

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PROPUESTA DE UN PERFIL BÁSICO EMPRENDEDOR PARA EL EGRESADO DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR"

Trabajo de Investigación Presentado por:

GRUPO No. 33

Navarro Salazar, Linda Esther

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Junio del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano Facultad de Ciencias
Económicas : Lic. Roger Armando Arias

Secretario Facultad de Ciencias
Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. José Pilar Silvino Campos Serrano

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Junio de 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Jehová Dios, nuestro creador, por brindar fortaleza física y espiritual en tiempos de enfermedad, de grandes desafíos laborales, académicos y personales, poniendo en el camino oportunidades y personas que han contribuido de alguna forma al alcance de este gran logro.

A mis hermanas y sobre todo a mi madre, que en paz descanse, por haber sido un ejemplo de superación personal, perseverancia, lucha, entereza y muchas otras cualidades excepcionales que me motivaron a creer y practicar la mejora continua en todos los aspectos de mi vida, incluida la académica.

A mi esposo e hija por nacer, al primero por siempre apoyarme y a la segunda por ser, aún mucho antes de ser concebida, una de las dos personas, luego de mi madre, que han servido de inspiración y motivación para superarme y desear ser cada día alguien mejor en todo sentido.

La Autora,

Linda Esther Navarro de Rivera

ÍNDICE

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: Marco Teórico: Generalidades del Emprendedurismo y Antecedentes de la Universidad de El Salvador	1
A. Generalidades del Emprendedurismo	1
1. Conceptos y Terminología	1
2. Antecedentes del Emprendedurismo	2
3. Importancia del Emprendedurismo	4
4. Tipos de Emprendedor	5
5. El Proceso Emprendedor	6
6. Emprendedurismo y Desarrollo Económico	7
6.1 La Pequeña Empresa y el Emprendedurismo	8
6.2 El Emprendedurismo en la MIPYME Salvadoreña	9
7. El Emprendedurismo como Mecanismo de Integración Social	10
8. Evaluación del Potencial Emprendedor	12
9. La Teoría de Mc Clelland	14
10. La Educación Emprendedora	15
10.1 Papel de las Universidades en el Fomento del Espíritu Emprendedor	17
10.2 Factores que Obstaculizan el Ser Emprendedor	20
11. Situación Actual	21
B. Antecedentes de la Universidad de El Salvador	25
1. Antecedentes de la Facultad de Ciencias Económicas	27

ÍNDICE

CAPÍTULO II: Diagnóstico del perfil emprendedor de los egresados en el ciclo II/2007 de la Licenciatura en Administración de Empresas de la UES, desarrollado durante su formación académica superior.	30
A. Diseño Metodológico	30
1. Método de investigación	30
2. Tipo de Estudio	31
3. Instrumentos y Técnicas de Investigación	31
4. Unidad de Análisis, determinación del universo y muestra	32
B. Procesamiento y Diagnóstico de Investigación	35
1. Tabulación, Análisis-Diagnóstico e Interpretación de los Datos	35
a. Cuestionario	35
b. Test CEPs	60
2. Conclusiones	79
3. Recomendaciones	81

ÍNDICE

CAPÍTULO III: Propuesta de un Manual Básico Emprendedor y Página Web como Herramientas para el desarrollo del Perfil Emprendedor del Egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.	83
A. Perfil Emprendedor	83
1. Perfil Característico del Emprendedor Exitoso	83
2. Principales áreas de oportunidad del perfil actual de acuerdo a diagnóstico	88
B. Propuestas enfocadas al refuerzo de las principales áreas de oportunidad encontradas	89
1. Manual Básico Emprendedor	90
2. Página Web	92
3. Especialización opcional a la tesis como requisito de graduación	96
4. Otros	100
a. Talleres	100
b. Formación de Redes de Apoyo	103
c. Promoción y difusión de programas de apoyo	104
d. Cátedra dentro del Programa de Estudio	105
e. Charlas informativas	106
Bibliografía	v
Anexos	vi

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado laboral nacional se encuentra saturado con administradores de empresa que se dedican a realizar actividades ajenas a su profesión, son empleados de línea y otros están desempleados, debido a una demanda muy por debajo de la cantidad de profesionales que se gradúan cada año. Solamente una pequeña cantidad de estos ponen su propio negocio y un porcentaje aún menor logra ser exitoso.

En países desarrollados, como España, y otros en vías de, en Latinoamérica, se están tomando cada vez mejores y mayores medidas para involucrar a las universidades en la formación y fomento del espíritu emprendedor, considerándoles como su principal promotor y facilitador; asimismo, diversos estudios muestran la necesidad de cambiar el paradigma que las universidades están restringidas a la mera transmisión de contenidos docentes.

Formar emprendedores significa menor tasa de desempleo, no sólo por ellos mismos, también por las oportunidades que crea para otros directa o indirectamente y su participación en el dinamismo de la economía local por el posible aprovechamiento de los diversos tratados de libre comercio que lleven sus ideas innovadoras fuera de las fronteras y atrayendo inversiones, evitando a su vez la importación de talento extranjero al valorar el que ya se posee.

La UES tiene algunas iniciativas para fomentar el emprendedurismo, sin embargo, cabe preguntarse si son suficientes y si tienen un alcance adecuado, por lo que el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en obtener el perfil emprendedor alcanzado por la última

generación de egresados de la Escuela de Administración de Empresas, al momento de su inicio, correspondiente al ciclo segundo del año dos mil siete, y conocer la brecha existente con el perfil del emprendedor exitoso planteado por McClelland, identificando las principales áreas de oportunidad y realizar, en base a ellos, las propuestas pertinentes.

A fin de garantizar la confiabilidad del estudio, se utilizó el método hipotético-deductivo, el cual parte del enfoque cuantitativo del método científico, constituyendo una investigación de tipo descriptiva, no experimental, de dimensión transversal y retrospectiva. Para recolectar la información requerida, se pasó un cuestionario y una prueba estandarizada a la muestra seleccionada.

Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis planteada, en cuanto a que los egresados en el ciclo segundo del año dos mil siete de la Licenciatura en Administración de Empresas de la UES, no lograron adquirir y desarrollar las cualidades personales del perfil emprendedor exitoso. De esta forma, se concluyó que es necesario realizar una serie de acciones dentro de la UES, encaminadas a fortalecer su papel como ente facilitador y promotor de la cultura emprendedora.

Se realizó una serie de recomendaciones que pueden ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo. Las dos principales recomendaciones en las que se centra la propuesta, son la amplia difusión y actualización de un manual básico emprendedor; así como la creación, mantenimiento y promoción de una página web que facilite el acceso a información básica y a la asesoría personalizada, mediante eliminar las barreras relacionadas con horarios poco flexibles y dificultades de movilización de los interesados.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los cambios en el ámbito socioeconómico están a la orden del día, la tecnología, comunicaciones, globalización, etc., afectan las estrategias empresariales al presentarles un mercado dinámico, con desequilibrios y transformaciones continuas tanto cuantitativos como cualitativos, forzándoles a afrontar el desafío de convertirlos en oportunidades de mejora de su posición competitiva mediante la generación de nuevas ideas que aporten una ventaja diferencial, esto requiere la valoración del capital intelectual y su formación constante.

Dentro de la estructura de personalidad de los individuos, existen ciertas fortalezas y debilidades que, en su conjunto, se han denominado “*Características Emprendedoras Personales*”, las cuales forman un perfil que se vincula con el éxito y facilita el desarrollo de nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, incrementar la productividad y generar empleos.

El presente trabajo de investigación pretende proponer un perfil básico emprendedor que debe poseer el egresado de la escuela de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, el cual se basará en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado sobre una muestra de los egresados durante el segundo ciclo del 2007. Este estudio se divide en tres capítulos los cuales se detallan a continuación.

Capítulo I: Contiene el marco teórico con el que comienza el proceso de investigación, en el cual se ha proporcionado la información necesaria que permitirá a los lectores familiarizarse con los

conceptos básicos, antecedentes, teorías y otros temas que giran alrededor del problema en estudio a fin de facilitar la comprensión del mismo.

Capítulo II: Se detalla la metodología, es decir, la forma en que se desarrolla la investigación, especificando la unidad de estudio, los criterios para la determinación de la muestra y las diferentes técnicas e instrumentos utilizados para llevarla a cabo. Asimismo, se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos para realizar el consecuente diagnóstico que lleve a establecer las conclusiones pertinentes y sus respectivas recomendaciones.

Capítulo III: Finalmente, se presenta la propuesta que se pretende destinar a la solución o control del problema estudiado. Para tal efecto, se establecerá las brechas entre las capacidades emprendedoras según perfil actual diagnosticado de la muestra y el perfil característico del emprendedor exitoso basado en la teoría de Mc Clelland, enlistando las principales variaciones, a las que llamaremos áreas de oportunidad, y se realizarán las propuestas apropiadas que vayan encaminadas a reducir las brechas existentes.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO: GENERALIDADES DEL EMPRENDEDURISMO Y ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

El marco teórico describe de una forma estructurada, lógica y sintetizada toda la teoría existente sobre emprendedurismo y su relación con los ámbitos y aspectos que enriquecen y hacen importante este tema.

A. GENERALIDADES DEL EMPRENDEDURISMO

1. CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE)¹ la palabra “emprender” se deriva del latín “*in*” que significa “en” y “*prendere*” que significa “coger”, por lo que se define como el acto de “*acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro*”.

Entonces “emprendedurismo” se puede definir como: *el proceso de crear algo nuevo con valor, asumiendo los correspondientes riesgos financieros, psicológicos y sociales, y obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal*².

¹ Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22a Ed.). Madrid: Espasa-Calpe, S.A.

² Hisrich, R.D. & Brush, C.G.. (1984): "The woman entrepreneur: Management Skills and Business Problems" in *Journal of Small Business Management*. P. 22, 30-37

Ser emprendedor es confundido con ser empresario, pero aunque muchos emprendedores son empresarios, no todos los empresarios son emprendedores³. El carácter del emprendedor estriba en que posee una creatividad especial, disfruta empezando desde cero y se siente motivado por hacer cosas nuevas; por otro lado, existen muchos empresarios que no se lanzarían a empezar desde cero.

Existe otro término relacionado al tema, más recientemente adoptado: intraemprendedor, el cual fue acuñado en 1985 por Guilford Pinchot⁴, un experto en dirección de empresas que lo definió como “los soñadores que hacen”, refiriéndose a personas que trabajan en una empresa ya creada y que están en la capacidad de generar proyectos novedosos.

2. ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDURISMO

En inglés se utiliza el vocablo francés “entrepreneur” para denominar a los emprendedores. El uso más antiguo de este vocablo, se registra en la historia francesa en el siglo XVII, con la que se hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares.

Según Wennekers y Thurik⁵, las teorías respecto al emprendedurismo pueden ser agrupadas en: *Neoclásica*, *Escuela Alemana* y *Escuela Austriaca*, las que comparten origen y rasgos comunes con el economista irlandés radicado en Francia en el siglo XVIII, Richard Cantillon, quien utilizó

³ Mises, R. E. (2005). Desarrollo de emprendedores. *Revista Integración Tecnológica*, 7, pág. 13.

⁴ Pinchot, G. (1989). *The end of bureaucracy and the rise in the intelligent organization*. Cambridge: Harper and Row.

⁵ Wennekers, S. y R. Thurik (1999): “Linking Entrepreneurship and Economic Growth”, *Small Business Economics*, 13, pp. 27–55.

por primera vez el término entrepreneur asociándolo a la persona que asume un riesgo al emprender una actividad económica, distinguiéndolo de los propietarios.

Esquemáticamente, la distinción entre las citadas perspectivas puede plantearse en los siguientes términos:

La perspectiva neoclásica centra su atención en el rol de conducir los mercados hacia el equilibrio, a través de su actividad empresarial, cubriendo los posibles excesos de demanda existentes en ciertos bienes o servicios.

La Escuela Austriaca se centra en las habilidades del emprendedor para detectar oportunidades, tras cambios súbitos en el entorno, combinando recursos para satisfacer necesidades insatisfechas o superar ineficiencias en el mercado.

La Escuela Alemana, denominada Schumpeteriana, surgió a comienzos del siglo XX con Joseph Schumpeter, quien atribuyó a los emprendedores la función de la innovación y calificó la acción emprendedora como un instrumento de desarrollo.

En la actualidad han surgido otras teorías, como la de Schermerhorn⁶, quien sostiene que “un emprendedor es quien toma riesgos, encuentra oportunidades en situaciones en que otros pueden fallar en reconocer como tal.”

⁶ Schermerhorn, J. (1986). Management para la productividad (2a Ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.

Michael Porter lo caracteriza como un sujeto con una visión global de su negocio y que, a partir de las transformaciones del macroambiente, responde en tiempo real para mantenerse competitivo, flexible y proactivo frente a los cambios, mientras procura formas estratégicas de crear valor para toda la cadena relacionada de su productos.

En los 70s y mediados de los 80, fueron los psicólogos conductista quienes dominaron el campo del conocimiento sobre el comportamiento emprendedor. Según Filion⁷, esta influencia resultaba inspirada por las investigaciones del psicólogo David McClelland de la Universidad de Harvard.

McClelland pensó que podía haber ciertas cualidades o capacidades que compartieran los emprendedores de éxito. A fin de poder enumerarlas, inició en los años 60's un proyecto de investigación a exitosos emprendedores de todo el mundo, concluyó que independientemente de la actividad a la que se dedicasen, del lugar en el que se encontrasen, su nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían en mayor o menor medida una serie de pautas de comportamiento.

3. IMPORTANCIA DEL EMPRENDEDURISMO

La importancia y el interés suscitado por la creación de empresas se deben a los beneficios sociales y económicos que aporta, pueden resumirse así⁸:

- ✓ Creación de empleo, directo y creación de puestos de trabajo indirectos.

⁷ Filion, L. J. (1998): "From entrepreneurship to entrepreneurship: the emergence of a new discipline". Journal of Enterprising Culture. Vol.(6). N° 1, pp. 1-23

⁸ Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio; Global Entrepreneurship Monitor; Centro Emprende, 2002

- ✓ Creación de riqueza, a través de distintos mecanismos.
- ✓ Incremento de la competitividad con sus efectos positivos.
- ✓ Aumento de la relevancia internacional de la economía del país, pues representa un excelente indicador de su dinamismo y potencial.

4. TIPOS DE EMPRENDEDOR

Wennekers y Thurik⁹, abordan el concepto de emprendedor distinguiendo cuatro figuras diferentes de donde surgen tres tipos de emprendedor (Figura 5.1):

- ✓ Emprendedor Schumpeteriano, quien crea su propia empresa. Esta es la forma más común de tipificar al emprendedor.
- ✓ Intraemprendedor, quien aplica su talento dentro de una empresa que no es suya.
- ✓ Directivo o gerente, que es propietario del negocio.

Figura 5.1
Tipos de Emprendedor

	AUTOEMPLEADO	EMPLEADO
EMPRENDEDOR	Emprendedor Schumpeteriano	Intraemprendedor
DIRECTIVO	Directivo propietario de negocio	Ejecutivo

Fuente: Wennekers, S. y R. Thurik (1999): "Linking Entrepreneurship and Economic Growth".

De los tipos anteriores el más reciente es el intraemprendedor, quien suele ser definido como un empleado que rompe con los esquemas de lo que popularmente se conoce como emprendedor y se convierte en un generador de ideas, iniciativas y oportunidades de negocio dentro de su empresa o compañía. Para Pinchot, el intraemprendedor es un sujeto de suma importancia porque "la labor del líder empresarial en los próximos años es la de impulsar el desarrollo del

⁹ Wennekers, S. y R. Thurik (1999): "Linking Entrepreneurship and Economic Growth", Small Business Economics, pp. 27-55.

sistema de libre empresa en el interior de la organización”¹⁰. No debe confundirse al intraempresario con otro tipo de conducta dentro de la organización, el “visionario”, quien tiene capacidad de prospección pero no realiza sus sueños y metas, debiendo tomarse como base que el espíritu emprendedor puede ser evaluado desde dos ópticas: su visión y su acción.

Hoy en día, los intraempresarios son trabajadores codiciados en el campo laboral, puesto que buscan ser protagonistas de grandes cambios que benefician a las compañías.

