la oportunidad que se tiene en distintas áreas: el producto o servicio, el sector, el mercado, las finanzas y personal que llevará hacia delante la idea. Se puede decir que es un ejercicio previo a lo que finalmente se incluirá en el plan de negocio, pero en este momento, ayudará a madurar si la idea se puede convertir en negocio.

Algunas de las preguntas básicas a considerar en cada una de las áreas son las siguientes:

Producto o Servicio

1. ¿Qué beneficios ofrecerá al consumidor?
2. ¿Qué elementos lo hacen diferente con respecto a la competencia?
3. ¿Existe en el mercado, la tecnología necesaria para el desarrollo del producto?
4. ¿Qué novedad o mejora aporta este servicio?

Sector

1. ¿Existen barreras fiscales o legales que protegen a la competencia?
2. ¿Cuál es la dinámica que se presenta en sector en cuanto a novedades y operaciones?
3. ¿Qué se deberá hacer para entrar a la competencia?

Mercado

1. ¿Quiénes pueden ser mis clientes?
2. ¿Qué edad tienen?
3. ¿En dónde se localizan?
4. ¿En dónde compran?
5. ¿Cuánto están dispuestos a pagar?
6. ¿Cuál será la mejor manera de dar a conocer el producto o servicio?
7. ¿Qué canales de distribución se tendrán que emplear?

Finanzas

1. ¿Qué capital se requiere para comenzar?
2. ¿En qué plazo se estima se llegará al punto de equilibrio?

Personal

1. ¿Cuáles son las áreas fuertes y débiles con las que se cuentan como emprendedor?
2. ¿Qué tipo de personal se requerirá?
3. ¿Qué conocimientos y experiencia requerirán tener?

También es recomendable evaluar los riesgos potenciales y reflexionar seriamente sobre los mismos:

1. En el aspecto comercial ¿Se podrá vender el producto o servicio?, ¿En qué tiempo? ¿Existen los clientes suficientes?
2. En lo tecnológico ¿Si se da un cambio de tecnología, se podrá seguir operando?, ¿Se prevén cambios importantes en poco tiempo?
3. En lo financiero, si se da una guerra de precios ¿Se podrá mantener el negocio?, ¿Se podría aguantar una recesión?
4. En lo social ¿Si producto responde a una moda o tendencia pasajera?, ¿Los hábitos de los clientes cambiarán?
5. En lo legal ¿Existen patentes o marcas que se deban tener en cuenta?, ¿Se cumplirá con todos los requisitos que marcan las diferentes leyes?

Una vez que se ha realizado todo este análisis, se cuenta con elementos sólidos para determinar si la idea, es una idea de negocio y comenzar a trabajar en el plan de negocios, en donde se retomará la información ya revisada y se profundizará en muchos otros aspectos.

2.6 El plan de negocio

El plan de negocios es un documento fundamental para todo empresario, para las pequeñas, medianas y grandes empresas. Es también una herramienta de trabajo imprescindible, pues mediante la elaboración de éste, se hace una evaluación de qué tan factible es la idea de negocio que se está planteando.

El plan de negocios se considera una síntesis de la manera en cómo el futuro empresario, intentará desarrollar un negocio y cómo lo hará.

La utilidad del plan de negocios es que en un documento único se manifiestan todos los aspectos de un proyecto, lo cuales pueden tener diferentes objetivos, como los siguientes:

1. Convencer a un inversionista para que participe con capital en el negocio que se va a establecer.
2. Solicitar un préstamo, y respaldarlo con la efectividad del negocio.
3. Presentar una oferta de compra-venta.
4. Conseguir una licencia de una compañía nacional o extranjera.
5. Obtener una franquicia.
6. Llamar la atención a un socio potencial para que éste invierta en el negocio.
7. Tener autorización de los altos directivos para realizar nuevas inversiones.

Es decir que el plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, y que se convierta en la guía de sus actividades diarias.”

El plan de negocios es un poderoso instrumento que apoya al empresario a poner en claro las ideas sobre lo que quiere hacer, identificando las oportunidades, al poder estudiar la factibilidad real de la idea, ayudando a fijar las bases para obtener un financiamiento.

Cada plan de negocios es único, dadas las diferencias de cada emprendedor y de cada idea, pero en cuanto a la forma existe una secuencia de pasos recomendada como:

1. Selección y presentación de la idea.
2. Mercadotecnia.
3. Recursos materiales y logísticos.
4. Recursos humanos y aspectos legales.
5. Finanzas.
6. Plan de trabajo.

En el plan de negocio se presenta la información detallada de los puntos que se han mencionado anteriormente, que va desde el propósito general de la empresa, incluyendo temas como la filosofía de la empresa, el modelo de negocio, los planes de mercadotecnia, el organigrama de la organización, el personal necesario junto con su método de selección, la fuente de inversiones iniciales, y su plan de salida.

Un plan de negocio es un documento que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad.

Cuando se cuenta con un plan de negocios razonable, en donde se justifiquen plenamente las expectativas de éxito de la empresa, se tiene una poderosa herramienta para conseguir financiamiento y socios capitalistas.

Este plan de negocios debe ser elaborado con sumo cuidado, debe ponerse atención a la forma y al fondo, y debe ser respaldado con toda la documentación pertinente, en una sección de anexos, que debe incluir:

1. Listado de clientes potenciales.
2. Cartas de intención de compra.
3. Encuestas de mercado aplicadas.
4. Formatos de trámites legales realizados y por realizar.
5. Curriculum del personal clave de la empresa.
6. Información relevante complementaria.
7. Directorio de fuentes de información.

8. Copia de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado. Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales.
9. Diseño de stand y estrategia de participación en muestras o ferias promocionales.

Es decir que se deben de cuidar ciertos puntos clave para que un buen concepto de negocio no sea rechazado por errores al comunicarlo, pues tanto de forma como de fondo debe contar con un adecuado desarrollo, en ese sentido recomienda atender o vigilar los siguientes dos puntos:

1. Presentación escrita.
2. Presentación verbal (Reyes, 2012, págs. 53-59).

2.7 Las oportunidades personales para emprender y convertirse en empresario

Cada persona que desea emprender un negocio, puede llegar a ese momento, por causas muy diversas, se pueden tener muchos deseos de emprender, de autoemplearse, de generar fuentes de trabajo, pero para esto hay que considerar también las oportunidades que se tienen.

Por un lado, el emprendedor debe tener la habilidad de identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios.

La oportunidad de negocio puede ser entendida básicamente como la necesidad del mercado, siendo ésta desde deseos no claramente definidos hasta intereses muy concretos; también se refiere a aquellos recursos o capacidades que no se han empleado o se ha hecho de manera inapropiada.

Para encontrar oportunidades de negocios, se puede decir que existen diferentes fuentes como las siguientes:

1. Los productos que ya existen en el mercado extranjero, que no se han comercializado en la propia localidad. La oportunidad se puede dar si se busca fabricarlos bajo licencia o importarlos para comercializarlos.
2. Darles mayor valor a los productos o servicios que ya existen, ya sea buscando productos de mayor calidad, un mejor servicio, o realizando algún cambio.

3. Combinar elementos separados para obtener paquetes más comerciales, que ofrezcan beneficios al consumidor.
4. Convertirse en distribuidor de algún producto para satisfacer una necesidad identificada que no está siendo atendida.
5. Identificar un nicho de mercado que ha sido descuidado.
6. Manifestar que se está atento y disponible para nuevas oportunidad, que pueden comprender fabricar, distribuir, adquirir una empresa, etc.
7. Mantener una búsqueda de oportunidades de negocio en las publicaciones correspondientes, o en los organismos promotores de negocios.
8. Tomar nota de ideas y sugerencias propias, que aunque en un principio puedan parecer poco prácticas, éstas logren conducir a otras ideas de potenciales oportunidades de negocio.
9. Asistir a exposiciones o ferias industriales y comerciales.

Lo que se ha revisado tiene que ver con las oportunidades que están fuera, y que el emprendedor debe ver; como emprendedor hay que evaluar también el aspecto interno, para esto existen cuestionarios como el de las características emprendedoras que propone Alcaraz o el instrumento de Anzola que plantea una lista de verificación sobre los puntos fuertes y débiles.

Actuar como empresario implica un profesionalismo que en mucho depende de las posibilidades personales que se tengan para desempeñarse de manera adecuada.

Para evaluar esta parte interna del emprendedor también se puede recurrir a la evaluación de las fortalezas, entendidas como las habilidades capacidades o recursos con que se cuenta para alcanzar objetivos, y a la medición de las debilidades, refiriéndose a la carencia de determinadas características o habilidades.

A nivel personal también se pueden evaluar las oportunidades y las amenazas, así como completar un análisis FODA personal (Reyes, 2012, págs. 60-64).

Capítulo III: Aspectos generales de formación empresarial

En el presente capítulo se abordará las generalidades de la formación empresarial a través diferentes aspectos como: La definición, importancia, las características, tipos de formación empresarial, políticas, la posición de la función de formación en la empresa, los beneficios de la formación empresarial, la planificación de la formación , las necesidades de formación, diseño y programación de acciones formativas y por último los diferentes métodos todos bajo el enfoque de formación empresarial.

3.1 Definición de formación empresarial

La formación empresarial es un conjunto de actividades planeadas y coordinadas, centradas en el estímulo, desarrollo y refuerzo de las competencias que permiten el desarrollo personal a través de la capacitación de personal, el entrenamiento y la educación, a fin de apropiar las capacidades para el adecuado desempeño del equipo humano de una organización, de manera que facilite el logro de los objetivos definidos por cargo, área o proceso y la entidad como un todo. (Chiavenatto, 2004, párrafo. 1).

Puede definirse como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades, con el propósito de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados (Reina, integración de la gestión de calidad y de la formación empresarial , 2009, página. 2)

Como se ha dicho la formación empresarial es el conjunto de acciones destinadas a mejorar la preparación y las competencias de los trabajadores en las empresas, tratando de establecer un equilibrio entre las aptitudes del empleado y las exigencias de su ocupación laboral. (Formación empresarial, 2016, párrafo 1-3).

Así mismo es un conjunto de actividades planeadas y coordinadas, centradas en el estímulo, desarrollo y refuerzo de las competencias que permiten el desarrollo personal a través de la capacitación de personal, el entrenamiento y la educación, a fin de apropiar las capacidades para el adecuado desempeño del equipo humano de una organización, de manera que facilite el logro de los objetivos definidos por cargo, área o proceso y la entidad como un todo. (Chiavenatto, 2004, parrafo. 1).

Es necesario recalcar que la formación en la empresa, es el sentido más amplio, podría ser cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de esa empresa, dentro o fuera de horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad. La formación debemos enfocarla “estratégicamente” para que actúe como agente de cambio en la organización. Desde un enfoque estratégico, la formación es un proceso integrado en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la empresa (Parra, s.f. pagina. 3).

3.2 Importancia de formación empresarial

La formación junto con la motivación, constituye un factor clave en el desempeño del trabajador y su productividad, así como en la calidad de su labor y de los frutos de ésta. Partiendo de esta simple, pero acertada afirmación podemos decir que la formación es un aspecto muy valorado por el mismo empleado para mejorar su desempeño. Alfredo Aguirre, catedrático de organización de empresas. (Reyna, 2009, parrafo. 1).

Habría que decir también que muchas empresas consideran la formación como un gasto cuando en realidad es una inversión, ya que se da una cantidad económica a cambio de que el trabajador tenga unos nuevos conocimientos relacionados con su trabajo que le permitan adquirir mayores destrezas y realizar su trabajo de forma más efectiva y rápida.

Por otra parte la formación se puede dedicar a muchos fines: a mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, a preparar trabajadores para la formación, crear formación para preparación de la jubilación, para la expatriación, el cambio, la selección de cara a un nuevo trabajo, introducción de nuevas herramientas y tecnologías y otras opciones formativas (Soto, s.f., parrafo 3-4)

3.3 Características de formación empresarial

Se limita a un ámbito específico: “la esfera del trabajo”, la vida laboral y profesional.

1. Su objetivo es capacitar a un individuo, tanto para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados, es decir, desarrollar sus competencias profesionales, como enriquecer sus conocimientos, desarrollar sus aptitudes y mejorar sus capacidades profesionales.
2. La materia objeto de la formación es específica, ya que, con ella, se pretende dotar de ciertos conocimientos y habilidades que hagan, a sus destinatarios, aptos para realizar convenientemente las tareas constitutivas de su trabajo (Reina, 2009, pagina. 2).

Es necesario recalcar que algunos elementos distinguen la formación en la empresa de otras actividades pedagógicas o empresariales.

1. Se dirige a adultos

La ocupación laboral, familiar, social, le dejan poco tiempo disponible para “escolarizarse” de nuevo. Sus motivaciones e intereses les hacen valorar más la experiencia adquirida que las “ideas” que otros proponen. No se consideran a sí mismos en período de “preparación” sino de “realización”. Los adultos no tienen tiempo que perder y sus intereses se concretan en los beneficios (profesionales o económicos) que la formación les pueda proporcionar.

2. En contexto laboral

La formación la costea la empresa y se realiza, normalmente, en horas de trabajo. El empleado participa porque se lo proponen o lo ha solicitado con una justificación : será bueno para mejorar el desempeño laboral. La persona se relaciona con la empresa por un pacto: su contrato laboral. Por tanto la formación se aceptará mejor o peor según sea el contrato psicológico con el que la persona interpreta su contrato social con la empresa.

3. Para que aprendan

Si no supieran hacer su trabajo no estarían contratados. Ya poseen la preparación académica y la experiencia profesional necesaria. Sin embargo, tienen que aprender:

Las novedades, los cambios; no sólo para aceptarlos sino también para proponerlos.

Cómo lo hacen y cómo lo podrían hacer; pararse en el camino para comprobar, reflexionar, observar, idear y planear nuevas posibilidades de experimentar para seguir “experienciando” y, por tanto, aprendiendo.

Las habilidades sociales (comunicación, trabajo en equipo) que faciliten su contacto con otras personas en el complejo mundo de la organización (compañeros, jefes, clientes, usuarios).

4. A realizar su desempeño profesional

El conocer no es la finalidad sino lo que consiguen hacer con esos conocimientos. El saber no es el fin sino el medio; conocer es el requisito previo para luego ir entrenando la habilidad que les permitirá realizar las tareas con más efectividad.