5. EL PROCESO EMPRENDEDOR¹¹

Es el proceso por medio del cual se inicia una nueva empresa, el cual se divide en cuatro etapas:

- a. Identificación y evaluación de oportunidad, derivado de la percepción de una necesidad por satisfacer.
- b. Desarrollo de un plan de negocios, descripción de cómo se dirigirá la nueva empresa.
- c. Determinación de los recursos requeridos a fin de contabilizar y categorizar los que se cuentan actualmente y medir riesgos por recursos insuficientes o inadecuados.
- d. Administración de la empresa resultante, la ampliación de recursos y capacidad para mantener el control requerido. Aquí, el proceso emprendedor se convierte en uno de toma de decisiones.

Aunque estas etapas siguen un flujo secuencial, ninguna se puede realizar de manera aislada ni se puede completar sin tomar en cuenta factores de la etapa siguiente.

¹⁰ Pinchot, G. (1989). *The end of bureaucracy and the rise in the intelligent organization*. Cambridge: Harper and Row.

¹¹ Ver Anexo A

El acontecimiento emprendedor implica, según Bygrave y Hofer¹², la creación de una nueva organización para perseguir una oportunidad, mientras que el proceso emprendedor implica todas las funciones, tareas y actividades asociadas a la percepción de oportunidades y la creación de organizaciones para perseguirlas.

6. EMPRENDEDURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO

Para Schumpeter, el emprendedor es el auténtico protagonista del desarrollo económico, siendo la innovación su función principal y el beneficio su recompensa, entendiendo al desarrollo económico como un proceso de destrucción-creación, en el que un monopolio se va sustituyendo por otro gracias a las sucesivas innovaciones.

A partir de esta visión, muchos autores han destacado, teóricamente, su contribución al crecimiento económico a través de la introducción de cambios e innovaciones y la generación y estímulo de la competencia.

Asimismo, existen análisis anteriores a la revolución industrial, que afirman que la actividad emprendedora es un elemento fundamental para entender el crecimiento económico a largo plazo, debido a la adopción de nuevas técnicas de producción, la reasignación de recursos derivados de nuevas oportunidades de negocio y la diversificación de la actividad productiva, fortalecimiento de la competencia y penetración de nuevos mercados¹³.

¹² Bygrave, W. y Hofer (1991). Teorizando sobre emprendedurismo. (p. 18-21).

¹³ Cipolla, C. M. (1981): "Antes de la Revolución Industrial: Sociedad Europea y Economía, 1000-1700" (2a Ed.) Cambridge University Press, Cambridge, UK.

6.1 LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL EMPRENDEDURISMO

En los 80's y 90's, aparecieron en las economías occidentales dos fenómenos complementarios, el resurgimiento del valor de las pequeñas empresas y la actividad emprendedora. La Comisión de las Comunidades Europeas¹⁴ destaca: "Las grandes empresas se racionalizaron reestructurándose, subcontratando trabajo o reduciéndose, y entre 1972 y 1998 el número de propietarios de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) pasó de 29 millones a 45 millones."

Dados los crecientes niveles de competitividad, existe una tendencia creciente de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en plantear estrategias de especialización en nichos de mercado muy específicos para satisfacer necesidades de forma más eficiente, obteniendo importantes ventajas competitivas. Asimismo, la toma de decisiones tanto tácticas u operativas, del día a día, como estratégicas, que afectan a largo plazo, pueden realizarse mucho más ágil que en empresas de gran tamaño debido a la gran flexibilidad que aporta su tamaño, por la ausencia de jerarquías y burocratización de procedimientos, sistemas de comunicación ágiles, entre otros.

No obstante, la pequeña empresa es quien más trabas encuentra para consolidarse, dificultades para obtener financiamiento, atraer inversores, generar una cartera inicial de clientes, lograr contratar personal adecuado y, en general, superar los obstáculos que dificultan el inicio de una actividad empresarial. Por otra parte, muchas desaparecen en sus primeros años de vida debido

¹⁴ Comisión de las Comunidades Europeas (2003): "Libro verde. El espíritu empresarial en Europa", Publicaciones de la DG Empresa, Bruselas. Extraído de: www.cepyme.es/docu/libroverde.pdf

a los mayores riesgos y costos unitarios que sus rivales de mayor tamaño, lo que a su vez limita su capacidad de negociación tanto con proveedores como clientes.

6.2 EL EMPRENDEDURISMO EN LA MIPYME SALVADOREÑA

En El Salvador, la mediana empresa mayormente surgió como parte de la tradición familiar, mientras que la pequeña, muestra un fuerte espíritu emprendedor al tener como razón principal de ser el deseo de tener un negocio propio. Al otro extremo se encuentra la microempresa, la cual está condicionada por razones mayormente vinculadas con la necesidad de obtener ingresos (Figura 5.3).

Figura 5.3

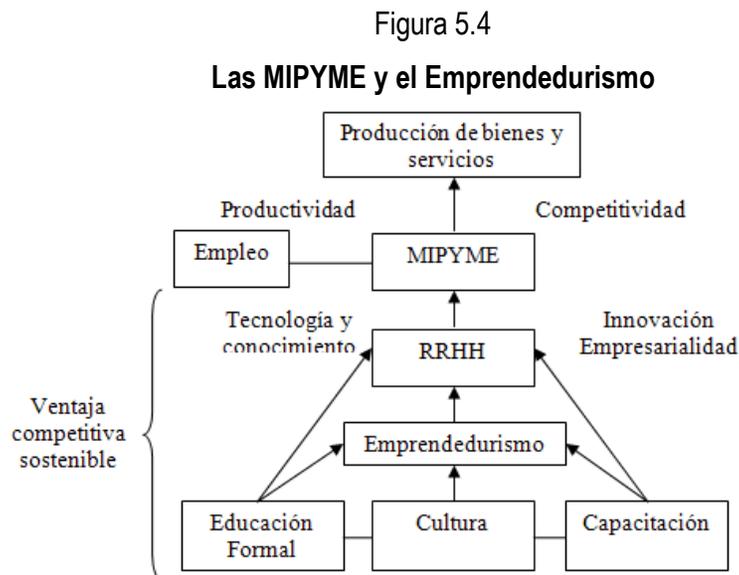
Principales razones de las MIPYMES para iniciar negocio

Razón Principal	Micro	Peq.	Med.	Total
1. Tradición Familiar	7.2	16.3	33.8	7.4
2. Quería tener negocio propio	17.6	47.4	11.0	18.0
3. Quería tener horario flexible	0.1	0.0	0.0	0.1
4. Quería tener su propio dinero	18.4	1.7	0.0	18.1
5. Para obtener ingreso mayor que como asalariado	2.2	0.4	3.9	2.2
6. Perdió su empleo anterior	2.4	2.4	0.0	2.4
7. No encontraba empleo como asalariado	7.1	0.1	0.0	7.0
8. Necesitaba contribuir al ingreso del hogar	18.3	0.3	18.5	18.1
9. Se presentó una buena oportunidad	14.8	23.1	6.7	14.9
10. Otra razón	11.9	8.3	26.1	11.9
Criterio INEGI (1 y 5)	9.4	16.6	37.8	9.5
Criterios 1, 2, 5, 9	41.7	87.1	55.5	42.4

Fuente: Trigueros, A., Hacia una MIPYME más competitiva, FUSADES-DEES. p. 11.

El nivel de emprendedurismo es más bajo en la microempresa, sólo una de cada tres manifiesta alguna aptitud emprendedora, esto se debe a la diferencias con la pequeña empresa en cuanto a sus propias características que limitan su capacidad emprendedora.

Existe la necesidad de mejorar la calidad de las empresas promoviendo el emprendedurismo, el cual se basa en una educación formal, capacitación y cultura emprendedora, lo cual en conjunto forma parte de la ventaja competitiva sostenible (Figura 5.4).



Fuente: Cuellar-Marchelli, H., Hacia una MIPYME más competitiva, FUSADES-DEES. p. 28

7 EL EMPRENDEDURISMO COMO MECANISMO DE INTEGRACIÓN SOCIAL

Es necesario hablar de la “exclusión social” el cual, como concepto analítico, tiene su origen en Francia en los años 70’s, y se define como un fenómeno multidimensional fruto de la acción acumulada o combinada de diversos factores desfavorables, económicos, laborales, formativos, relacionales, de ciudadanía y participación, sanitarios, residenciales y dificultades de acceso a determinados recursos. No obstante, dentro de este conjunto de factores, uno de ellos resulta clave en el proceso de integración social del individuo: *el ámbito laboral*.

El trabajo no sólo es fuente de ingresos, también lo es de redes sociales, protección social, realización personal o estatus, por lo que la situación con respecto al empleo está estrechamente relacionada con la posición respecto al resto de ámbitos señalados. El emprendedurismo incide positivamente sobre muchos factores de riesgo de exclusión social, además del laboral, promoviendo la inclusión de las personas como se muestra en la Figura 5.5 de este estudio.

Figura 5.5
Emprendedurismo y factores de exclusión social

FACTORES DE RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL	EMPREDEDURISMO	INCLUSIÓN SOCIAL
Economía Pobreza Dependencia protección social	Percepción de ingresos económicos Independencia económica	Estabilidad económica
Trabajo Desempleo Empleo precario	Empleo (autoempleo) estable	Estabilidad laboral
Formación Baja cualificación Desconocimiento de nuevas tecnologías	Necesidad de formarse como gestor; genera inquietud por aprender Necesidad de innovar en la empresa para competir en el mercado	Mayor grado de formación (de interés para su trabajo)
Vínculos sociales/familiares Redes familiares y/o sociales débiles o inexistentes Estigma social	Establecimiento de vínculos sociales a través del trabajo Realización personal Mayor prestigio social	Soporte familiar y social sólido Relaciones sociales
Vivienda Infraviviendas No acceso a vivienda	Posibilidad de mejora a través de ingresos estables	Acceso a vivienda digna
Participación/ciudadanía No acceso/acceso restringido a la ciudadanía	Búsqueda (y reconocimiento) de los recursos disponibles para la defensa de sus intereses en cuanto empresario	Mayor sentimiento de "pertenencia social"

Fuente: Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de La Laguna, España

Por otra parte, las oportunidades de empleo para las personas con discapacidades han sido siempre limitadas, a pesar de las medidas de responsabilidad social empresarial fomentadas y reformas a leyes laborales, su poco cumplimiento y limitado alcance no han permitido ofrecer una solución real a muchos. En consecuencia, es necesario destacar al autoempleo como vía para

su inserción laboral y social. Como menciona Tjandrakusuma¹⁵, quizás este olvido del autoempleo como alternativa de integración y normalización de las personas con discapacidad pueda tener que ver con la creencia en su incapacidad de promover iniciativas empresariales capaces de competir en el mercado.

Asimismo, se debe aprovechar los avances tecnológicos para que las barreras a la movilidad, información y comunicación desaparezcan. Es posible aprovechar diversos nichos de mercado como los ligados al teletrabajo que actualmente se encuentra tan de moda en El Salvador.

8 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EMPRENDEDOR

El emprendedor que identifica oportunidades, combina recursos y crea nuevos servicios, es el catalizador del proceso de creación de riqueza¹⁶, por lo tanto, para que un proyecto empresarial tenga éxito es imprescindible conocer la capacidad emprendedora, para ello existen diversos cuestionarios para evaluar el potencial emprendedor.

a. Test del emprendedor – Cámara de Zaragoza

Consiste en 12 preguntas relacionadas con el ámbito personal, laboral, mediático y académico. Es una herramienta dispuesta en línea por la Cámara de Zaragoza (España), con la cual los emprendedores pueden determinar su perfil y obtener algunas recomendaciones que varían entre responsabilidad, dedicación, riesgos e incertidumbres.

¹⁵ Tjandrakusuma, H. (2004): "Emprendedurismo: Un concepto alternativo para empoderar económicamente a las personas con discapacidad". Extraído de: <http://www.worldenable.net/cdpf2004/speechintegration.htm>

¹⁶ Evans, D. y Volery, T. (2001), "Desarrollo de Servicios de negocios en línea para emprendedores: un estudio exploratorio", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, pp. 333-350.

b. Entrepreneur en español

Entrepreneur ofrece un test que ayuda a determinar el potencial y personalidad del emprendedor, igualmente las áreas de negocio que mejor se ajustan a su naturaleza emprendedora. El cuestionario consta de 24 preguntas que giran en torno al liderazgo y la motivación empresarial.

c. Emprendedor XXI

Portal argentino que cuenta con un test de tres cuestionarios, cada uno con tres momentos a evaluar: las actitudes del emprendedor; la competencia técnica y conocimiento del sector; y, la competencia clave del emprendedor. Aun cuando cada cuestionario tiene su propia temática, todos tienen la misma finalidad orientativa, analítica y reflexiva.

d. Las Pautas de Comportamiento Emprendedor (PCEs)

Según el profesor McClelland, hay una serie de características clave que separan a las personas triunfadoras, de ahí surgieron las Pautas de Comportamiento Emprendedor, desarrolladas en base a 30 comportamientos comunes en los emprendedores exitosos consultados, los que se agrupan en 10 Pautas de Comportamiento Emprendedor, los que a su vez, se agrupan en tres grandes grupos de pautas¹⁷.

Las relaciones teóricas entre pautas enumeradas por McClelland son las siguientes:

- ✓ “Fijar Metas” debe tener la puntuación más alta, y en especial debe estar por encima de “Persistencia”

¹⁷ Ver Anexo B

- ✓ “Persistencia” debe tener una puntuación similar a “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”, se aconseja que la distancia máxima entre ellas sea de 20 puntos.
- ✓ La pauta “Correr Riesgos” está relacionada con las pautas “Autoconfianza e Independencia” y “Búsqueda de Información”.
- ✓ “Autoconfianza e Independencia” debe tener una puntuación similar a “Cumplimiento”, se aconseja que la distancia máxima entre ellas sea de 20.

9 LA TEORÍA DE McCLELLAND

David C. McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard, en su teoría sostiene que los factores motivacionales son tanto grupales como culturales. Asimismo, afirma que existen tres grandes tipos de necesidades:

- a. Necesidad de logro, requerida para alcanzar metas por el deseo intenso por el éxito.
- b. Necesidad de poder, ejercer influencia y control, tomando posiciones de liderazgo.
- c. Necesidad de afiliación, mantener relaciones sociales y aumentar red de contactos.

Todas estas necesidades las relaciona con los ejecutivos eficientes, quienes gustan de condiciones laborales en las que pueden asumir gran responsabilidad, correr riesgo calculados y fijarse metas de mediana dificultad. Por lo tanto, considera que los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño
- ✓ Riesgos moderados

McClelland relaciona lo anterior con el emprendedurismo, al citar que la evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios; por lo cual, presentó sus 10 características o pautas del comportamiento emprendedor¹⁸ en torno a estas tres necesidades.

10 LA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA

Algunos sostienen que el emprendedor nace no se hace y de alguna manera tienen razón, las cualidades emprendedoras vienen con la persona, pero no siempre han sido desarrolladas innatamente, por eso se requiere de la educación para contribuir a activar el proceso de autodescubrimiento de los emprendedores innovadores.

La educación emprendedora se entiende como un proceso de enseñanza-aprendizaje de los atributos y las destrezas del emprendedor, para que las personas sean responsables de su desarrollo profesional y su vida o capaces de crear su propia empresa. Entre los atributos del emprendedor en que concuerdan varios autores se encuentran: Independencia, tolerancia a la ambigüedad, creatividad, liderazgo, facilidad para comunicarse, capacidad para asumir riesgos, resolver problemas y administrar el tiempo.

En cuanto a las destrezas, se pueden considerar: el diseño de estrategias y planes de negocio, toma de decisiones, manejo de efectivo, planeamiento financiero, mercadeo, manejo de recursos humanos y "networking" (redes de trabajo).

¹⁸ Ver Anexo B

La educación emprendedora persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Desarrollar las competencias para ser emprendedor mediante el aprendizaje de cómo iniciar y mantener una empresa, es decir, empresariedad.
- ✓ Desarrollar competencias para ser emprendedor en la vida, intraemprendedurismo.
- ✓ Ampliar el conocimiento sobre la importancia del emprendedurismo en la sociedad.

La educación emprendedora en los individuos, depende de la influencia de varias instituciones sociales y la cultura predominante (Figura 5.6); además, corre el riesgo de quedarse corta si no está integrada a una infraestructura de apoyo que genere las condiciones idóneas para iniciar un proyecto o empresa.

Figura 5.6

Influencias Culturales e Institucionales en la educación emprendedora



Fuente: Ibrahim & Soufani (2002) p.425. Extraído de: <http://www.pridex.com.sv/promuevetupais2007/>

10.1 PAPEL DE LAS UNIVERSIDADES EN EL FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Aunque el fenómeno de creación de empresas despierta un gran interés en el ámbito universitario, los programas de investigación científica al respecto todavía es un campo bastante joven.

Se debe considerar que la creación de una empresa, suele ser consecuencia de la materialización de “la idea”, por lo que no puede limitarse simplemente a la realización de un estudio de las posibilidades de éxito de un proyecto e instrumentar todos los trámites legales para construirla, debe reflexionarse con profundidad sobre todas las variables estratégicas que puedan incidir en ello.

Por ejemplo, debe estudiarse la relación que existe entre los tres elementos clave: *el factor personal, el factor ambiental y el apoyo institucional o social*. Estos tres elementos interaccionan entre sí alrededor de la idea del proyecto o negocio dado que la primacía de alguno de ellos así como la combinación entre los mismos provocan la susceptibilidad y búsqueda de dicha idea.

De acuerdo a Veciana¹⁹, existen diversos enfoques en la explicación del fenómeno emprendedor dentro del ámbito universitario, entre ellos están: *el enfoque psicológico, el enfoque sociocultural o institucional y el enfoque gerencial*.

¹⁹ Veciana, J.M. (1999): “Creación de empresas como programa de investigación científica”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, nº 3.

El *enfoque psicológico* trata la figura del emprendedor como persona, su perfil y las condiciones que marcan a los empresarios de éxito. Entre los principales motivos que influyen el comportamiento del emprendedor se destacan, la necesidad de logro y el deseo de independencia.

Desde el *enfoque sociocultural o institucional* se estudia la incidencia de factores sociales, políticos, económicos, familiares y, en especial, la influencia del apoyo institucional en la decisión del emprendedor de crear su propia empresa.

Por último, el *enfoque gerencial* enfatiza los conocimientos y habilidades adquiridas en el ámbito de la Economía y la Dirección de Empresas, por lo que más que tratar de explicar las causas de la creación de empresas, hay que impulsar la generación de nuevos conocimientos y habilidades marcando patrones a seguir.

En esta denominada *era de la información*, se ofrecen más posibilidades de aprendizaje, el acceso a la información es mucho más ágil y está al alcance de la mano (páginas wiki, blogs, y otros recursos a través de la red). No obstante, se desdibujan las fronteras entre adónde se va a aprender y adónde se va a aplicar lo aprendido, es por ello que debe replantearse el papel de la Universidad en el nuevo modelo de aprendizaje, debiendo evolucionar hacia un rol más dinámico e integrador²⁰.

²⁰ Martínez, E. (1998): "Les fronteres entre la Universitat i l'Empresa", Congrés, d'Orientació Universitària, pp. 425-433. Barcelona. Extraído de: http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=30&artic=4

De esta manera, las universidades tienen la oportunidad de demostrar su capacidad de adaptación y de liderazgo intelectual y social, reaccionando de forma creativa ante esta situación, adoptando un papel activo en el proceso de generación de potenciales emprendedores como corresponsables, junto al resto de instituciones y agentes sociales. Este papel no debe limitarse a la mera formación académica, debe considerar los enfoques citados anteriormente en sus actuaciones.

Dentro del proceso de aprendizaje de los estudiantes emprendedores, primeramente debe influírseles para convertirse en posibles emprendedores, impulsando el desarrollo de iniciativa y deseo de logro e independencia mediante jornadas de motivación empresarial, en las cuales los propios profesores podrían desempeñar una importante labor.

En segundo lugar, debe proporcionarse el apoyo institucional que la universidad pueda y deba dar a los estudiantes que posean inquietudes emprendedoras, por medio de asesoramiento, información y, sobre todo, la facilitación de relaciones al estudiante para conseguir los contactos necesarios en la materialización de su proyecto.

Por último, y como la esencia misma del rol de la universidad, transmitir todos los conocimientos y habilidades decisivos para convertirse en emprendedor, incluyendo, además de los contenidos propios de cada titulación, actuaciones paralelas de formación complementaria, potenciar el acercamiento al mundo de la empresa, estimular las habilidades de trabajo en equipo, pensamiento crítico, capacidad de comunicación y el autoaprendizaje continuo aún hasta después de finalizados los estudios universitarios.

En conclusión, entre los nuevos objetivos de la educación superior debe encontrarse el desarrollo de la capacidad de empleo a través de la adquisición de competencias necesarias para promover, a lo largo de toda la vida, la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la habilidad para aprender a aprender y resolver problemas.

10.2 FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL SER EMPRENDEDOR

La escasa iniciativa de los estudiantes para emprender su propio negocio se debe a varios tipos de factores, entre los que destacan los de tipo psicológico y los derivados del entorno sociocultural y las instituciones, factores que son tratados por muchas universidades.

Dentro de los factores psicológicos, uno de los primeros fenómenos que aparecen es el miedo o inseguridad a asumir el papel emprendedor y a las posibles consecuencias económicas y personales, tomando una actitud muy pesimista frente al riesgo, lo cual disminuye su propensión a emprender un negocio. Por otro lado, temen incurrir en unos elevados costes personales al tener que trabajar 24 horas.

En cuanto a los factores de carácter sociocultural e institucional, la principal barrera que encuentran son los problemas para la obtención del financiamiento para la inversión inicial necesaria; además, aparece una aversión a la burocracia que requiere la puesta en marcha de un negocio.

Desde un enfoque gerencial, los estudiantes asumen que montar un negocio necesita de personas con cualificación y experiencia, perciben su falta de experiencia y conocimientos como una carencia para competir, lo que obstaculiza su camino como emprendedores.

11 SITUACIÓN ACTUAL

La figura del emprendedor y su actividad no han dejado de ganar importancia desde los años 80's del siglo recién pasado, como sinónimo de salud económica, bienestar social y reducción de los niveles de desempleo.

El fomento de la cultura emprendedora ocupa un lugar central en la política empresarial de todos los organismos relacionados con el desarrollo económico-social y es una de las líneas de trabajo más relevantes en organismos multilaterales como Naciones Unidas a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en multitud de países con un bajo nivel de bienestar social²¹. Los programas de apoyo a la creación de empresas también cobran una importancia en los programas de los gobiernos nacionales.

Según el estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en un esfuerzo conjunto con la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES)²², para que los países de América Latina y el Caribe puedan acelerar su crecimiento económico y mejorar sus

²¹ OCDE (2000): OCDE Small and Medium Enterprise Outlook, OCDE. Publications, Paris. Extraído de: www.uv.es/motiva/libromotiva/09CanoGarciaGea.pdf

²² Kantis, H., Angelelli, P., & Koenig, V. M. (2004). *DESARROLLO EMPRENDEDOR, América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo y FUNDES Internacional. Washington, DC: IDB Bookstore.

condiciones sociales, es necesario el desarrollo de un sector privado innovador, socialmente responsable e integrado a los flujos internacionales de comercio e inversión.

América Latina está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora, en los últimos años ha habido manifestaciones de un nuevo interés en muy distintos niveles de la sociedad. En forma cada vez más generalizada, las universidades están iniciando programas de nuevos emprendimientos, introduciendo materias relacionadas en los programas de estudio de otras carreras profesionales y desarrollando trabajos de investigación sobre múltiples aspectos del fenómeno de la creación de empresas; asimismo, están aumentando las conferencias y los congresos en muchos de los países de la región.

En el plano político se puede observar la proliferación de iniciativas tendientes a promover la creación de nuevas empresas que ayuden a renovar el tejido productivo. Algunos gobiernos municipales están mostrando gran interés por la creación de sistemas de incubación de empresas y por la colaboración con el sector empresarial para promover el emprendedurismo entre los jóvenes.

Igualmente, los medios de comunicación están siendo parte en la transformación de la cultura emprendedora de las sociedades, hecho que se ve reflejado cada vez con mayor frecuencia en programas dedicados al tema.

El origen social de los emprendedores en América Latina es, en su mayoría, de clase media y en la menor medida por los extremos sociales, la clase baja y alta. De los estudios realizados por FUNDES, se extrae el siguiente perfil del emprendedor en América Latina:

- Graduados universitarios de clase media,
- Padres con actividades independientes,
- Adquieren la motivación hacia los 25 años y crean la empresa a los 30,
- Crean más de una empresa,
- Experiencia laboral previa en otras empresas,
- Trabajan en equipo y se apoyan en sus redes de contacto.

Asimismo, se obtuvo las principales motivaciones para ser emprendedores, las cuales son de naturaleza positiva:

- Realización personal,
- Poner ideas en práctica,
- Mejorar el nivel de ingresos,
- La influencia de modelos de empresarios es reducida.

No obstante todavía hay mucho por hacer en El Salvador, mientras que en México los encuestados por el BID y FUNDES destacaron la contribución de las universidades a la formación de sus competencias para emprender, en El Salvador los niveles de reconocimiento fueron muy inferiores al promedio regional, a pesar de ser uno de los países de renta media que ha incorporado en alguna medida la educación emprendedora en la educación superior y no formal.

Por otra parte, El Salvador cuenta con diversas iniciativas, tales como proyectos y programas de la Secretaría de la Juventud, Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresas (CONAMYPE), Asociación de Jóvenes Empresarios, entre otros.²³ Sin embargo, se considera que el sistema de emprendimientos todavía es muy rudimentario, debido a la falta de una cultura emprendedora y de emprendedores volcados a la detección de oportunidades.²⁴

²³ Ver Anexo C

²⁴ Ventura, O. (Marzo de 2007). Soporte al emprendedurismo en El Salvador. Recuperado el 6 de Junio de 2008, de <https://www.bmi.gob.sv>

B. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

La Universidad de El Salvador (UES) es el centro de estudios superiores más grande y antiguo de la República de El Salvador y la única universidad estatal del país. Fue fundada el 16 de febrero de 1841, por Decreto de la Asamblea Constituyente²⁵, a iniciativa del presidente de la república, Juan Nepomuceno Fernández Lindo y del presbítero Crisanto Salazar, con el objetivo de proporcionar un centro de estudios superiores para la juventud salvadoreña.

La UES inició sus actividades hasta 1843, impartiendo matemáticas puras, lógica, moral, metafísica y física general. No fue sino hasta 1880 que se subdividió en facultades, algunas de las cuales desaparecieron con el correr del tiempo, mientras que otras nuevas fueron creadas.

Hasta 1965 fue el único centro de estudios superiores del país y la que concentraba la mayor parte de la comunidad intelectual de El Salvador. En ese año se autoriza la creación de la primera universidad privada del país, la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Se considera, que las universidades privadas, surgen como una respuesta de los sectores conservadores de la sociedad salvadoreña, que buscaban una alternativa, más acorde a su pensamiento, ante la línea progresista que había adoptado la Universidad de El Salvador

El artículo 61 de la Constitución Salvadoreña, establece que la Universidad de El Salvador, goza de autonomía en el aspecto docente, administrativo y económico. La Constitución también

²⁵ Ver Anexo D

establece la obligación del Estado, de asignar anualmente una partida de su presupuesto para asegurar y acrecentar el patrimonio de esta.

El funcionamiento de los órganos de gobierno de la Universidad de El Salvador, está prevista en la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. La Rectoría es la máxima autoridad ejecutiva de la universidad y tiene a su cargo ejecutar y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.

La Universidad de El Salvador posee las siguientes cuatro sedes:

- a) El Campus Central, ubicado en el departamento de San Salvador;
- b) El Campus Occidental, ubicado en el departamento de Santa Ana;
- c) El Campus Oriental, situado en el departamento de San Miguel, y,
- d) El Campus Paracentral, situado en el departamento de San Vicente.

El Campus Central posee la mayor población estudiantil universitaria de todo el país, en cuanto a las sedes regionales funcionan como facultades multidisciplinares y están estructuradas por departamentos. La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece que las Facultades constituyen unidades académicas que agrupan y coordinan áreas afines de desarrollo académico. Establece también, que podrán estar integradas por Institutos, Escuelas, Departamentos u otras estructuras que obedezcan a las necesidades propias de las especialidades que se desarrollen bajo su administración. Finalmente, la Ley Orgánica señala que estas estructuras académico-administrativas estarán reguladas en el reglamento general de la Facultad respectiva.

La Universidad de El Salvador está organizada en doce facultades. Nueve se encuentran ubicadas en el campus central y las otras tres son las facultades multidisciplinarias que corresponden a cada una a las sedes regionales.

- Facultad de Ciencias y Humanidades
- Facultad de Ciencias Agronómicas
- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Odontología
- Facultad de Ingeniería y Arquitectura
- Facultad de Química y Farmacia
- Facultad de Medicina
- Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas
- Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
- Facultad Multidisciplinaria de Occidente
- Facultad Multidisciplinaria de Oriente
- Facultad Multidisciplinaria Paracentral

1. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

La Facultad de Ciencias Económicas se encuentra ubicada en el Campus Central, comenzó llamándose Facultad de Economía y Finanzas y fue fundada el 7 de febrero de 1946. Antonio Ramos Castillo y Gabriel Piloña Araujo, presidente y secretario, respectivamente, de la Corporación de Contadores de El Salvador; le expusieron al doctor Carlos Llerena, rector de la Universidad de El Salvador (1944-1950), que la corporación consideraba necesario establecer estudios de economía y finanzas en el país, por lo cual solicitaba que el Consejo Superior Directivo de la Universidad creara la facultad del mismo nombre.

La Corporación de Contadores de El Salvador, considerando que la Universidad carecía de fondos para la creación y sostenimiento de la facultad en proyecto, ofreció al Consejo Superior su ayuda económica en forma de donativos mensuales, a fin de financiar parte de los gastos de mantenimiento en el año de 1946. La resolución de fundación de la Facultad de Economía y Finanzas fue acordada por unanimidad de votos.

La inscripción de la matrícula finalizó el 14 de mayo de 1946 y las clases comenzaron el día siguiente. De los 181 aspirantes a ingresar a la facultad sólo 78 obtuvieron matrícula definitiva en el primer curso. El primer año escolar terminó el 14 de diciembre de 1946 y el período de exámenes estuvo comprendido entre el 15 de enero y el 15 de febrero de 1947.

En la actualidad, la facultad ofrece cuatro carreras al nivel de licenciatura:

- ✓ Licenciatura en Contaduría Pública
- ✓ Licenciatura en Economía
- ✓ Licenciatura en Mercadeo Internacional
- ✓ Licenciatura en Administración de Empresas²⁶

Desde 1995, la cobertura académica se amplió para las Maestrías en Administración de Empresas (MACEE) y Administración Financiera (MAF).

La misión de la Facultad de Ciencias Económicas reza de la siguiente forma: “Somos una institución de enseñanza superior en El Salvador formadora de profesionales de las ciencias

²⁶ Ver Anexo E

económicas, promotora del cambio y del desarrollo económico sustentable e impulsora de la ciencia y la tecnología.”

Asimismo su visión es: “Alcanzar la excelencia académica, convirtiéndose en la Facultad líder de las ciencias económicas a escala centroamericana, generando conocimiento, ciencia y tecnología, así como recurso humano altamente competitivo.”

Los planes estratégicos de la facultad contemplan un desarrollo acorde a las declaraciones mundiales en educación superior universitaria que buscan la excelencia académica por medio de la integración de la docencia, investigación y la proyección social.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS EGRESADOS EN EL SEGUNDO CICLO DEL DOS MIL SIETE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UES, DESARROLLADO DURANTE SU FORMACIÓN ACADÉMICA SUPERIOR.

En este capítulo se detalla la metodología, es decir, la forma en que se desarrolla la investigación, especificando la unidad de estudio, los criterios para la determinación de la muestra y las diferentes técnicas e instrumentos utilizados para llevarla a cabo. Asimismo, se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos para realizar el consecuente diagnóstico que lleve a establecer las conclusiones pertinentes y sus respectivas recomendaciones.