5. Con mejora continua

Se parte de la creencia de que todo es transformable; si re-enfocamos nuestra manera de hacer las cosas podemos inventar otras formas de trabajar que mejoren los procesos y los resultados. En cuanto a estar convencidos de que todos los procesos son mejorables y que nuestra conducta puede cambiarse no significa crítica a cómo lo hacemos. No se considera la conducta actual como errónea sino como una opción que puede enriquecerse con otras alternativas conductuales que incidan más eficazmente en los procesos organizativos o creen mejores condiciones de trabajo.

Con esto quiero decir que las características comentadas son básicas, porque determinarán los métodos y técnicas con las que se diseñarán las acciones formativas, responden a los intereses de los interlocutores sociales (sindicatos, empresarios, trabajadores)(Parra, s.f., pagina. 7).

3.4 Tipos de formación empresarial

Los tipos de formación que con más frecuencia utilizan las empresas hoy en día: formación en habilidades, de reciclaje, interdisciplinaria y en creatividad.

Formación en habilidades:

Cuando pensamos en formación, la mayoría de nosotros nos imaginamos un programa que se centra en necesidades o deficiencias concretas de habilidades.

Formación de reciclaje:

El reciclaje, un tipo de formación en habilidades, se centra en proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para mantenerse al día de las cambiantes exigencias de sus puestos de trabajo.

Formación interdisciplinaria:

Tradicionalmente, las empresas han desarrollado funciones especializadas de trabajo y descripciones detalladas de los puestos de trabajo. Sin embargo hoy en día las empresas hacen hincapié en la versatilidad en lugar de la especialización. Muchas empresas necesitan trabajadores que puedan cambiar rápidamente de cometidos en su puesto, ayudar donde sea necesario y responder con rapidez a los cambios. La formación interdisciplinaria consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a las del puesto de trabajo asignado.

Existen varias posibilidades de enfocar la formación interdisciplinaria. Por ejemplo:

1. La rotación de puestos de trabajo.
2. Los departamentos pueden intercambiarse personal durante algunos períodos de tiempo.
3. Los compañeros instructores, trabajadores con un nivel muy alto de rendimiento que se desdoblán como instructores en el puesto de trabajo dentro de la empresa.

Formación en creatividad:

Las empresas buscan caminos para hacer más con menos, y para mantenerse competitivos en un mercado cada vez más poblado. La formación en creatividad se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse.

Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas.

Otros tipos de formación en base a que se aprenda en el puesto de trabajo o fuera de él son:

En el puesto de trabajo:

El empleado va a ser entrenado por directivos, supervisores o compañeros, directamente en el puesto de trabajo. La formación en el puesto es apropiada si:

1. Hay que desarrollar una habilidad ya existente, más que cuando hay que crear una nueva.
2. No se puede interrumpir el trabajo en curso o no resulta rentable sacar a los empleados de su puesto de trabajo para que reciban formación.

Formación fuera del puesto de trabajo:

Es la que se desarrolla en cursos especiales o en centros que han sido equipados para la formación. Supone, normalmente, la intervención de personas ajenas al grupo inmediato de trabajo. (La formación y desarrollo del personal , s.f. pagina 34-36).

Los tipos de formación en la actualidad más importantes son:

1. Los másteres profesionales o privados.

Estos máster preparan al trabajador para el mercado laboral, pero sobre todo pueden ser una gran ayuda para especializarse más todavía en el puesto de trabajo.

2. Los seminarios, conferencias o talleres son sistemas de formación continua de poco tiempo de duración pero que ofrecen nuevos aprendizajes a los trabajadores.

3. Los cursos de desarrollo profesional son aquellos que se especializan en ciertas competencias o habilidades para los trabajadores, son más conocimientos de mejora de habilidades que de conocimientos generales .

Formación para el empleo:

Son quizá alguno de los más conocidos específicamente para trabajadores, aunque conocemos todos los tipos de formación antes mencionados, y son aquellos que permiten a los trabajadores o desempleados obtener formación de modo gratuito de cara al trabajo que van a desempeñar. (Soto, s.f., párrafo 4-9).

3.5 Políticas de la formación empresarial

Las políticas de formación en la empresa como marco de referencia:

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas. Si las políticas son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones encaminadas a formar a ese nuevo personal, procurando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa; así como potenciar su capacidad de penetración para ganar esos nuevos espacios comerciales cliente, servicio y producto.

1. La formación como inversión o como gasto

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales, que en general invierten sumas bastante importantes en la formación de sus recursos humanos.

2. Las políticas de gestión de recursos humanos

Como acción estratégica, la formación está vinculada con otras acciones estratégicas de desarrollo de recursos humanos y muy íntimamente con las siguientes: Selección, Planes de Carrera, Comunicación Interna y Evaluación del Desempeño. En este sentido, cuando un nuevo colaborador ingresa en la empresa resulta conveniente, con mayor o menor extensión, preparar un plan de acogida donde se contemplen, entre otras, algunas actividades de formación, de manera muy especial en lo que se refiere a la transmisión de cuáles van a ser sus funciones y tareas en el puesto de trabajo (Fernandez y Salinero, 1999, página 184-187).

3.6 La posición de la función de formación en la empresa

La formación en la empresa presenta distintas modalidades de integración en la gestión de personal a continuación mencionaremos tres tipos de posición que se implementan en esta función :

1. Integración en la gestión de personal

En este caso la dirección de personal está próximo a la dirección general, lo cual permite la elaboración de una política de formación coordinada e integrada en las actividades de la empresa.

2. Descentralización a nivel de responsables operacionales

Cada departamento es el responsable de su personal y el encargado de elaborar el plan de formación y de administrar su presupuesto. Se sitúa un responsable de formación en las distintas unidades o departamentos. La formación es mucho más flexible, ya que las necesidades de formación se identifican con la realidad del trabajo.

Los inconvenientes que presenta son: Que los responsables de la formación rara vez son especialistas de formación.

Ausencia de coordinación con el resto de actividades de la empresa, que puede conducir a que no haya una auténtica Política de Formación, basándose más a necesidades a corto plazo.

3. Función de formación autónoma

Administrada por una dirección de desarrollo humano confiada a un especialista. Esta situación es más apreciada por los especialistas en formación que por los gestores de la empresa (La formación y desarrollo del personal , s.f., página 39-40).

3.7 Beneficios de la formación empresarial

La formación continua en la empresa tiene muchos beneficios, entre los que se encuentran:

1. Beneficios para el trabajador
2. Beneficios para la empresa
3. Beneficios estratégicos para la empresa
4. Beneficios económicos

Los trabajadores también ganan mucho con la formación empresarial:

1. Amplían conocimientos, habilidades y destrezas.
2. Favorece la integración social de cada empleado.
3. Aumenta la satisfacción, motivación y participación de la plantilla.
4. Permite mejores formas de trabajar y el uso de nuevas tecnologías.
5. Incrementa la seguridad en el empleo.
6. Disminuye el número de accidentes laborales.
7. Potencia al trabajador para asumir responsabilidades, tomar decisiones eficientes y resolver problemas.
8. Mejora la eficiencia en los procesos(Los beneficios de la formación empresarial, 2016, párrafo 2-3).