A. DISEÑO METODOLÓGICO

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

A fin de garantizar la confiabilidad de la investigación de campo, se utilizó el **método hipotético-deductivo**, el cual parte del enfoque cuantitativo del método científico. Lo anterior se realizó mediante la delimitación de teorías dentro del marco teórico expuesto, para la derivación de la hipótesis, la cual será sometida a prueba a fin de confirmar o refutarla.

2. TIPO DE ESTUDIO

Se consideró la investigación de tipo descriptiva, no experimental, debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, ya que no se tuvo control directo sobre dichas variables porque sucedieron con anterioridad al igual que sus efectos; además, se busca especificar las características y perfiles importantes del grupo que se someterá a análisis.

Asimismo, la dimensión de la investigación es transversal y retrospectiva, ya que los datos se colectarán en una sola ocasión y se empieza con la variable dependiente para buscar en el pasado.

3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

i. CUESTIONARIOS

Es el instrumento mediante el cual se recopilarán los datos que están íntimamente relacionados con los objetivos de esta investigación. El fundamento de un cuestionario son las preguntas, cuyas respuestas proporcionan información para probar o rechazar la hipótesis planteada, las cuales irán destinadas a obtener datos generales de la muestra; determinar el grado de conocimiento de iniciativas para el apoyo al fomento emprendedor, tanto dentro de la UES como del gobierno; determinar su grado de entendimiento del tema y la forma en que se relaciona con su formación académica; y por último, recopilar sus recomendaciones para mejorar el fomento de la cultura emprendedora dentro de la universidad.

ii. ENTREVISTAS

Se efectuaran entrevistas al grupo conformado por la muestra seleccionada de alumnos egresados de la escuela de Administración de Empresas en el ciclo II/2007, de la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador, a fin de obtener respuestas al cuestionario elaborado.

iii. PRUEBA ESTANDARIZADA

Se utilizará una prueba estandarizada basada en la teoría de David McClelland en cuanto a las Pautas de Comportamiento Emprendedor (PCE), con la cual se determinará si los alumnos egresados en ciclo II/2007 de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, lograron adquirir y desarrollar las características emprendedoras personales necesarias para llevar a cabo proyectos de inversión exitosamente.

4. UNIDAD DE ANÁLISIS, DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

i. UNIDAD DE ANÁLISIS

Los alumnos egresados en el ciclo II/2007 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

i. UNIVERSO Y MUESTRA

La nómina de alumnos egresados en el ciclo II/2007 de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, registra un total de 172 individuos que conforman el universo de la presente investigación.

Para efectos de determinar la muestra se consideró la distribución muestral por proporciones, haciéndose necesario conocer los valores:

- ✓ P: Probabilidad de Éxito, y
- ✓ Q: Probabilidad de Rechazo.

La fórmula que se aplicó para obtener la muestra es la correspondiente a la población finita, ya que se conoce el número de estudiantes, y éste no es tan extenso. Para calcular el tamaño de la muestra, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población o número total de elementos del universo

Z = valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza, o Desviación Estándar.

P= proporción poblacional de ocurrencia de un evento, es decir, probabilidad de éxito

Q= proporción poblacional de no ocurrencia del evento, es decir, probabilidad de fracaso

ϵ = error muestral, nivel máximo de error aceptable

Para el cálculo de la muestra del presente estudio se manejarán las siguientes introducciones:

$$n = ?$$

$$N = 172$$

$$Z = 1.96 \text{ (Valor que corresponde a un coeficiente de 95\%)}$$

$$P = 50\% = 0.50 \text{ (al no conocer este valor, se asume la máxima variabilidad)}$$

$$Q = 1 - p = 0.50$$

$$\varepsilon = 5\% = 0.05$$

Sustituyendo los datos en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(172)}{(0.05)^2 (172 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(172)}{(0.0025)(171) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 119 \text{ alumnos egresados en el ciclo } \frac{\text{II}}{2007}$$

B. PROCESAMIENTO Y DIAGNOSTICO DE INVESTIGACIÓN

El procesamiento de la información se efectuará por medio del paquete utilitario Microsoft Excel para Microsoft Office 2007, mediante un programa diseñado para la tabulación de los datos y elaboración de graficas.

Se segmentará la información en dos partes, una correspondiente a los datos generales y conocimientos de la muestra en relación al tema y su fomento tanto dentro como fuera de la UES; y la otra, relacionada a los resultados de la evaluación realizada para determinar su grado de obtención y desarrollo de las características emprendedoras personales. Se construirá cuadros, con sus respectivas gráficas, que refleje cantidades y porcentajes de los resultados obtenidos.

1. TABULACIÓN, ANÁLISIS-DIAGNOSTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

a. CUESTIONARIO

Para la obtención de la información se ha utilizado un cuestionario²⁷ estructurado en cuatro partes o criterios:

- i. Características Generales
- ii. Materias relevantes y preparación percibida
- iii. Motivación y obstáculos para la creación de la empresa propia
- iv. Criterios de actitud emprendedora

²⁷ Ver Anexo F

El objetivo general del cuestionario de evaluación de factores emprendedores percibidos es: “Conocer las características generales, motivaciones y obstáculos para la generación de nuevos negocios, criterios de actitud y preparación emprendedora percibida por los egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador durante del ciclo II/2007”.

En el instrumento, se les insta a los participantes a contestar cada punto honesta y abiertamente, ofreciendo protección de identidad por medio del anonimato.

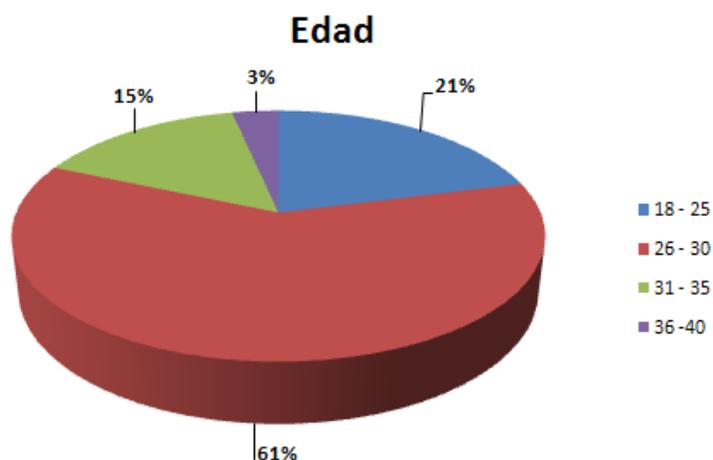
CRITERIO No. 1: Características Generales

Según la muestra definida, se tabularon los datos referentes a las características generales, obteniendo la siguiente distribución:

PREGUNTA No. 1: Rangos de edad de la muestra

En esta parte se pretende conocer la edad del participante, dado que el universo no es homogéneo en este sentido, podría darse el caso que las características propias de la edad tengan alguna incidencia en el tema en estudio.

Edad	Fr	%
18 - 25	25	21%
26 - 30	72	61%
31 - 35	18	15%
36 -40	4	3%
Total	119	100%



Análisis-Diagnóstico:

El 61% de la muestra se encuentra entre los 26 y los 30 años de edad, siendo, casi igualmente distribuidos, la parte restante entre menos de 26 años y más de 30 años.

Interpretación:

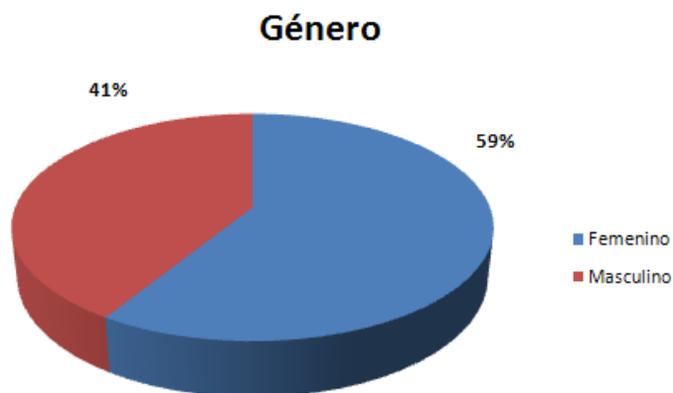
Lo anterior es lógico, si se tiene en cuenta que muchos pagan sus propios estudios, al trabajar y estudiar al mismo tiempo, la mayoría no puede inscribir todas las materias del ciclo, alargando de esta forma el tiempo que deben permanecer en la universidad para egresar.

No obstante, también se encuentran los otros grupos minoritarios, tanto de personas que suspendieron sus estudios y los reiniciaron más tarde o que de hecho empezaron mucho tiempo después de graduarse de bachillerato, como los de quienes empezaron antes sus estudios universitarios y/o lograron inscribir y pasar todas las materias del ciclo según el plan de estudio.

PREGUNTA No. 2: Distribución de Género de la muestra

Se requiere identificar la distribución del género de la muestra, ya que dentro de la investigación bibliográfica realizada, se encontró que en países subdesarrollados, como El Salvador, hay gran cantidad de madres solteras que buscan emprender su propio negocio para sacar adelante a su familia.

Género	Fr	%
Femenino	70	59%
Masculino	49	41%
Total	119	100%

**Análisis-Diagnóstico:**

Dentro de la muestra recolectada de 119 egresados, el 59% corresponde a mujeres y el 41% restantes a hombres.

Interpretación:

La distribución de género de la muestra se inclina hacia el lado de las mujeres. Teniendo en cuenta que dentro del país la tendencia poblacional es similar y que la carrera en estudio es ligeramente más preferida por mujeres que las demás de la Facultad de Economía, es razonable la obtención de los presentes resultados.

PREGUNTA No. 3: Ocupación Actual de la muestra

Conocer la ocupación actual se consideró importante, ya que esto nos ayudará a saber si existen población que tenga ya un negocio propio, es decir, se emprendedor, o si por el contrario se encuentran desempleados.

Ocupación Actual	Fr	%
Desempleado	38	32%
Empleado de línea	65	55%
Jefatura/Gerencia	11	9%
Negocio propio	5	4%
Total	119	100%



Análisis-Diagnóstico:

Los dos mayores grupos en los que se encuentran los encuestados son el de “empleado de línea” en un 55% y “desempleado” en un 32%. Le sigue muy por debajo quienes poseen puestos de “jefatura/gerenciales” con un 9%, y por último se tiene a quienes poseen “negocio propio” con apenas un 4% del total de la muestra.

Interpretación:

Más de la mitad de los entrevistados son actualmente empleados de línea, siendo el segundo mayor grupo la de los que se encuentran desempleados, lo cual nos indica que la generalidad no está haciendo un uso integral de los conocimientos adquiridos durante sus estudios superiores y ni siquiera han logrado colocarse en puestos donde puedan, de alguna forma, poner a disposición de una empresa sus presuntas habilidades emprendedoras. A penas un 9% tiene un puesto de jefatura o gerencial y el grupo con menor representación es el de los que cuentan con un negocio propio, con sólo 4% del total de la muestra.

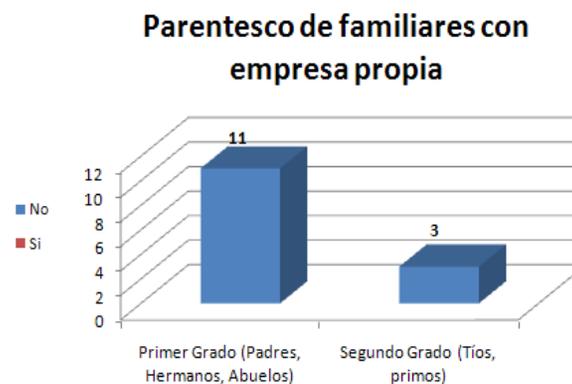
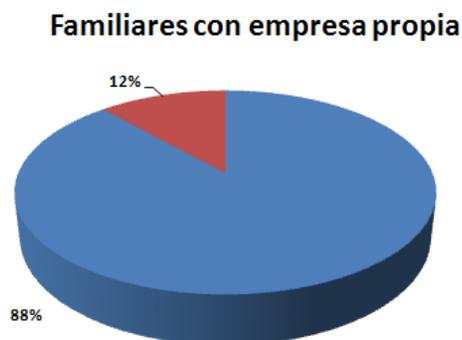
PREGUNTA No. 4: ¿Posee alguno de sus familiares una empresa propia? En caso afirmativo favor indicar relación

Se considera necesario conocer la cantidad de encuestados que tiene familiares con negocio propio y su parentesco, a efectos de establecer si existe influencia de los parientes sobre las

iniciativas emprendedoras actuales dado que, según estudios previos, hay una correlación entre estas dos variables.

	Fr	%
No	105	88%
Si	14	12%
Total	119	100%

Parentesco	Fr	%
Primer Grado (Padres, Hermanos, Abuelos)	11	79%
Segundo Grado (Tíos, primos)	3	21%
Total	14	100%



Análisis-Diagnóstico:

El 88% de los encuestados manifestaron no tener familiares con empresa propia. Solamente el 12% contestó afirmativamente, de los cuales la mayoría tenían parentesco en primer grado.

Interpretación:

La gran mayoría de la muestra no tiene familiares con negocio propio, por lo que se deduce que no existe influencia cercana que los motive y/o guíe en la creación de uno. De los pocos que

respondieron afirmativamente a esta pregunta, el factor común era en general sus padres los que tenían el negocio y una minoría mencionó a tíos, por lo que se asumiría que el grado de influencia es intenso por ser tan cercano.

CRITERIO No. 2: *Materias relevantes y preparación percibida*

En esta parte se busca conocer cómo perciben los encuestados la educación académica superior en relación a la formación de emprendedores y la forma que ellos se autoevalúan en cuanto a factores clave que influyen a la hora de emprender.

PREGUNTA No. 5: Favor evalúe la importancia en la preparación para emprender un negocio propio de las siguientes áreas de estudio.

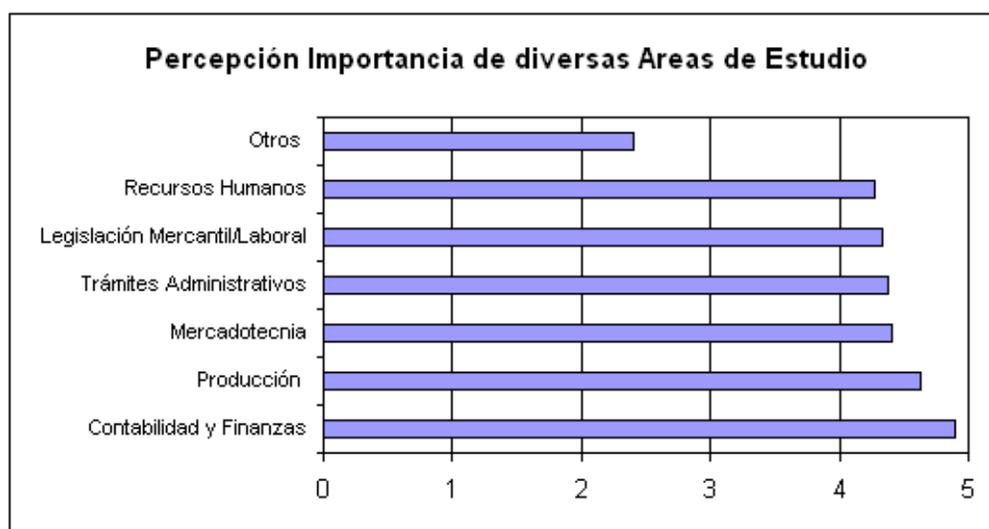
Se desea conocer la relevancia que les dan los encuestados a cada una de las diversas áreas de estudio, enlistadas en el cuestionario, para poner en marcha una empresa y desarrollarla con éxito.