Dentro de los beneficios para la empresa, la formación ofrece una nueva motivación para los trabajadores que se sienten valorados y se ven respaldados por un mayor crecimiento personal y profesional, con la consecuente mejora del clima laboral mediante este nuevo cambio además de que en ocasiones la plantilla se relaciona en los cursos de formación. Algunos beneficios estratégicos para la empresa son que se adaptan a la legislación vigente ya que la formación continua permite a las empresas adaptarse a las exigencias legislativas, como en materia de protección de datos, prevención de riesgos laborales, cuestiones de género y todo ello gratuitamente.

La formación le ayuda a participar en la empresa, ya que puede aportar nuevas ideas o ayudar a mejorar procesos, entre otras cosas, de manera que siente que es parte de ella y se implica, además de que tanto en el proceso formativo como en la empresa se va a sentir más valorado y escuchado, se reconoce su esfuerzo y sus habilidades. También en el área en que trabaja puede colaborar mediante mejora de procesos u otras cuestiones en que puede colaborar, y aunque no sea él pueden ser otros trabajadores los que hicieron formación los que ayudan en este aspecto mejorando el nivel de eficiencia de su área, lo que le permitirá trabajar mejor y con mayor comodidad. Para aprovechar las ventajas de la formación debe ser una formación planificada (Soto, s.f., párrafos 5-7).

Las empresas son las principales beneficiarias de la formación empresarial:

1. Adapta la empresa a las últimas tendencias del mercado, incorporando las nuevas tecnologías y sistemas de gestión y organización.
2. Aumentan las ventajas competitivas de la empresa.
3. Facilita consolidar y transmitir la misión, la cultura y los valores de la empresa.
4. Mejora la productividad, la competitividad y la rentabilidad de la empresa.
5. Incrementa la calidad de los productos y servicios.
6. Favorece la investigación e innovación en nuevos productos.
7. Aumenta el compromiso de la plantilla con la compañía.

Los beneficios económicos de la empresa consisten en una deducción directa del importe que se da para formación en las cuotas de la seguridad social mediante un sistema de bonificaciones además de una deducción directa que puede llegar al 10% del importe de la formación en el impuesto de sociedades. Además de esto, los costes de la formación cuentan como gasto ofreciendo beneficios fiscales para la empresa en el impuesto de sociedades.

3.8 Planificación de la formación.

La planificación de la formación constituye un proceso secuencial de toma de decisiones por anticipado por parte de la dirección de la empresa cuyo resultado es el plan de formación.

Además de reflejar información sobre la orientación general de la formación, los principales problemas de competencia de la empresa, el papel que se espera de cada uno de los actores de la formación, los indicadores de efecto y los resultados esperados del mismo. Para que el plan de formación de una empresa sea eficaz debe reunir una serie de requisitos que son:

1. Eficacia, en el sentido de que debe centrarse en los objetivos operativos y permitir lograrlos.
2. Pertinencia, es decir, adaptarse a la realidad de la empresa y los parámetros sensibles a la formación.
3. Oportunidad o sincronización, entendida como la adquisición de los conocimientos y habilidades en el momento en que vayan a hacer falta para realizar el trabajo para evitar el olvido o la inactividad por falta de ellos.

Hay que mencionar la estructura en la que se divide la planificación formativa varía de unas empresas a otras en función de sus objetivos estratégicos, sus demandas de formación, su cultura organizativa y sus intereses particulares. No obstante, la mayoría recoge elementos como el análisis de las necesidades formativas, precisión de las acciones a realizar, formulación de objetivos, planificación operativa contenidos, actividades y métodos, planificación logística formadores, organización, duración, presupuesto y recursos.

A su vez la planificación de la formación comienza con la detección de las necesidades formativas de la organización y la priorización de las mismas, a continuación se diseña y programan las acciones formativas susceptibles de suplir tales necesidades, resultando de este último paso el plan de formación. Seguidamente, se procede informar a la dirección de la empresa y a los implicados, esto es, a los trabajadores, a los

formadores internos y externos con la finalidad de implicarles, lograr su aceptación y de sus respectivas responsabilidades en el proceso formativo (Reina, 2009, página 2-3). En la siguiente figura se analizan con detalle las etapas centrales del proceso de la planificación de la formación.

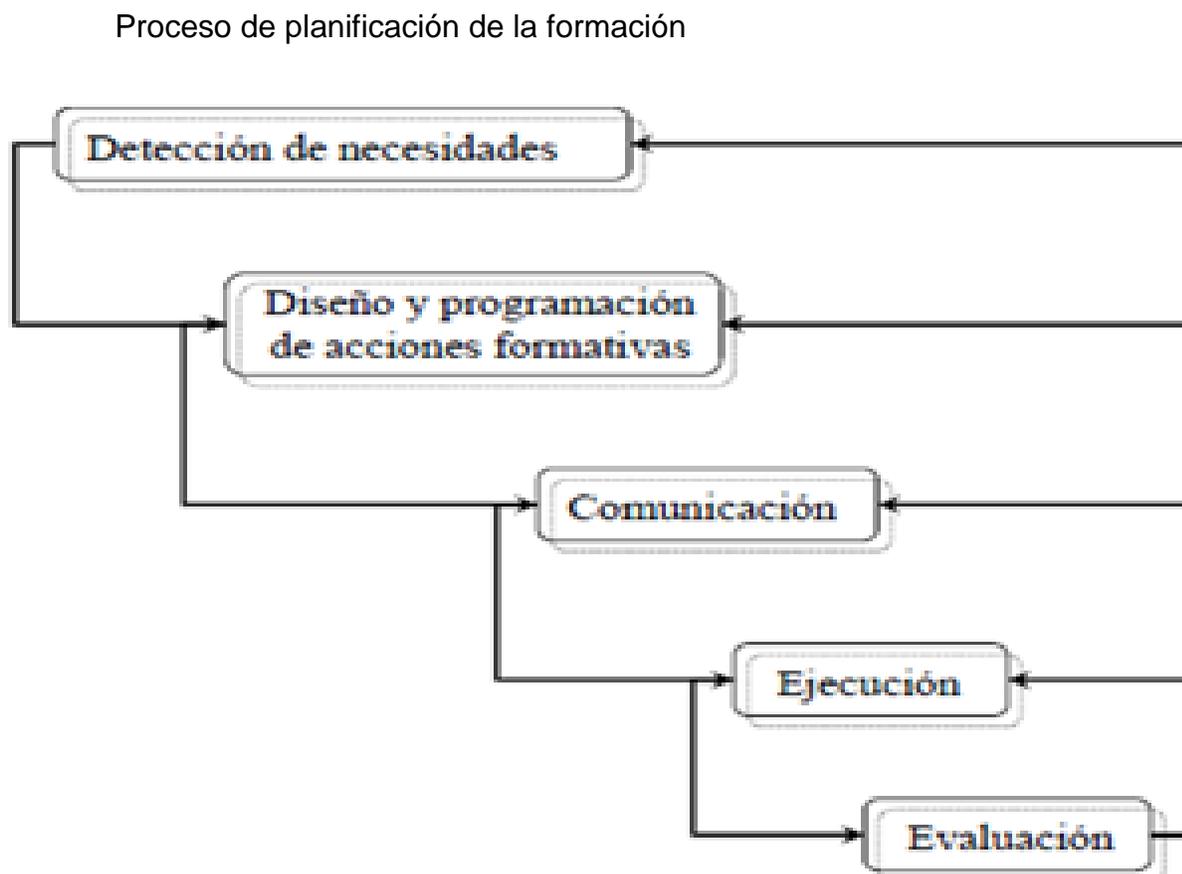


Figura 3.1.1 Fuente: Extraída del libro Integración de la gestión de calidad y formación empresarial de García Mestanza y Andrea Reina 2008 página. 03.

Dicho de otra manera un plan de formación es un documento elaborado por la Dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. El plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación.

En otras palabras la formación actualmente se desarrolla dentro de un nuevo concepto de empresa, considerada ésta como un sistema social abierto e integrado que se encuentra sumergido en un entorno. Ese entorno está compuesto por todos los elementos sociales, políticos, económicos, que integran nuestra actualidad. De ese entorno recibe una serie, en forma de materias primas, información, recursos financieros, tecnológicos y humanos. Estos recursos son utilizados o transformados por la propia empresa, la cual devuelve una serie de «outputs», consistentes en bienes y servicios.

Hay que mencionar las principales fuerzas que actúan en el sistema de la empresa que frenan la potencia de su desarrollo estos son: La legislación, los sindicatos, los grupos de presión asociaciones de consumidores, movimientos ecologistas, las nuevas tecnologías, la competencia, los valores sociales, la cultura empresarial sistema de normas, los proveedores, los clientes y los mismos trabajadores. Se encuentra sumergida además en una dinámica de cambio que puede realizarse de tres formas:

1. Cambio reactivo (supervivencia)
2. Cambio proactivo (anticipación)
3. Cambio creativo (provocación y liderazgo permanente).
4. son sus objetivos de desarrollo: Aumentar la cantidad, incrementar la calidad, disminuir los costes y optimizar la satisfacción del cliente y del personal (Fernandez y Salinero, 1999, pagian 2-4).

3.9 Necesidades de formación.

Las necesidades de formación se refieren al desacuerdo que puede existir entre las cualificaciones y competencias poseídas por los trabajadores, independientemente de su nivel jerárquico, y aquellas que son requeridas y/o deseables, y les impiden realizar sus funciones profesionales según los requerimientos de los puestos que ocupan. Más concretamente, se puede decir que una necesidad de formación es todo déficit observable de competencias que impide a la empresa alcanzar sus objetivos estas necesidades, en términos generales, se ponen de manifiesto cuando el personal no desempeña o podría desempeñar las funciones o tareas que tiene asignadas.

Como se ha dicho estas necesidades son múltiples y existen de un modo permanente en las organizaciones, aunque no siempre ni en todos sus trabajadores se presentan con la misma intensidad, por lo que la formación en las organizaciones es una necesidad empresarial y un proceso continuo desarrollado desde la incorporación de los empleados hasta su salida. La diversidad de necesidades de formativas de las empresas permite identificar diferentes tipologías en función del criterio que se aplique para su análisis.

Tipología de necesidades de formación

Criterio	Tipología
Momento de la vida laboral del empleado	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación: <ul style="list-style-type: none"> • Formación para la introducción: programas de acogida • Entrenamiento en el trabajo • Instrucción sobre las nociones básicas del trabajo - Durante su permanencia en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento en el trabajo • Mantenimiento y reciclaje de las competencias • Capacitación para la movilidad funcional y flexibilidad • Desarrollo para facilitar el ascenso profesional - Hacer frente a otros momentos: <ul style="list-style-type: none"> • Jubilación • Expatriación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Motoras • Cognitivas • Interpersonales - Actitudes
Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivas: resolver problemas - Preactivas: anticiparse al futuro y prevenir problemas
Ámbito funcional que pretendan cubrir	<ul style="list-style-type: none"> - Verticales: comunes a un grupo de tareas muy relacionadas - Horizontales: comunes en trabajos que no están relacionados

Figura 3.9. Fuente: Extraída del libro Integración de la gestión de calidad y formación empresarial de García Mestanza y Andrea Reina 2008 página 03.

En otras palabras las necesidades formativas provienen directamente del plan estratégico de la empresa ya que éste proporciona información sobre aquéllos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos. De este modo, estas necesidades pueden vincularse a decisiones de estrategia empresarial o pueden ser fruto del análisis de los resultados (rentabilidad, conflictividad, deserción, pérdida de mercado) Las necesidades formativas de una empresa pueden tener un triple origen:

1. Discrepancias que, en el ámbito de la organización, puedan existir entre los resultados empresariales alcanzados y los que sería posible o deseable alcanzar; en el ámbito del personal, vendrían determinadas por una ejecución insatisfactoria de las tareas asignadas al personal a causa de sus carencias en conocimientos, habilidades y actitudes.
2. Cambios puestos de manifiesto en diferentes ámbitos de la empresa. En el ámbito externo y global de la organización, comprende aquellos que se producen en el mercado donde actúa como las modificaciones en la demanda, gustos de los consumidores, situación económica, nuevas tecnologías, etc.; en el ámbito interno de la entidad, comprenden las nuevas estrategias para adaptarse al entorno, como la previsible introducción de nuevos productos y/o servicios, introducción de nuevas tecnologías, nuevos estilos de dirección y gestión, nuevas formas de organización y métodos de trabajo. Estos cambios, suelen afectar a la forma de realizar una tarea, y los conocimientos y habilidades.
3. La incorporación de nuevas tareas a un puesto de trabajo puede dar lugar a necesidades de formación, principalmente en el caso de alargamiento y enriquecimiento de los puestos.

Ya que precisamente en estos últimos años los cambios han constituido el principal origen de necesidades formativas en las empresas, tanto los cambios derivados de las innovaciones tecnológicas y las consecuentes modificaciones en la organización y el contenido del trabajo.

En la siguiente figura se explica los procedimientos para detectar las necesidades formativas:

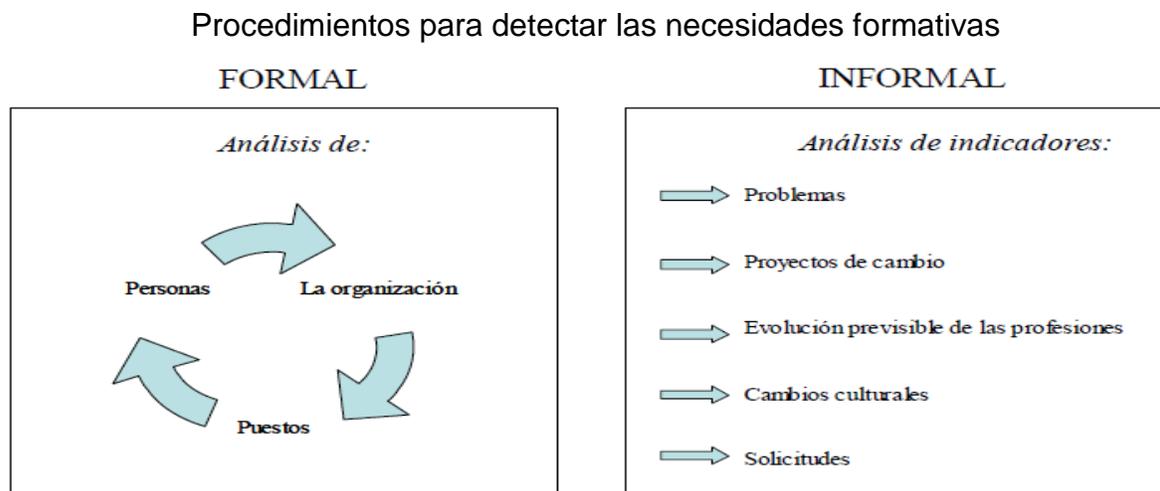


Figura 3.9 Fuente: Extraída del libro Integración de la gestión de calidad y formación empresarial de García Mestanza y Andrea Reina 2008 página 5.