Para lo anterior se les pidió evaluarlas en base a la importancia percibida utilizando una escala de Likert de cinco opciones que van desde “nada importante” hasta “muy importante”, a las que se otorgó la siguiente puntuación:

Puntuación	
Muy Importante	5
Importante	4
Algo Importante	3
Poco Importante	2
Nada Importante	1

Obteniendo, en promedio, los siguientes resultados:

Áreas de Estudio	Puntuación Promedio	Interpretación
Contabilidad y Finanzas	4.9	Muy Importante
Producción	4.6	Muy Importante
Mercadotecnia	4.4	Importante
Trámites Administrativos	4.4	Importante
Legislación Mercantil/Laboral	4.3	Importante
Recursos Humanos	4.3	Importante
Otros	2.4	Poco Importante



Análisis-Diagnóstico:

La mayor puntuación fue recibida por “Contabilidad y Finanzas” con una puntuación que se aproxima al 5, siendo esta la más alta posible como “muy importante”. Le sigue “Producción” con 4.6; mientras que las demás se encuentran entre 4.3 y 4.4 dentro del rango “importante”, con excepción de la alternativa que se denominó “Otros” el cual sólo alcanzó un puntaje de 2.4 el que equivale a “poco importante”

Interpretación:

Se considera como la más importante a “Contabilidad y Finanzas” seguida por “Producción”, no por eso dejando a un lado a las demás áreas de estudio enlistadas las cuales obtuvieron a su vez una alta puntuación. En el caso de la alternativa denominada “Otros” la puntuación fue baja, demostrando que muy pocos consideran que existan otras áreas de estudio, aparte de las enlistadas en el cuestionario, que sean de importancia para emprender un negocio propio.

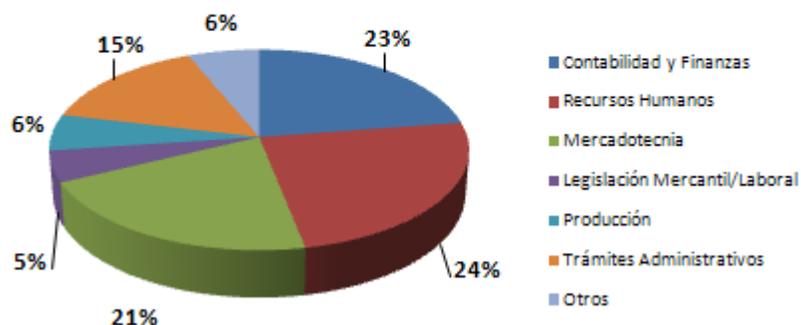
Es interesante notar que hubo quienes, aunque una minoría, consideraron “Producción” y “Recursos Humanos” como poco importantes.

PREGUNTA No. 6: Favor indique cual de las anteriores es la más importante según su criterio.

A fin de complementar y afinar los resultados de la pregunta anterior, se solicitó señalar el área que se considera más relevante de todas las enlistadas, según su criterio personal.

Áreas de Estudio	Fr	%
Contabilidad y Finanzas	27	23%
Recursos Humanos	29	24%
Mercadotecnia	25	21%
Legislación Mercantil/Laboral	6	5%
Producción	7	6%
Trámites Administrativos	18	15%
Otros	7	6%
Total	119	100%

Area de estudio más importante



Análisis-Diagnóstico:

Con una mínima diferencia entre ellos, las tres materias con mayor puntuación fueron: “Recursos Humanos” con el 24%, “Contabilidad y Finanzas” con el 23% y “Mercadotecnia” con el 21%; les sigue “Trámites Administrativos” abajo con el 15% del total de la muestra. Quedan abajo “Producción” y “Legislación Laboral/Mercantil” con 6% y 5% respectivamente.

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran una incongruencia con los anteriores, en este apartado “Recursos Humanos” toma la delantera, seguidos de cerca por “Contabilidad y Finanzas” y “Mercadotecnia”. Sorprendentemente “Producción” se mueve al lado contrario, con sólo un 6% de la muestra.

PREGUNTA No. 7: Autoevaluación de inventario personal de factores influyentes a la hora de emprender

Con esta pregunta se desea conocer el inventario personal que permitirá a los individuos de la muestra convertirse en empresarios. Dicho inventario se dividió en tres grupos: conocimientos teóricos, experiencia y contactos en el ámbito empresarial.

Para lo anterior se les pidió escoger el nivel en que se consideraban estar para cada factor, utilizando una escala de Likert de cinco opciones que van desde “muy alto” a “muy bajo”, a las que se otorgó la siguiente puntuación:

Puntuación	
Muy Alto	5
Alto	4
Aceptable	3
Bajo	2
Muy Bajo	1

Obteniendo, en promedio, los siguientes resultados:

Factores	Puntuación Promedio	Interpretación
Conocimiento teóricos	3.7	Alto
Experiencia	3.2	Aceptable
Contactos en ámbito empresarial	2.2	Bajo



Análisis-Diagnóstico:

El “conocimiento teórico” fue el mejor evaluado, recibiendo en promedio cuatro puntos de los cinco posibles de obtener. La “experiencia” terminó con solamente tres puntos, cayendo dentro del nivel aceptable de la escala propuesta.

Por otra parte, “contactos en el ámbito empresarial” obtuvo la menor puntuación de los tres factores que componen el inventario personal, equivalente a dos de los cinco puntos posibles, es decir, que se posicionó en el nivel bajo de la escala.

Interpretación:

Del inventario personal de factores que influyen a la hora de emprender, el mayor reto es el no contar con los contactos necesarios en el ámbito empresarial lo cual, en esta era de comunicación, es clave para el éxito por facilitar información importante e intercambiar experiencias que puedan proporcionar orientación y recomendaciones útiles a la hora de hacer negocios.

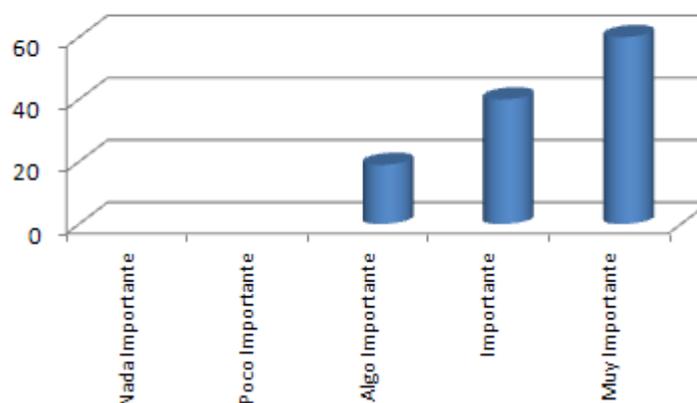
Por otro lado, la mayoría de los individuos que conforman la muestra considera tener un alto nivel de conocimientos teóricos, percepción que puede basarse en su logro de haber egresado de una institución como la UES; asimismo, consideran que disponen de una experiencia de nivel aceptable, probablemente influenciado por su práctica universitaria.

PREGUNTA No. 8: En general, ¿Cómo valora su preparación y experiencia universitaria para emprender un negocio propio?

Con el fin de conocer la importancia percibida de la preparación y experiencia universitaria adquiridas para emprender un negocio propio, se pidió directamente a los entrevistados que dieran su valoración personal.

Valoración	Fr	%
Nada Importante		0%
Poco Importante		0%
Algo Importante	19	16%
Importante	40	34%
Muy Importante	60	50%
Total	119	100%

Evaluación de preparación universitaria



Análisis-Diagnóstico:

El 84% de los encuestados valoró la preparación y experiencia universitaria adquirida para emprender un negocio propio como “muy importante” o “importante” y el 16% restando como “algo importante”.

Interpretación:

La gran mayoría considera sus estudios y experiencia universitaria como importantes para comenzar una empresa propia, lo cual es lógico dado que es ahí donde obtienen conocimientos que consideran básicos para ello. Sin embargo, existe un porcentaje que cree que eso no lo es todo, que es necesario algo más para ser emprendedor, lo cual podría indicar la necesidad de complementar o reforzar los esfuerzos existentes por fomentarlo.

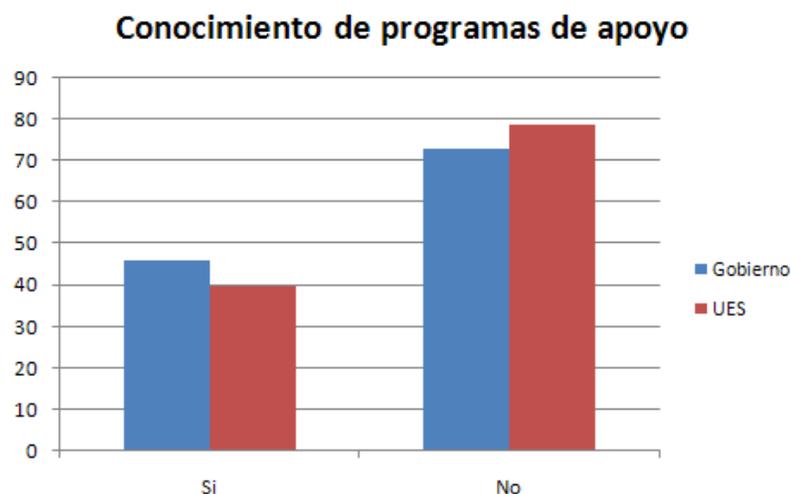
CRITERIO No. 3: Motivación y obstáculos para la creación de la empresa propia

Se pretende establecer cuáles son las motivaciones, así como los obstáculos que el grupo encuestado considera como principales a la hora de crear una empresa. Así como el conocimiento y valoración de los programas u otros esfuerzos realizados por el gobierno y la UES para fomentar el espíritu emprendedor.

PREGUNTA No. 9: ¿Conoce de la existencia de programas o proyectos de apoyo a la creación de negocio propio? En caso afirmativo favor indique.

Se pretende saber si la muestra conoce de la existencia de programas o proyectos que apoyen las iniciativas emprendedoras tanto por parte del gobierno como de la UES. A fin de una mejor medición se pidió que mencionaran cuales eran en caso de responder afirmativamente.

	Si	%	No	%	Total	%
Gobierno	46	39%	73	61%	119	100%
UES	40	34%	79	66%	119	100%



Análisis-Diagnóstico:

El 66% de los encuestados dijo no conocer de programas de apoyo al emprendedor por parte de la UES. De manera similar respondió el 61% en cuanto a la misma cuestión en cuanto a iniciativas del gobierno.

Interpretación:

Solamente el 39% de los encuestados dijo conocer programas del gobierno para ayudar al emprendedor, siendo el más mencionado CONAMYPE y en menor medida FUNDAMYPE. En relación a los proyectos de la UES, el porcentaje bajo al 34%, sin embargo aun dentro de este grupo no tenían bien definido cual era o como se llamaba, mencionando que en “proyección social”, o simplemente “programa de emprendedores”, alguien dijo que se impartió un diplomado por Fundamype y un par citó al SIFE. Lo anterior nos indica que son muy pocos los que cuentan con información concreta sobre donde recurrir para solicitar apoyo.

PREGUNTA No. 10: ¿Cree que el gobierno está haciendo todo lo necesario para fomentar la acción emprendedora?

Con esta pregunta se desea refinar los resultados de la pregunta anterior, pues la sola existencia de un programa por parte del gobierno no necesariamente quiere decir que se perciba como suficiente para apoyar al emprendedor.

	Fr	%
Si	7	6%
No	112	94%
Total	119	100%



Análisis-Diagnóstico:

El 94% de los participantes dijo que no creían que el gobierno estuviera haciendo todo lo necesario para fomentar la acción emprendedora, solamente un 6% contestó afirmativamente.

Interpretación:

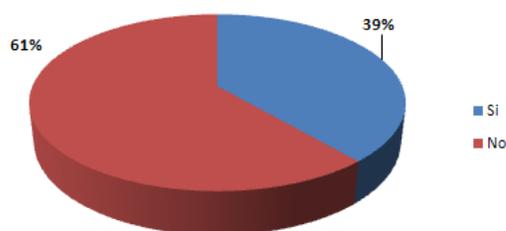
Casi todos coinciden que es necesario que el gobierno mejore los esfuerzos realizados en pro de las iniciativas emprendedoras, esto indica que la percepción de la mayoría no es positiva en cuanto al alcance de lo que se está haciendo actualmente en este sentido.

PREGUNTA No. 11: *¿Considera que la UES es un agente facilitador para obtener contactos y orientación necesaria para crear nuevos negocios?*

Con esta pregunta se desea refinar los resultados de la pregunta No. 9, pues la sola existencia de un programa por parte del alma mater no necesariamente quiere decir que se perciba como suficiente para considerarse un agente facilitador.

	Fr	%
Si	46	39%
No	73	61%
Total	119	100%

Percepción de UES como agente facilitador

**Análisis-Diagnóstico:**

El 39% de los participantes contestó positivamente, mientras que el 61% restante opinó diferente contestando que negativamente.

Interpretación:

Si bien no fue tan concluyente como en el caso de la pregunta anterior, persiste la mayoría expresando que no considera, en este caso a la UES, como un agente facilitador para la orientación y la obtención de contactos necesarios para crear una nueva empresa.

PREGUNTA No. 12: Favor evalúe el grado de importancia que ejercen en usted los factores motivacionales, para la creación de un negocio propio.

Se presentó un listado de factores que, según estudios anteriores, ejercen algún tipo de motivación a la hora de poner una empresa, con lo cual se pretende conocer cuáles son los principales factores que influyen sobre la presente muestra. Para lo anterior se les pidió evaluar cada factor utilizando una escala de Likert de cinco opciones, que va desde “muy importante” con puntuación de cinco, hasta “nada importante” equivalente al menor puntaje de uno. Se obtuvo, en promedio, los siguientes resultados:

Factores Motivacionales	Puntuación Promedio	Interpretación
Puesta en marcha de ideas propias	4.7	Muy Importante
Reto personal	4.7	Muy Importante
Independencia económica	4.7	Muy Importante
Mejores ingresos	4.5	Importante
Independencia personal	4.4	Importante
Experiencia enriquecedora	4.4	Importante
Ayudar a los demás	4.1	Importante
Encontrar empleo	3.1	Algo Importante
Otras motivaciones	3.0	Algo Importante
Frustración en trabajo de empleado	2.9	Algo Importante



Análisis-Diagnóstico:

Los factores que se consideran de mayor importancia son “puesta en marcha de ideas propias”, “reto personal” e “independencia económica” con una puntuación cercana al máximo posible de 5. Al lado contrario se encuentra la “frustración en trabajo de empleado”, “encontrar empleo” y “otras motivaciones” obteniendo puntajes alrededor de 3, correspondiente a “algo importantes”.

Interpretación:

Los principales motivadores son “poner en marcha ideas propias”, “reto personal” e “independencia económica”, lo cual va de acuerdo a una mentalidad emprendedora. Es interesante notar que la “frustración en trabajo de empleado” y el “encontrar empleo” sean factores consideradas como algo importantes, teniendo en cuenta la crisis económica y inestabilidad laboral existente, esto nos indica que una buena parte de la muestra se encuentra conforme con ser asalariado.

PREGUNTA No. 13: Favor evalúe el grado de importancia que ejercen en usted los siguientes obstáculos para la creación de un negocio propio.

Se presentó un listado de quince factores que, según estudios anteriores, constituyen obstáculos para poner una empresa, a fin de conocer cuales tienen influencia en los sujetos de estudio.