Por otro la detección de las necesidades formativas constituye el punto de partida del proceso de planificación de la formación empresarial y resulta esencial para la eficiencia del mismo. La detección de las necesidades de formación implica un proceso en el que, sucesivamente, se analiza información procedente de tres niveles que son la organización en su conjunto, las operaciones y las personas que forman parte de ella. Es decir que el proceso descrito es formal y requiere la existencia de cierta capacidad en las empresas, en concreto, de personal especializado, tiempo, y recursos económicos, escasos en las empresas.

Es necesario recalcar que el procedimiento formal de detección de necesidades formativas comienza por el análisis de la organización. Este análisis se refiere al estudio de aquellos componentes organizativos que pueden afectar al diseño formativo, entre los elementos a analizar se pueden identificar elementos prioritarios como los objetivos estratégicos de la organización, factores internos (el clima de la empresa, su cultura, normas) factores externos (entorno, mercado donde actúa, competencia, legislación vigente y los recursos disponibles humanos, materiales, funcionales).

Al mismo tiempo para detectar las necesidades formativas las empresas deben obtener información relativa a cada uno de los niveles de análisis descritos, para esto existen procedimientos que, se agrupan en técnicas basadas en el análisis de documentos y registros, en la observación y técnicas no observacionales.

Además la necesidad de formación es el índice de discrepancia entre dónde nos encontramos y hacia dónde queremos llegar. O lo que es lo mismo, la manifestación de las diferencias entre las cualificaciones y competencias de los recursos humanos de una empresa y las que son deseables y alcanzables. Bajo un punto de vista estratégico se pueden distinguir dos tipos genéricos de necesidades de formación:

1. Necesidades de formación reactivas: Son aquellas que se deducen de la observación de problemas concretos y que responden a necesidades formativas actuales y ciertas. Los problemas de productividad resultado de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo son la evidencia de una necesidad de este tipo.
2. Necesidades de formación proactivas: Son aquellos vacíos de formación que, si se acertara a cubrirlos, capacitarían al personal de la empresa frente a la innovación (Fernandez y Salinero, 1999, pagina 16-17).

3.10 Diseño y programación de acciones formativas.

Una acción de formación es el conjunto de actividades, métodos y procedimientos dirigidos a la transmisión de los conocimientos requeridos para desempeñar una tarea. El diseño y programación de las acciones formativas capaces de satisfacer las necesidades detectadas en una organización constituye una etapa muy importante en la elaboración de un plan de formación, de la que depende en buena parte de su éxito, ya que implica la sistematización de las actividades sobre las que se sustentan todas las acciones formativas. En concreto, el diseño y programación de las acciones formativas supone tomar una serie de decisiones por anticipado.

Una vez tomadas estas decisiones se procederá a jerarquizar y ordenar cronológicamente cada una de las acciones diseñadas, teniendo en cuenta que no todas pueden realizarse al mismo tiempo, ni son igualmente relevantes y prioritarias, que existen acciones que forman parte de paquetes formativos y deben impartirse necesariamente antes que otras. El resultado de este proceso es la programación del plan de formación de la entidad.

El proceso de diseño y programación de las acciones formativas se lleva a cabo siguiendo tres etapas básicas recogidas se muestran en la siguiente figura.

Etapas del diseño y programación de acciones formativas



Figura 3.10 Fuente: Extraída del libro Integración de la gestión de calidad y formación empresarial de García Mestanza y Andrea Reina 2008 página 8.

1. Formulación de objetivos

Un objetivo de formación es una descripción lo más precisa posible de la situación que existirá al final del curso o acción formativa, siempre que ésta se corresponda con una necesidad y haya llevada a buen término.

Los objetivos perseguidos con las acciones formativas pueden ser de varios tipos a continuación se los presentaremos en la tabla:

Tabla 3.10.1 Tipos de objetivos perseguidos con las acciones formativas

Criterio	Tipología
Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cognoscitivo</i>: adquisición de conocimientos, comprensión, análisis de elementos complejos, síntesis, evaluación y crítica, etc. - <i>Psicomotor</i>: mejora de habilidades - <i>Afectivo</i>: de actitud
Campo abarcado	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Globales</i>: expresan el comportamiento final que debe tenerse practicar en el trabajo al finalizar la formación. - <i>Específicos</i>: detallan el conjunto de capacidades o conocimientos que es preciso adquirir para poder alcanzar el objetivo global.
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> - <i>De formación</i>: sirven para centrar los planes de formación - <i>Pedagógicos</i>: los que utilizan los profesores o instructores para preparar, desarrollar y evaluar sus sesiones formativas

Fuente: Extraída del libro Integración de la gestión de calidad y formación empresarial de García Mestanza y Andrea Reina 2008 página. 08.

Los objetivos de formación son cruciales para el diseño de acciones formativas eficaces, orientando a los responsables sobre las decisiones a tomar en este proceso. A partir de ellos se establecen los contenidos capaces de lograrlos, elegirá la metodología, se elaborará el material didáctico, apropiado, seleccionará al profesorado, los alumnos, el momento y horario de impartición, así como se podrán justificar los gastos necesarios, controlar y evaluar su logro y la eficiencia alcanzados.

La trascendencia de los objetivos para el diseño y eficiencia de un curso requiere de una formulación clara y precisa. La formulación de los objetivos de cada acción formativa debe realizarse en término siguiente:

1. Expectativas, es decir, debe enunciar lo que el empleado debe “ser capaz de hacer” utilizando para ello, verbos de acción que expresen el resultado esperado en el empleado, una vez finalizada la acción formativa.
2. Los niveles en que deberán aprender los conocimientos. Estos niveles son los siguientes:

Nivel información: es el más elemental puesto que, simplemente, permite al trabajador conocer la existencia de los elementos de un contenido, generando la capacidad de citar o mostrar los diversos aspectos de un fenómeno, de un objeto, de una situación, de una disciplina.

Nivel de adquisición de un lenguaje: genera en el empleado la capacidad de leer, interpretar y utilizar en su trabajo los hechos estudiados.

Nivel de dominio de una herramienta: en este caso, además de conocer la existencia de algún elemento y ser capaz de utilizarla, se adquiere un dominio de su uso, convirtiéndose en un especialista.

Nivel de dominio metodológico: este además de las capacidades de los anteriores, desarrolla en dar nuevas aplicaciones, así como relacionarlo creativamente con otros conocimientos y/o herramientas (Reina, 2009, pagina 7-9).

3.11 Métodos de formación

Una vez seleccionados los contenidos de las acciones formativas, habrá que decidir la metodología que mejor se adapte a los mismos, a los objetivos perseguidos, a las características de sus destinatarios, que facilite la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo y se adapte a los recursos disponibles.

Los métodos de formación se pueden agrupar en cuatro grandes tipos: vinculados al saber hacer, al logro de actitudes o mixtos:

1. Métodos de formación vinculados al saber hacer

Se trata de métodos de formación vinculados al puesto de trabajo, en los que el empleado aprende a medida que va ejecutando las tareas, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, supervisor o instructor. Se caracterizan por ser métodos de enseñanza, activos, totalmente prácticos y específicos, maximizadores de la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo, que no requieren de equipos ni espacios especiales, donde el coste de la formación se compensa en parte por la productividad de quién aprende, y donde el aprendizaje se produce por observación e imitación de conductas. A través de la experiencia, el empleado adquiere las rutinas de trabajo y organizativas necesarias para desarrollarlo eficiente y de forma coordinada con el resto de actividades y trabajos realizados en la empresa; también aprende conocimientos y habilidades, gracias a los cuales, puede ver y comprender situaciones que no resultan evidentes a quienes carecen de ella.

Estos métodos gozan de una gran aceptación, aplicándose en todo tipo de empresas y puestos de trabajo. Sin embargo, si se improvisan, dejando que los empleados que aprendan por prueba y error, este aprendizaje será lento, costoso y, consecuentemente, menos efectivo. Entre estos métodos de formación nos encontramos el entrenamiento, la rotación de puestos y las sustituciones.

Entrenamiento

El entrenamiento consiste en explicar al empleado, por parte de un instructor, cómo se realiza cierto trabajo, darle la oportunidad de que lo efectúe y corregir las posibles deficiencias que se produzcan, todo se lleva a cabo dentro del puesto asignado y horario de trabajo. También conocido como método de los cuatro pasos, es un método en apariencia sencillo pero que no deja nada al azar.

Consta de cuatro pasos:

2. Preparación
3. Presentación
4. Ejecución
5. Control.

Paso 1. Preparación: el instructor analiza el trabajo a enseñar, prepara al trabajador tratando de despertar su interés, selecciona, entre los métodos de trabajo que se emplean, aquellos que mejor se adapten a las características del empleado, sea más productivo y genere menos costes; por último prepara el material y entorno físico donde va a enseñar al empleado.

Paso 2. Presentación: el instructor explica presenta e ilustra, paso a paso, y destacando los puntos clave de modo claro, lento y sencillo, el trabajo a realizar. A continuación repasa y resume la operación para comprobar que se ha comprendido.

Paso 3. Ejecución: el empleado realiza y explica la operación que se le ha enseñado bajo la supervisión del instructor que recalca los puntos clave para reforzar y recordar lo explicado, haciendo énfasis en la calidad del trabajo realizado y no en la cantidad ni velocidad. En esta fase se tratan de corregir los errores que se hayan podido cometer y solucionar todo tipo de dudas que se hayan planteado durante la ejecución de la tarea.

Paso 4. Control: una vez que se ha enseñado a realizar la tarea, se deja sólo al empleado para que vaya trabajando, es conveniente que se le asigne como ayudante/auxiliar de un trabajador cualificado, se le visitará con frecuencia, cada vez menor, para ayudarlo y controlarlo fomentando, en este paso, la realización de preguntas y respuestas aclaratorias

Rotación de puestos

La rotación de puestos, también denominada formación cruzada, consiste en hacer pasar al empleado de un puesto a otro, durante lapsos de tiempo relativamente breves, en los cuales, este último, adquiere experiencia y conocimientos de diversas áreas de la organización, a través de sus actuaciones en cada uno de los puestos ocupados. Durante su estancia en los diversos puestos, el empleado puede ser simplemente un observador en cada departamento, aunque lo normal es que se involucre a fondo en sus operaciones y reciba un entrenamiento para cada uno de ellos.

Reemplazo y sustitución

Consiste en hacer trabajar, directamente, al sustituto con la persona a la que va a reemplazar, mientras esta última se responsabiliza de su asesoramiento. Con esta técnica, el aprendiz comienza a desempeñar algunas funciones de la persona que va a suplir, lo que le da la oportunidad de aprender trabajando y se le orienta sobre las tareas que habitualmente desarrolla. Posteriormente, aprovechando las ausencias por vacaciones, asistencia a cursos de formación o por cualquier otro motivo, el aprendiz sustituye a esa persona, periodo en el cual se responsabilizará totalmente del trabajo a desarrollar, de este modo, se le pone a prueba, aprende el trabajo y la organización puede contar con personal capacitado para cubrir vacantes que surjan de promociones, traslados, jubilaciones.

6. Métodos de formación vinculados al saber

Se trata de métodos de formación centrados en la adquisición de conocimiento, entre ellos se encuentran con las tradicionales técnicas de exposición oral como la lección magistral y las conferencias, las demostraciones y visitas sobre el terreno y la formación a distancia.

7. Métodos de formación vinculados al logro de actitudes

Son métodos que intentan cambiar actitudes, desarrollar autoconsciencia o experiencia sobre otros y modificar las habilidades personales de los sujetos, desarrollando su sensibilidad para las relaciones interpersonales. Entre ella destacan la representación de papeles la presentación de modelos. Consiste en representar situaciones reales o hipotéticas, en las que algunos participantes adoptan una identidad particular, tratando en ellas de solucionar problemas mientras que el resto actúan como

observadores. Al finalizar la representación, el instructor fomenta la expresión de opiniones sobre las actuaciones y comportamientos de los actores.

Métodos de formación mixtos

Son métodos basados tanto en el saber cómo en el logro de actitudes, esto es, transmiten conocimientos y cambian y/o desarrollan habilidades y actitudes. Los principales son los seminarios, reuniones de grupo, debates, simulaciones estudio de casos estudio de incidentes, juegos de empresa, y los ejercicios de autoevaluación. En general, estos métodos se aplican a la formación de personal directivo al propiciar el ingenio, la capacidad de juicio, preparar para la toma de decisiones, desarrollar la capacidad de análisis. Por otro lado, en los últimos años, ha tomado relevancia la formación a distancia desarrollada a través del canal de comunicación de Internet, es una adaptación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a la educación a distancia no presencial o semipresencial (Reina, 2009,pagina 12-15).