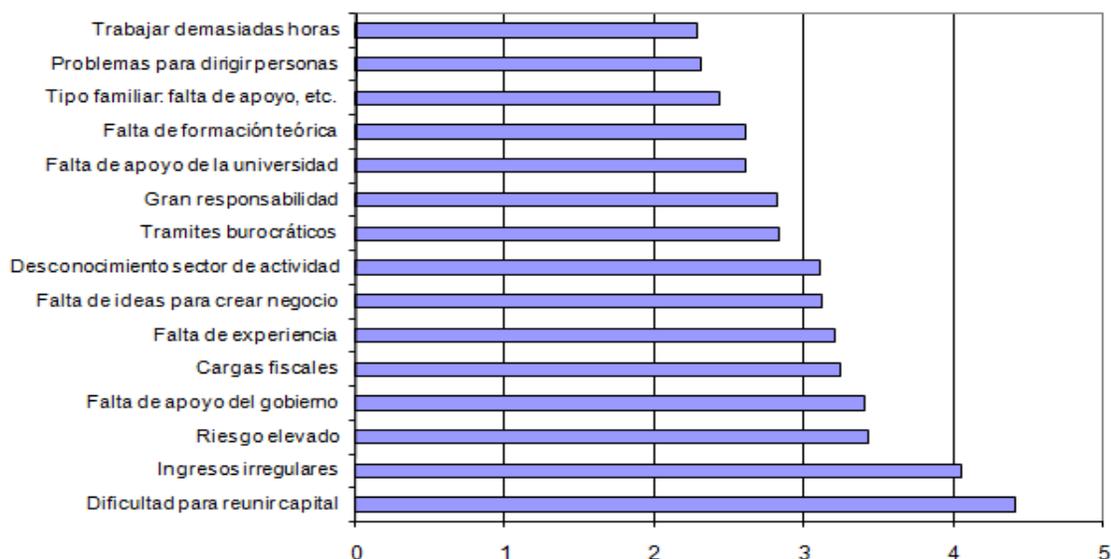
Para lo anterior se les pidió evaluarlas en base a la importancia percibida utilizando una escala de Likert de cinco opciones que van desde “nada importante” hasta “muy importante”, a las que se otorgó la siguiente puntuación:

Puntuación	
Muy Importante	5
Importante	4
Algo Importante	3
Poco Importante	2
Nada Importante	1

Obteniendo, en promedio, los siguientes resultados:

Factores Obstaculizadores	Puntuación Promedio	Interpretación
Dificultad para reunir capital	4.4	Importante
Ingresos irregulares	4.1	Importante
Riesgo elevado	3.4	Algo Importante
Falta de apoyo del gobierno	3.4	Algo Importante
Cargas fiscales	3.2	Algo Importante
Falta de experiencia	3.2	Algo Importante
Falta de ideas para crear negocio	3.1	Algo Importante
Desconocimiento sector de actividad	3.1	Algo Importante
Tramites burocráticos	2.8	Algo Importante
Gran responsabilidad	2.8	Algo Importante
Falta de apoyo de la universidad	2.6	Algo Importante
Falta de formación teórica	2.6	Algo Importante
Tipo familiar: falta de apoyo, etc.	2.4	Poco Importante
Problemas para dirigir personas	2.3	Poco Importante
Trabajar demasiadas horas	2.3	Poco Importante

Importancia de Factores Obstaculizadores



Análisis-Diagnóstico:

El factor de mayor importancia es la “dificultad para reunir capital”, seguido por “ingresos irregulares” con puntuación arriba de 4. Por otra parte, entre los obstáculos de menor importancia para la muestra están la “dificultad para dirigir personas” y “trabajar demasiadas horas” con un poco más de 2 puntos cada uno.

Interpretación:

El factor económico es el que representa el mayor obstáculo para emprender un negocio, no hay facilidades para reunir el capital necesario para la inversión inicial y los ingresos irregulares que presenta una nueva empresa parecen no ayudar a mitigar la incertidumbre de conseguir capital. Les sigue el “riesgo elevado” lo cual es congruente con los dos principales obstáculos mencionados.

El trabajar demasiadas horas o dirigir personal no es algo que se considere contraproducente, lo cual demuestra la confianza en si mismos y la disposición de esforzarse para desarrollar una nueva empresa.

CRITERIO No. 4: Criterios de actitud emprendedora

Las preguntas que aparecen en este apartado tienen el objetivo de medir los componentes emocionales, cognoscitivos y comportamentales, como criterios de evaluación de la actitud de los individuos hacia la creación de una empresa propia. Se utilizó una escala binaria “SI/NO” para evaluar todas las preguntas de este criterio.

PREGUNTA No. 14: ¿Considera deseable el crear un negocio propio?

Con esta pregunta se pretende valorar el componente emocional, solicitando que se señale el grado en que se consideraba deseable crear un negocio propio.

	Fr	%
Si	106	89%
No	13	11%
Total	119	100%



Análisis-Diagnóstico:

El 89% de la muestra expresó que le es deseable poner un negocio propio, mientras que solamente un 11% respondió negativamente.

Interpretación:

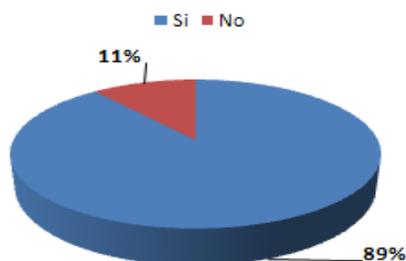
Los resultados demuestran gran positivismo con respecto a este componente emocional, la mayoría si realmente desea poner un negocio propio. No obstante, existe un porcentaje que realmente no se muestra interesado.

PREGUNTA No. 15: ¿Has considerado seriamente montar su propia empresa?

Con esta pregunta se pretende establecer el componente cognitivo, es decir, si va más allá de una simple inquietud.

	Fr	%
Si	106	89%
No	13	11%
Total	119	100%

Ha considerado seriamente montar negocio



Análisis-Diagnóstico:

El 89% de la muestra manifestó que han considerado seriamente poner un negocio propio, mientras que un 11% respondió negativamente.

Interpretación:

Los resultados a esta pregunta corresponden exactamente a los de la anterior, la mayor parte no solamente desearía crear una empresa, también ha considerado formalmente llevarlo a cabo, lo cual muestra una intención.

PREGUNTA No. 16: ¿Ha iniciado en algún momento acciones para montar un negocio propio?

Más allá de una inquietud o una intención, es necesario conocer si ya se han ejecutado acciones concretas para comenzar un negocio, el cual constituye el componente comportamental a evaluar

	Fr	%
Si	53	45%
No	66	55%
Total	119	100%

Iniciativas pasadas para montar negocio



Análisis-Diagnóstico:

El 55% de los entrevistados no han llevado a cabo acciones para montar un negocio propio, mientras que el 45% restante asegura que sí lo ha hecho.

Interpretación:

Existe una gran diferencia entre estos resultados y los dos anteriores, ya que si bien la mayoría tiene el deseo e objetivo de crear una empresa, la mayoría no ha tenido iniciativas para hacerlo realidad, lo cual indica que su comportamiento no corresponde a su intención.

b. TEST CEPs

Se utilizó la prueba estándar “Características Emprendedoras Personales (CEPs)”²⁸ basada en la teoría de las diez pautas de comportamiento emprendedor de McClelland las que agrupa en tres criterios, con el fin de establecer el perfil actual de los participantes. El test consta de 55 declaraciones a las que se designará, utilizando una escala de Likert de cinco opciones que van desde “nunca” hasta “siempre”, la medida en que cada una le describe. El perfil se obtiene identificando en que categoría cae la puntuación obtenida, menor a 10 puntos está fuera del perfil, de 10 a 14 es deficiente o regular, de 15 a 19 es aceptable, de 20 a 23 muy bueno y de 24 a 25 equivale a excelente, es decir, que la pauta cumple a perfección con el perfil.

²⁸ Ver Anexo G

CRITERIO No.1: Conjunto de Pautas de Logro

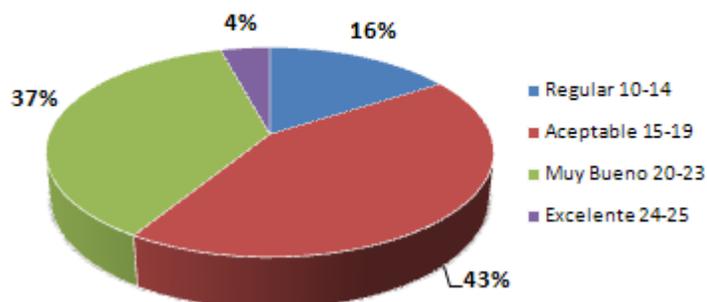
Este criterio está compuesto por cinco pautas, las cuales son: Búsqueda de oportunidades, Persistencia, Cumplimiento de Compromisos, Auto exigencia de Calidad y Correr Riesgos.

PAUTA No. 1: Búsqueda de oportunidades

Esta pauta se refiere a poner atención a todo lo que tiene que ver con los objetivos personales, identificándolos cuando aparezcan; en otras palabras, busca medir la capacidad, en este caso de los participantes, para el encuentro de la preparación y la situación inesperada.

Criterios		Búsqueda oportunidades	%
Regular	10-14	19	16%
Aceptable	15-19	51	43%
Muy Bueno	20-23	44	37%
Excelente	24-25	5	4%
Total		119	100%

Búsqueda de Oportunidades



Análisis-Diagnóstico:

El 43% de los entrevistados obtuvieron una calificación “aceptable” para esta pauta, siendo el segundo mayor grupo “muy bueno” con el 37%. En los extremos tenemos al 16% como “regular” y la minoría presentada por el 4% como “excelente”.

Interpretación:

La mayoría de los entrevistados tiene un dominio de aceptable a muy bueno en lo que se refiere a la búsqueda de oportunidades, por lo que generalmente saben aprovechar las circunstancias en pro de sus objetivos personales. Sin embargo, es de hacer notar que su interacción con otras pautas es importante dado que alguien que no sabe trazarse metas fijas o es lo suficiente persistente podrá aprovechar esta capacidad.

PAUTA No. 2: Persistencia

Con “persistencia” se refiere a la capacidad de no perder de vista el rumbo previsto independientemente de lo adverso que sea el camino, pero al mismo tiempo sin dejar de considerar los aprendizajes positivos o negativos que dejan las experiencias enfrentadas.

Criterios		Persistencia	%
Regular	10-14	-	
Aceptable	15-19	38	32%
Muy Bueno	20-23	68	57%
Excelente	24-25	13	11%
Total		119	100%



Análisis-Diagnóstico:

Dentro de la muestra seleccionada, el 57% tiene una persistencia “muy buena”, y un 11% adicional “excelente”. El 32% restante se encuentra en el rango “aceptable”.

Interpretación:

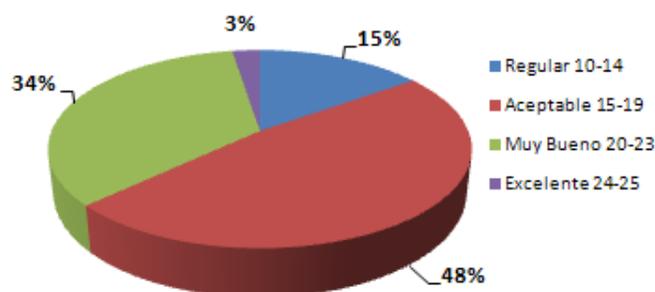
La “persistencia” es una cualidad bastante marcada en el grupo en estudio, dado que la mayoría se encuentra dentro de la categoría “muy bueno”. Lo anterior indica que se tiene una gran capacidad para luchar por lo que se desea obtener o realizar.

PAUTA No. 3: Cumplimiento de Compromisos

Esta pauta se refiere no solo a cumplir con los compromisos con los demás si no también para con uno mismo, sin posponer las cosas para después sin presiones externas o desistir en cualquier momento.

Criterios		Cumplim. de compromisos	%
Regular	10-14	18	15%
Aceptable	15-19	57	48%
Muy Bueno	20-23	41	34%
Excelente	24-25	3	3%
Total		119	100%

Cumplimiento de Compromisos



Análisis-Diagnóstico:

Se encuentran en “excelente” solamente el 3% del total de la muestra, en “muy bueno” el 34%, un 48% para “aceptable” y el 15% restante en “regular”.

Interpretación:

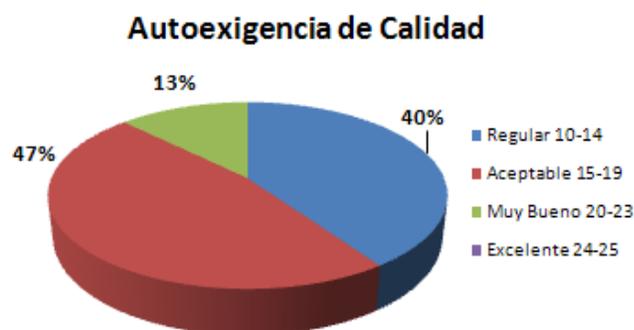
La mayoría tienen una capacidad de cumplimiento de compromisos entre “aceptable” a “muy buena”, muy pocos entraron en la categoría “excelente” y hubieron varios en “regular”. Dado que en general se tiende más a simplemente “aceptable”, es necesario poner atención a esta pauta, ya que parte del éxito de una empresa es cumplir con los compromisos tanto para con los clientes como los proveedores, los inversionistas y los trabajadores, existen muchas personas a las cuales responder para crear un sentido de lealtad y confiabilidad.

Culturalmente se suele dejar las cosas para última hora o se requiere de supervisión cercana para cumplir con lo acordado, esto se ve claramente reflejado en los resultados obtenidos.

PAUTA No. 4: *Auto exigencia por la Calidad*

La auto exigencia por la calidad está ligada con la responsabilidad y el cumplimiento de compromisos. La calidad debe ser auto-exigida, es decir, que no se debe esperar a que sea solicitada, tiene que ser algo inherente, estableciendo sus propios estándares sin permitir la mediocridad. La calidad es un sello de confiabilidad que favorece las relaciones.

Criterios		Autoexigencia de calidad	%
Regular	10-14	48	40%
Aceptable	15-19	56	47%
Muy Bueno	20-23	15	13%
Excelente	24-25	-	
Total		119	100%



Análisis-Diagnóstico:

Los resultados se dividen en dos grupos casi homogéneos, el 47% “aceptable” y el 40% como “regular”, el 13% restante quedo en “muy bueno” y no hubo nadie en la categoría “excelente”.

Interpretación:

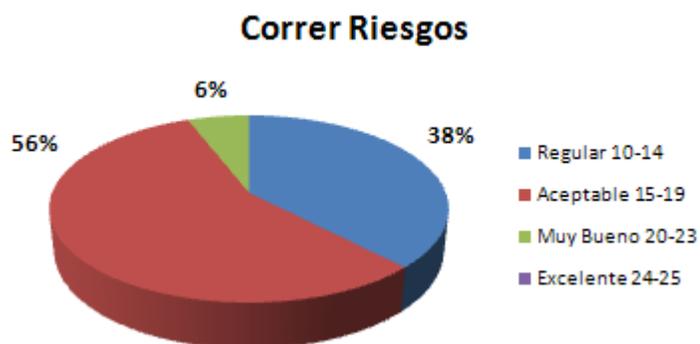
Existe una buena área de oportunidad en cuanto a la auto-exigencia por la calidad, dado que la mayoría tiende a un simple “regular” con respecto a esta pauta y que actualmente la calidad es uno de los pilares sobre los que trabajan las grandes y exitosas empresas, lo cual ha motivado a que muchas otras los sigan, tratando de implementar estándares y adoptar filosofías de calidad. Si bien es cierto que hay también un grupo importante que se ubica en “aceptable”, se debe recordar que parte de la calidad es no dar lugar a la mediocridad.

Al otro lado se encuentra un pequeño porcentaje dentro de la categoría “muy bueno”, que tiene mayor probabilidad de llegar en un mediano plazo y con un esfuerzo consciente al lado “excelente”.

PAUTA No. 5: Correr Riesgos

Ser empresario significa correr riesgos, por lo que se debe trabajar bajo la presión de la necesidad de asumirlos, debiendo comprender que la posibilidad de un fracaso siempre existe y que si se quiere alcanzar algo que aún no se conoce se tiene que asumir algún riesgo.

Criterios		Correr riesgos	%
Regular	10-14	45	38%
Aceptable	15-19	67	56%
Muy Bueno	20-23	7	6%
Excelente	24-25	-	
Total		119	100%



Análisis-Diagnóstico:

Ninguna persona entró en la categoría “excelente” y sólo un 6% en la de “muy bueno”. Más de la mitad, el 56%, se encuentra en aceptable, seguido por el 38% como “regular”

Interpretación:

Correr riesgos es la última del conjunto de pautas de logro, la gran mayoría tiene una aceptable a regular tendencia de correr riesgos, por lo que se infiere que son pocos los que se atreverían a emprender un negocio propio dado la gran incertidumbre que eso significa; no es posible tener la certeza absoluta que una idea sea exitosa y aún creyéndolo así es posible que exista una variable que no se ha considerada que pueda afectar los resultados esperados.

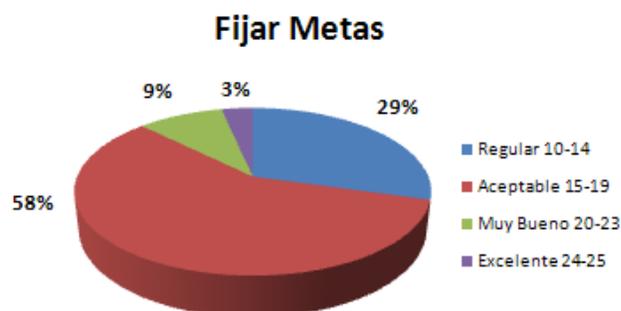
CRITERIO No.2: Conjunto de Pautas de la Planificación

Este segundo criterio está compuesto por tres pautas, las cuales son: fijar metas, conseguir información, planificación sistemática.

PAUTA No. 6: Fijar Metas

Esta pauta es la que le da sentido a todas las demás, dando claridad de lo que se quiere en el futuro a fin de canalizar el potencial personal en esa dirección.

Criterios		Fijar metas	%
Regular	10-14	35	29%
Aceptable	15-19	69	58%
Muy Bueno	20-23	11	9%
Excelente	24-25	4	3%
Total		119	100%



Análisis-Diagnóstico:

El 58% se encuentra en “aceptable”, seguido por el 29% en “regular”. Apenas un 9% se clasifica dentro de “muy bueno” y un escaso 3% en “excelente”

Interpretación:

Fijar metas en el eje central alrededor del cual giran las demás pautas, ya que de nada sirve tener gran capacidad y muchas destrezas si éstas no se encuentran orientadas hacia un fin común. Una gran cantidad de los entrevistados tienden a una aceptable o regular habilidad para fijarse metas, lo cual muestra que a fin de poder emprender un negocio propio, es necesario que tengan una mejor visión de lo que desean lograr.

PAUTA No. 7: Conseguir Información

En esta era de la información, esta pauta es útil y aplicable para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta que por “conseguir información” se entiende a la habilidad no sólo de buscarla si no también identificarla, clasificarla y hacer uso de ella en el momento oportuno

Criterios		Conseguir info.	%
Regular	10-14	1	1%
Aceptable	15-19	47	39%
Muy Bueno	20-23	49	41%
Excelente	24-25	22	18%
Total		119	100%



Análisis-Diagnóstico:

Un 18% se encuentra en la categoría “excelente”, seguido por el 41% en “muy bueno” y el 39% en “aceptable”. Apenas el 1% del total de la muestra quedo clasificado como “regular”.

Interpretación:

El grupo en estudio tiene una fortaleza en cuanto a la pauta de “conseguir información”, la mayoría se encuentra entre “muy bueno” y “aceptable”. Cabe mencionar que es la pauta que más recurrencias obtuvo en “excelente” de todas.

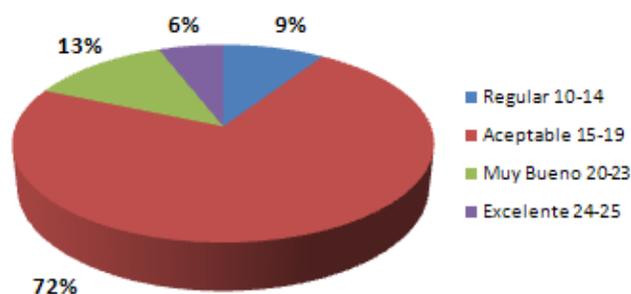
Los resultados obtenidos son lógicos, dado que la mayor parte del grupo en estudio se encuentra en un rango de edad que entra dentro del boom tecnológico y de las telecomunicaciones dentro del país, con acceso a internet y uso periódico de chats, e-mails y celulares.

PAUTA No. 8: Planificación Sistemática

La Planificación Sistemática se refiere a la capacidad de dividir en pasos las actividades, optimizando los tiempos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos, siendo igualmente flexibles para adaptarse a un entorno cambiante y exigente.

Criterios		Planific. sistemática	%
Regular	10-14	11	9%
Aceptable	15-19	86	72%
Muy Bueno	20-23	15	13%
Excelente	24-25	7	6%
Total		119	100%

Planificación Sistemática



Análisis-Diagnóstico:

Un contundente 72% se encuentra en “aceptable” más un 9% en “regular”; por otra parte el 13% se ubica en “muy bueno” y sólo el 6% en “excelente”.

Interpretación:

La Planeación es uno de los componentes del proceso administrativo, cuya importancia ha sido marcada constantemente ya que de esto depende en gran medida el logro de los objetivos haciendo el mejor uso de los recursos con que se cuentan; no es necesario decir que es una

pauta relevante y que en este caso se queda debajo de lo esperado en su mayoría. Solamente el 13% de la muestra se clasificó como “muy bueno” y un muy pequeño porcentaje en “excelente”. Esta es uno de los retos que presenta el grupo en estudio.

CRITERIO No.3: Conjunto de Pautas del Poder

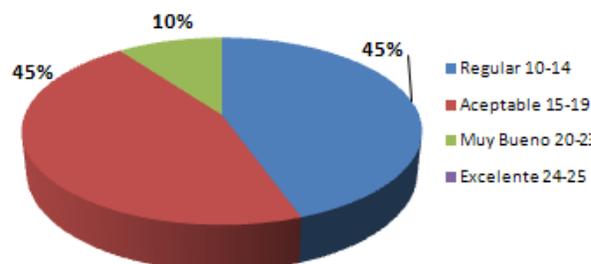
Las pautas de poder son dos, una referente a los contactos que se tienen, la capacidad de influenciarlos y obtener apoyo necesario, la otra es la auto-confianza.

PAUTA No. 9: Persuasión y redes de apoyo

La persuasión se refiere a la forma gradual que resulta estratégica para el alcance de los objetivos, utilizándola junto con las redes de apoyo cuando se requiere de algún tipo de recurso. Las redes de apoyo son producto de un seguimiento continuo y dinámico a través de la comunicación, no permitiendo que mueran y estableciendo beneficios mutuos.

Criterios		Persuasión y redes apoyo	%
Regular	10-14	53	45%
Aceptable	15-19	54	45%
Muy Bueno	20-23	12	10%
Excelente	24-25	-	
Total		119	100%

Persuasión y Redes de Apoyo



Análisis-Diagnóstico:

Se divide igualmente en un 45% entre “regular” y “aceptable”, quedando el 10% restante en la categoría “muy bueno”.

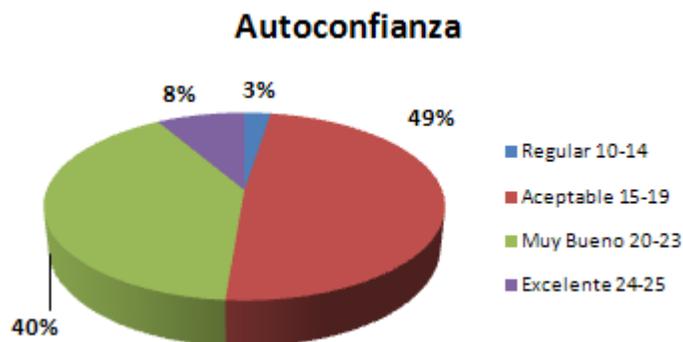
Interpretación:

La generalidad no cuenta con suficientes redes de apoyo o influencia que le permita llevar a cabo las actividades para el logro de sus objetivos. Es necesario crear y mantener lazos de comunicación con nuevos contactos y darles seguimiento permanente junto con los ya existentes. Otra parte importante es la de establecer las situaciones ganar-ganar, es decir, definir cuáles serán los beneficios mutuos al formar las redes de apoyo.

PAUTA No. 10: Auto-confianza

La auto-confianza es una actitud positiva y proactiva que permitirá poner en funcionamiento a todas las Cualidades Emprededoras Personal (CEPs). Es el resultado de un esfuerzo consciente y constante sobre otras variables de nuestra personalidad y actitud.

Criterios		Auto-confianza	%
Regular	10-14	3	3%
Aceptable	15-19	58	49%
Muy Bueno	20-23	48	40%
Excelente	24-25	10	8%
Total		119	100%



Análisis-Diagnóstico:

Del total de la muestra, el 49% se encuentra en “aceptable” y el 40% en “muy bueno”, seguido por 8% en “excelente” y solo un 3% en “regular”.

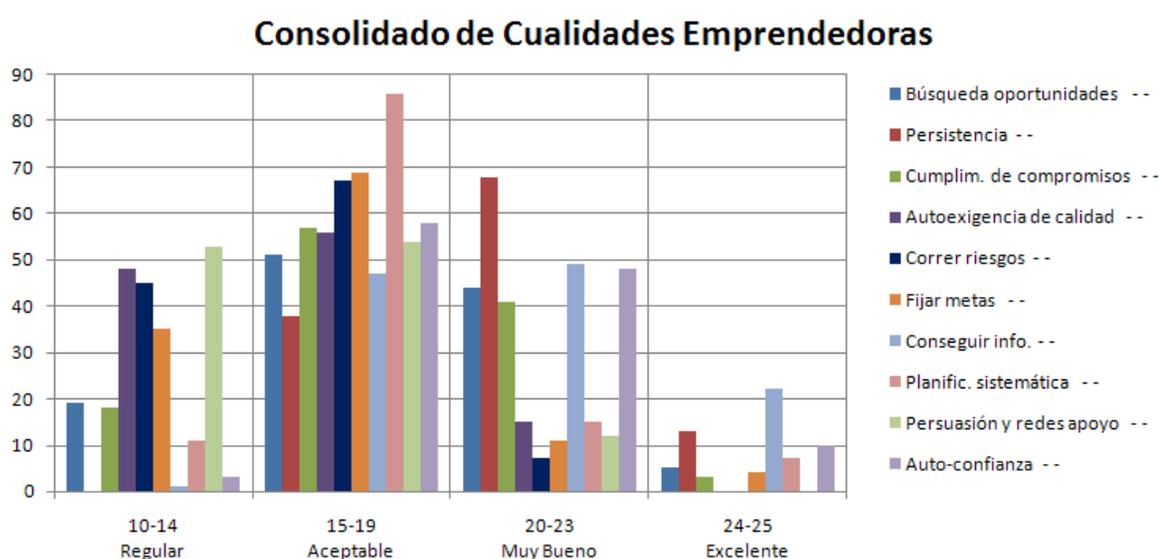
Interpretación:

La tendencia general es positiva en cuanto a la pauta de auto-confianza, la cual combinada con otras pautas clave son de gran ayuda a la hora de emprender un negocio propio.

Si bien una buena parte se encuentra en la categoría “aceptable”, dada la tendencia hacia “muy bueno” de otra buena parte de la muestra, nos indica que están mejorando o es posible que con un poco de esfuerzo pasen a la siguiente fase.

Consolidado de los Resultados Cualidades Emprendedoras

Se desea mostrar los resultados en conjunto de las pautas evaluadas con el Test CEPs, a fin de determinar a grandes rasgos en qué posición se encuentran mayoritariamente los sujetos en estudio.



Análisis-Diagnóstico:

De las diez pautas que comprenden el perfil del emprendedor, ocho se encuentran dentro de un rango “aceptable”. La “Auto-confianza” es una de las pautas que se encuentra dividida casi en iguales partes entre “aceptable” y “muy bueno”.

Las pautas que sobresalen inclinándose mayormente a “muy bueno” son dos: Persistencia, seguido por Conseguir Información.

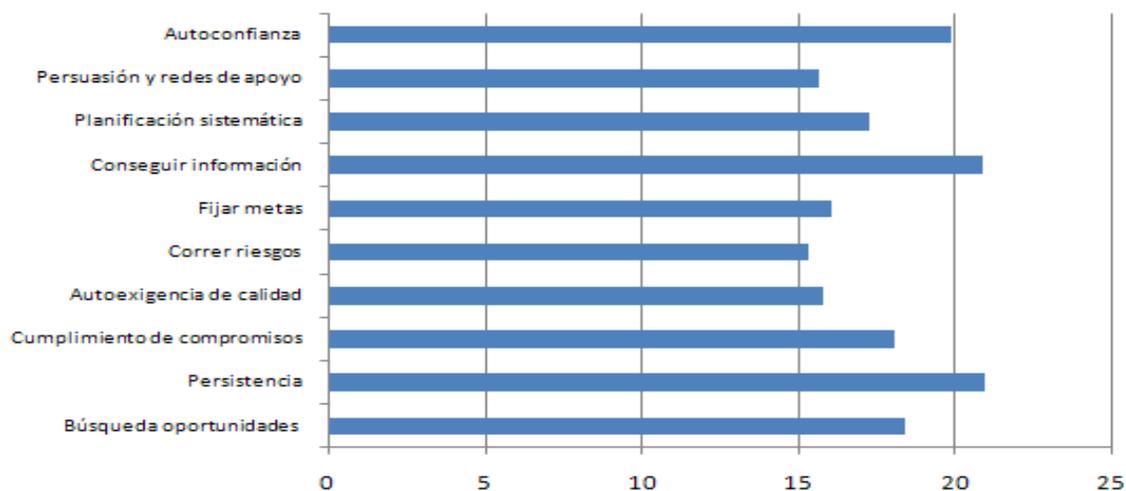
Interpretación:

La mayor parte de la muestra tiene un perfil “aceptable” con dos grandes fortalezas que son la “persistencia” y “conseguir información”, con una auto-confianza que también es “aceptable” pero tendiente hacia “muy bueno”. La mayor debilidad que presenta es la “persuasión y redes de apoyo”, seguido por la “auto-exigencia de calidad” y “correr riesgos”, las cuales son pautas claves en el perfil emprendedor.

Promedio de los Resultados Obtenidos del Test CEPs

Se ha analizado el total de la muestra pero es necesario a su vez hacerlo considerándola como un sólo grupo presentando resultados promediados que sirvan para determinar una media y permita complementar las conclusiones y tomar decisiones para el conjunto.

Resultados Promedio Test CEPs



Los resultados del test CEPs de la muestra obtenida de los egresados en el ciclo II/2007 de la Licenciatura en Administración de Empresas, indican que solamente tres de las diez pautas que comprenden el perfil del emprendedor exitoso, se encuentran cerca o sobre el rango deseado, las cuales son: Persistencia, Conseguir Información y Autoconfianza; cada una de ellas forma parte de cada uno de los tres conjuntos en los que se clasifican las diez pautas.

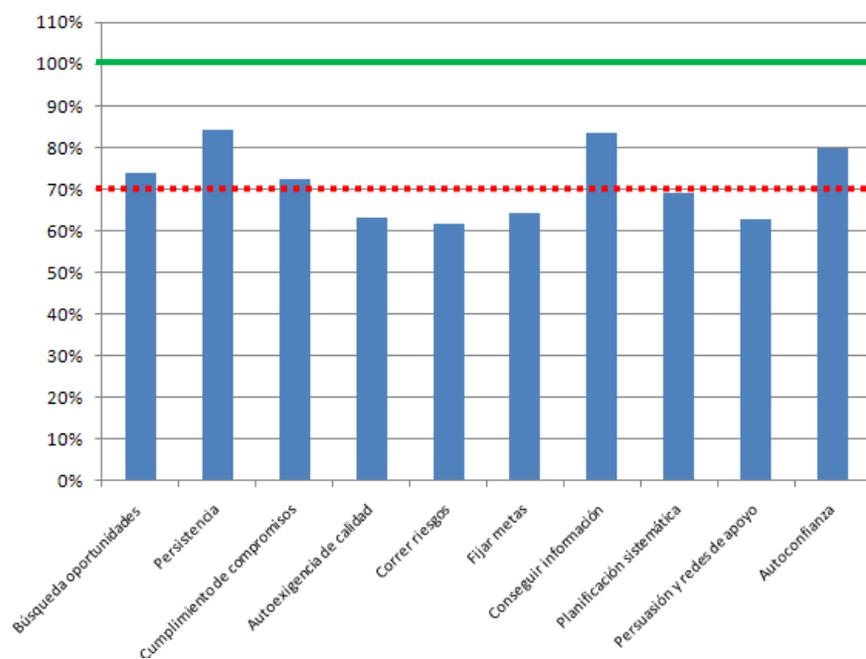
El Conjunto de Pautas de Logro, está conformado por cinco pautas en total, siendo la “Persistencia” el que se encuentra en el nivel esperado, mientras que “Correr Riesgos” y “Cumplimiento de Compromisos” se encuentran en un nivel abajo del requerido; por lo que se puede decir que el 40% del Conjunto de Logro presenta el mayor reto para mejorar, el 40% sería relativamente más fácil llevarlo al nivel esperado, y el 20% restante ya está dentro de dicho nivel.