Conclusiones

A partir de la investigación se puede concluir que:

1. El emprendedurismo es un acto creativo con una acción eficaz. Se puede afirmar este como el descubrimiento de una oportunidad, concepción del producto, servicio o proceso que satisfaga la necesidad detectada de forma que permita obtener un beneficio o puesta en marcha del mismo para convertirlo en resultados.
2. El éxito de un pequeño negocio se debe a una disciplina estricta, con pleno conocimiento de sus virtudes, mismas que buscan expandir e inyectar a sus trabajadores, además de sus flaquezas, que quieren resarcir y utilizarlas como has bajo la manga.
3. El éxito de ser emprendedor radica fundamentalmente en la ambición de progresar, tener éxito y un constante crecimiento, que se puede reflejar tanto en las ganancias o ingresos como también en los campos que abarca la empresa.
4. La formación empresarial no es una pérdida de tiempo o un gasto para la empresa sino todo lo contrario, es una inversión a largo plazo. Por esto, no sólo la empresa tiene que entender la formación como una inversión, también el propio trabajador debe valorarlo así, teniendo en cuenta que por un lado va a aportar un mayor valor a su empresa y por otro va a aumentar notablemente su enriquecimiento intelectual y personal.
5. La formación empresarial mejora los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

Bibliografía

1. Alcaraz, R. (2011). *Emprender*. Obtenido de *Emprender* :
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_t_cr/capitulo1.pdf
2. Alcaraz, R. (s.f.). *Introducción al Desarrollo Empresarial*. Obtenido de *Introducción al Desarrollo Empresarial*:
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/DEM/UnidadI.pdf>
3. Benites, J. I. (25 de Enero de 2013). *Emprendimiento*. Obtenido de *Emprendimiento*: <http://empredetumismo.blogspot.com/2013/01/definicion-e-importacia-del.html>
4. Bittán, M. (06 de Octubre de 2016). *Conversaciones con el mundo*. Obtenido de *Conversaciones con el mundo*: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-emprendimiento-empresarial.aspx#ixzz4lO4nq0r3>
5. Bittán, M. (s.f de s.f de s.f). *El emprendimiento empresarial*. Obtenido de *El emprendimiento empresarial*: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-emprendimiento-empresarial.aspx>
6. Chiavenatto, I. (25 de marzo de 2004). *Capacitación de Personal y Desarrollo Personal Axon*. Obtenido de *Capacitación de Personal y Desarrollo Personal Axon*: <http://capacitaciondepersonalaxon.com/formacion-empresarial-plan-de-formacion-empresarial-actual-i/>
7. CreceNegocios. (14 de Octubre de 2014). *Características del emprendedor o empresario de éxito* Por CreceNegocios. Obtenido de *Características del emprendedor o empresario de éxito* Por CreceNegocios:
<http://www.crecenegocios.com/caracteristicas-del-emprendedor-o-empresario-de-exito/>
8. Dominguez, V. P. (21 de Febrero de 2012). *emprende capital*. Obtenido de *emprende capital*: <http://emprendecapital.es/blog/2012/02/los-axiomas-del-emprendedor/>
9. Estefania. (22 de Marzo de 2011). *emprendimiento*. Obtenido de *emprendimiento*: <http://estefa-emprendimiento.blogspot.com/2011/03/principios-generales.html>

10. Fernandez, C., & Salinero, M. (1999). *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas*.
Obtenido de El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas:
<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/1724>
11. García, C. (02 de Febrero de 2005). *Bizkaia*. Obtenido de Bizkaia:
<http://bizkaired.es/blog/la-formacion-historia-reciente-y-actual-contexto-empresarial/>
12. *Gestion Empresarial*. (noviembre de 2011). Obtenido de Gestion Empresarial:
<https://gestionempresarial4.wordpress.com/ventajas-y-desventajas/>
13. González, D. J. (s.f.). *Introduccion articulo perfil emprendedor* . Obtenido de Introduccion articulo perfil emprendedor :
<http://www.eduinnova.es/mayo09/emprendedor.pdf>
14. Herrero, P. P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación*. Obtenido de Evaluación del impacto de la formación: <file:///C:/Users/fran/Downloads/20737-20661-1-PB.pdf>
15. *Los beneficios de la formación empresarial*. (7 de julio de 2016). Obtenido de Los beneficios de la formación empresarial: <http://euroaula.com/blog/los-beneficios-de-la-formacion-empresarial/>
16. Malagón, F. A. (2002-2003.). *EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE EMPRESA*. . Obtenido de EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE EMPRESA. : [file:///C:/Users/fran/Downloads/archivoPDF%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/fran/Downloads/archivoPDF%20(2).pdf)
17. Martínez, J. E. (27 de Enero de 2009). *secreto de prosperidad*. Obtenido de secreto de prosperidad: www.secretosdeprosperidad.net/finanzas-y-negocios/el-emprendimiento-empresarial-un-motor-de-desarrollo/
18. Miamónides, U. (s.f de s.f de 2010). *maimonide*. Obtenido de maimonide:
<http://marketing.maimonides.edu/cuales-son-los-tipos-de-emprendedores/>
19. Muñiz, M. (s.f.). Tres elementos clave para emprender. *“Tres elementos clave para emprender”* ,
https://www.comillas.edu/images/Emprendedores/Tres_elementos_clave_para_emprender.pdf. Obtenido de

- https://www.comillas.edu/images/Emprendedores/Tres_elementos_clave_para_emprender.pdf
20. Nicuesa, M., Bembibre, C., Ucha, F., Paz de Andrade, M., Yanover, D., & Ferrer, J. (7 de Julio de 2016). *importacia una guia de ayuda*. Obtenido de importacia una guia de ayuda: <http://www.importancia.org/emprendimiento.php>
 21. Niño, P. A. (S.F de S.F de 2007). *Emprendimiento II en la UFPS*. Obtenido de Emprendimiento II en la UFPS:
<http://emprendimientoudi.wikispaces.com/file/view/Concepto+de+Emprendimiento+y+Emprendedor.pdf>
 22. Parra, A. A. (s.f.). *La formacion en las organizaciones* . Obtenido de La formacion en las organizaciones :
http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Lectura_FORMACION_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf
 23. Ramírez, A. R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. 119.
 24. Ramírez, A. S. (sábado de abril de 2015). *Desarrollo de Emprendedores (plan 2011)*. Obtenido de Desarrollo de Emprendedores (plan 2011):
<http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/03/Definicion-de-Emprededores.pdf>
 25. Reina, A. (2009). *integracion de la gestion de calidad y de la formacion empresarial*. Obtenido de integracion de la gestion de calidad y de la formacion empresarial: https://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-la-gestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-la-asignatura/TEMA_5pdf
 26. Reyes, J. A. (2012). *Formacion Empresarial*. Obtenido de Formacion Empresarial:
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Formacion_empresarial.pdf
 27. REYES, J. A. (2012). *FORMACIÓN EMPRESARIAL* (Primera edición ed., Vols. ISBN 978-607-733-131-5). México: RED TERCER MILENIO.

28. Reyna, A. (2009). *proyecto ayuda a las empresas* . Obtenido de proyecto ayuda a las empresas : <https://proyectoayudaempresa.com/2011/09/07/la-importancia-de-la-formacion-en-las-empresas/>
29. Rodriguez, R. A., & González Salazar, D. (2007-2011). *Emprendimiento Empresarial*. Obtenido de Emprendimiento Empresarial: http://irenecamachoseminario.weebly.com/uploads/4/2/1/5/42157179/emprendimiento_empresarial.pdf
30. Soto, B. (s.f.). *Beneficios de la formación continua en la empresa*. Obtenido de Beneficios de la formación continua en la empresa: <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/formacion-continua/6147/beneficios-de-la-formacion-continua-en-la-empresa/>
31. Turner, F. (13 de Agosto de 2014). *expansion*. Obtenido de expansion: <http://expansion.mx/especiales/2014/08/01/los-10-principios-de-todo-emprendedor>