El Conjunto de Pautas de la Planificación, está conformado por tres pautas, siendo “Conseguir Información” el que se encuentra en el nivel esperado, mientras que “Persuasión y Redes de Apoyo” se encuentra en un nivel abajo del requerido; por lo que se puede decir que del Conjunto de la Planificación 66.7% presenta el mayor reto para mejorar y el 33.3% restante ya se encuentra dentro del nivel esperado.

El Conjunto de Pautas del Poder, está conformado por dos pautas, siendo “Autoconfianza” el que se encuentra muy cerca del nivel esperado, mientras que “Persuasión y Redes de Apoyo” se encuentra en un nivel abajo del requerido; por lo que se puede decir que del Conjunto del Poder, el 50% presenta un mayor reto para mejorar y el 50% restante requiere sólo poco de esfuerzo para entrar al nivel esperado.

Característica	Avg	Var.
Búsqueda oportunidades	18	74%
Persistencia	21	84%
Cumplimiento de compromisos	18	72%
Autoexigencia de calidad	16	63%
Correr riesgos	15	61%
Fijar metas	16	64%
Conseguir información	21	84%
Planificación sistemática	17	69%
Persuasión y redes de apoyo	16	63%
Autoconfianza	20	80%

Variación de resultados contra perfil emprendedor



Se ha considerado el 70% del perfil emprendedor exitoso como el mínimo en que deberían encontrarse los sujetos de estudio. Tomando lo anterior como base para el análisis e interpretación de los resultados, se tiene que los egresados durante el ciclo II/2007 de la Licenciatura en Administración de Empresas solamente han alcanzado solamente el 50% del perfil emprendedor.

Las mayores áreas de oportunidad que presentan los resultados del test CEPs en los sujetos de estudio son los siguientes:

- 1) Correr Riesgos
- 2) Auto-exigencia de Calidad
- 3) Persuasión y Redes de Apoyo
- 4) Fijar Metas

Las áreas que, con relativamente poco esfuerzo, pueden mejorarse, según los resultados del test CEPs en los sujetos de estudio son los siguientes:

- 1) Planificación Sistemática
- 2) Búsqueda de Oportunidades
- 3) Cumplimiento de Compromisos

Las fortalezas que presentan los resultados del test CEPs en los sujetos de estudio son los siguientes:

- 1) Conseguir Información
- 2) Persistencia
- 3) Auto-confianza

2. CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada se obtuvo información valiosa en cuanto a la situación actual del problema en cuanto al sentir y pensar de los individuos en estudio, quienes en su mayoría son jóvenes entre 26 y 30 años que se encuentran ya sea desempleados o son empleados de línea, cuyas principales motivaciones para crear un negocio propio se encuentran los de carácter económico y de satisfacción personal que vendrían a representar los dos extremos de la pirámide de necesidades de Maslow.

Las fortalezas encontradas con el test CEPs son mayormente de carácter personal o actitudinal que se esperan en cualquier egresado universitario; sin embargo, la mayoría de las áreas de oportunidad presentadas se esperarían estar en un mejor nivel dado que durante el estudio de la carrera de administración de empresas se reitera la importancia de la Calidad, Fijar Metas (Objetivos) y de la Planificación como bases fundamentales en el manejo de un negocio de cualquier sector económico. En base a lo anterior se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) La mayoría coincide que los estudios universitarios son importantes para emprender pero también no consideran que la UES sea un agente facilitador ni que esté realizando los esfuerzos necesarios para apoyar al emprendedor.
- b) Un gran porcentaje manifestó no conocer programas dentro de la UES que apoyen las iniciativas emprendedoras y aún el porcentaje que respondió afirmativamente parece no conocer realmente cuales son los proyectos ejecutados por la UES al no poder dar información sobre el mismo ni siquiera cual era el nombre del programa.

- c) No se considera que el gobierno esté realizando los esfuerzos necesarios para apoyar al emprendedor, a pesar que varios conocen de CONAMYPE, lo cual puede verse relacionado con haber manifestado que consideran como obstáculos la dificultad para reunir capital y la carga fiscal.
- d) Solamente una minoría tiene una empresa propia, lo cual es congruente con los resultados obtenidos en cuanto a no haber realizado acciones para poner un negocio propio a pesar de la gran inquietud e intención de hacerlo. Lo anterior se relaciona muy estrechamente con el hecho que vean como un obstáculo, de importante a muy importante, el riesgo elevado que representa y la poca disposición mostrada en el test CEPs para correr riesgos por parte de la muestra.
- e) La incongruencia entre los resultados obtenidos en cuanto a la clasificación por importancia de las áreas de estudio y la selección de la más importante entre las enlistadas, podría deberse a que las respuestas de la pregunta No. 5 eran generalizadas pero en la pregunta No. 6, se pudo haber refinado su respuesta en base a sus propias ideas sobre posibles proyectos a emprender personalmente y como área laboral.
- f) Los sujetos en estudio tienen suficientes conocimientos teóricos para emprender un negocio propio pero carecen de contactos o relaciones en el ámbito empresarial, hecho que se refuerza con los resultados de test CEPs en donde la pauta de Persuasión y Redes de Apoyo es de las mayores áreas de oportunidad presentadas.

3. RECOMENDACIONES

Dando seguimiento a las conclusiones del presente trabajo de investigación, se recomiendan las siguientes acciones:

- a) Con el fin de proyectar a la UES como agente facilitador que está realizando todos los esfuerzos necesarios para apoyar al emprendedor, se sugiere crear una página web que amplíe el alcance de los beneficios ofrecidos a la mayoría de los estudiantes, sin importar su ubicación u horario, en la cual se proporcione asesoría, contactos, información y espacio para foros de discusión. Asimismo, se propone elaborar un manual básico para el emprendedor que sirva de guía práctica, la cual se difunda entre otros medios mediante su publicación en la página web anteriormente sugerida.
- b) A efectos de dar a conocer los programas de apoyo al emprendedor que existen actualmente en la UES, se propone mejorar y aumentar la promoción y de los mismos, haciendo uso de diversos medios, tales como: carteles en lugares habituales y bien visibles, los mismos catedráticos, página web principal de la UES y en la secretaria de las escuelas.
- c) Realizar y promocionar esfuerzos conjuntos con el gobierno, a través de CONAMYPE, Secretaria de la Juventud, etc.; así como ONGs y patrocinadores privados nacionales e internacionales para realizar talleres, con horarios accesibles, que tengan como finalidad premiar a los mejores proyectos e invitar a posibles inversionistas a la presentación y premiación, que estén dirigidos a estudiantes, egresados y graduados de la UES.

- d) El temor a correr riesgos que impide a la mayoría realizar acciones concretas para poner un negocio propio, indica falta de información, lo cual se fundamenta en que se desconocían los programas de apoyo existente, así como deficiencia motivacional. Por tanto, se requieren charlas informativas y un mayor contacto con el mundo empresarial, no como eventos especiales y esporádicos sino como algo más rutinario y continuado, invitando a emprendedores exitosos que compartan sus experiencias sobre como iniciaron sus proyectos y como vencer los principales obstáculos.
- e) La incongruencia entre las áreas de estudio más importantes para emprender un negocio indica una falta de orientación sobre el proceso emprendedor, por lo que se recomienda ya sea la adición de una materia en el programa de estudio y/o una especialización, opcional a la tesis. como requisito para la graduación.
- f) Crear redes de apoyo, estableciendo alianzas estratégicas con empresas e instituciones que estén dispuestas a proporcionar verdaderas oportunidades de orientación, financiamiento, acceso a tecnología, etc., a fin de constituir un enlace que facilite el contacto con los estudiantes emprendedores.

CAPÍTULO III

Propuesta de un Manual Básico Emprendedor y Página Web como Herramientas para el desarrollo del Perfil Emprendedor del Egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

A. Perfil Emprendedor

1. Perfil Característico del Emprendedor Exitoso

En resumen, se puede decir que el emprendedor es quien ha desarrollado en si misma las características emprendedoras personales (CEPs), las cuales en conjunto forman lo que se conoce como Perfil Característico del Emprendedor Exitoso:

a. Búsqueda de Oportunidades:

Dentro de esta característica se incluye la iniciativa y se considera que las oportunidades no son cuestión de mera suerte si no una cuestión de logro, para lo cual es necesario anticiparse es decir, estar preparados, lo cual implica aumentar conocimientos y habilidades para identificar, implementar o saber aprovechar una oportunidad. Cabe mencionar que la oportunidad está para quien se atreva a enfrentar retos, prepararse, concentrarse y sacar ventaja de ella.

b. Persistencia

La persistencia consiste en tener la capacidad de mantener la firme decisión de lograr algo, insistir cuantas veces sea necesario para alcanzar nuestro objetivo o meta, o sea, tomar acciones

repetidas o diferentes para sobrepasar un obstáculo. Una correcta actitud de persistencia permite que las personas comprendan que no siempre las cosas funcionan como se piensa, que hay necesidad de ser flexibles para encontrar una estrategia diferente. La persistencia no significa conseguir lo que queremos a costa de lo que sea, más bien es descubrir que es lo mejor para luego cambiar hacia esa mejor manera de actuar, las personas se responsabilizan particularmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos

c. Cumplir con los Compromisos

Está relacionado con la responsabilidad, constantemente no se toman en cuenta las implicaciones que se producen al no cumplir los compromisos: pérdidas económicas, conflictos con amigos o conocidos, detrimento de la Autoconfianza, ya que los compromisos que se hacen son primero que nada compromisos con uno mismo.

d. Auto-exigencia de Calidad

La Calidad no es más que la capacidad de satisfacer a los demás, haciendo las cosas o servicios con excelencia. El criterio de calidad no debe verse solamente en la parte final del proceso de hacer algo, debe estar en todo momento.

e. Correr Riesgos Calculados

Todas las personas que tienen éxito, alguna vez se arriesgaron a hacer algo, sin embargo, cada riesgo debe tener un propósito o una intención para poder decidir correrlo. Muchos no diferencian entre ser temerario y otra correr riesgos calculados, lo cual requiere evaluar si

realmente puede permitirse arriesgar, cuál será la recompensa potencial y el riesgo potencial. Se debe Correr un riesgo moderado, con la probabilidad de hacerlo lo más calculable y predecible.

f. Fijar metas

Es importante empezar con un fin en la mente, que este claro para actuar eficazmente. Teniendo claridad en el fin, existe seguridad de que las cosas que se hagan, contribuirán de modo significativo a la visión personal que se tenga. Para facilitar la fijación de metas u objetivos de una manera práctica se sugiere utilizar la ayuda nemotécnica **MAREAR**, que significa lo siguiente:

Medible: Debe ser verificable por medio de definir algún indicador que sirva para comprobar en forma cuantificable, si la meta se alcanzó o no.

Alcanzable: Una meta debe ser objetivamente posible, factible.

Reto: Si no es un desafío, no tendrá suficiente importancia como para preocuparse en alcanzarla y poner todo el esfuerzo e interés.

Específica: Debe ser muy concreta y clara, lo cual se logra cuando otras personas también están en condiciones de buscar su realización sin grandes explicaciones adicionales.

Acotada: Debe ser establecida en el tiempo o sea tener un límite para alcanzarla.

Realista: Debe estar dentro de la realidad en que se mueve, orientarse en las condiciones y circunstancias dadas personal y empresarialmente.

g. Búsqueda de información

Es imprescindible tener datos, antecedentes y detalles de lo que se quiere hacer para que salga bien. Hoy en día la información es un elemento importante para el desarrollo personal y empresarial, ha llegado a ser un bien de extremo valor y su búsqueda es una inversión, ya que permite tomar decisiones adecuadas al ayudar a minimizar los riesgos en acciones importantes. Existen diversos medios de comunicación que nos pueden facilitar la información y ayudarnos a mantenernos actualizados en los datos: la radio, la televisión, la prensa y más avanzados aún, el internet, correo electrónico, etc.

h. Planificación Sistemática

Se refiere a la definición de objetivos específicos para cubrir en un periodo de tiempo, que estén escritos y a disposición de las personas interesadas, a las formas de revisar los planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes. La planificación está íntimamente ligada al control ya que define claramente el camino que se quiere seguir para ir a una posición deseada. Por ende, el planificar sistemáticamente consiste en tener presente:

- ✓ El conjunto de objetivos o metas que se persiguen.
- ✓ Las distintas actividades a realizar, dividir tareas grandes en sub-tareas
- ✓ Los recursos necesarios (otras personas, materiales, dinero, libros, etc.)
- ✓ Los tiempos requeridos (tiempo de entrega establecidos)
- ✓ Los conocimientos y técnicas para realizar cada una de las actividades (aptitudes)
- ✓ La forma de controlar, mantener registros físicos y financieros
- ✓ La responsabilidad en la ejecución

Un plan estará bien elaborado, si al leerlo se pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué queremos hacer?	=	Objetivos/Metas
¿Qué vamos a hacer?	=	Actividades/Tareas
¿Dónde lo vamos a hacer?	=	Ubicación/Lugar
¿Con qué lo vamos a hacer?	=	Recursos
¿Quiénes lo vamos a hacer?	=	Responsables
¿Cuándo lo vamos a hacer?	=	Cronogramas/Tiempo
¿Quién lo supervisará y evaluará?	=	Control

i. Persuasión y Redes de Apoyo

La persuasión es la capacidad de convencer a otras personas para hacer acciones en conjunto, que favorezcan el alcance de objetivos propios y comunes. La creación de redes de apoyo es una necesidad de las personas, ya que a pesar de poder hacer muchas acciones solas, nadie puede ser absolutamente autosuficiente y no necesitar de las demás personas. Cada persona es una combinación de debilidades y fortalezas y al hacer las acciones a través de redes de apoyo, se está contribuyendo a eliminar las debilidades con las fortalezas de otras personas.

Las redes de apoyo se dan a través de dos tipos:

1) Redes Naturales o Espontáneas

- Cuando se le indica a alguien una dirección.
- Cuando se previene alguien que no cruce la calle, porque viene un vehículo.
- Cuando en el banco alguien nos orienta ir a cual ventanilla.
- Cuando alguien nos ayuda a levantar las cosas que se nos cayeron en la calle.

2) Redes Funcionales

- Asociación a un grupo de estudio.

- Cuando se le pide a los compañeros/as de trabajo que nos ayuden a terminar una tarea.
- Servir de fiador para el crédito de un amigo/a.
- Distribuir las tareas del hogar entre todos las y los miembros de la familia.
- Pertenecer a un gremio, asociación, comité

j. Autoconfianza

Es la fuerza interna que motiva a lograr una meta y uno de los aspectos centrales del comportamiento del ser humano.

2. Principales áreas de oportunidad del perfil actual de acuerdo a diagnóstico

Dentro del diagnóstico obtenido de los resultados del test CEPs realizado en el presente trabajo de investigación, se conocieron que, de las diez características emprendedoras personales, son cuatro las áreas de oportunidad que presentan un mayor grado de desafío en los sujetos de estudio. Existe representación de los tres Conjuntos Generales de Pautas, las cuales se detallan a continuación:

- 1) Correr Riesgos (Pauta de Logro)
- 2) Auto-exigencia de Calidad (Pauta de Logro)
- 3) Persuasión y Redes de Apoyo (Pauta de Poder)
- 4) Fijar Metas (Pauta de Planificación)

Dado que se concluye que es necesario reforzar los esfuerzos actuales para el mejor desarrollo de un perfil emprendedor, se presenta la siguiente propuesta.

B. Propuestas enfocadas al refuerzo de las principales áreas de oportunidad encontradas

La educación contemplada en el plan de estudio de la Licenciatura en Administración de Empresas debe transmitir todos aquellos conocimientos y habilidades decisivos en la capacitación del estudiante para convertirse en emprendedor. No obstante, conjuntamente con los contenidos propios de la titulación, se deben realizar actuaciones paralelas de formación complementaria, así como potenciar el acercamiento al mundo empresarial y, no menos importante es la estimulación de habilidades como el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la capacidad de comunicación y el auto-aprendizaje continuo aún después de finalizados los estudios universitarios.

En base a lo anteriormente expuesto, la presente propuesta, que también se encuentra enfocada al refuerzo de las principales áreas de oportunidad encontradas en el trabajo de investigación realizado, se compone de varios proyectos que pueden ser implementados conjunta o individualmente, los cuales son:

1. Manual Básico Emprendedor
2. Página Web
3. Especialización opcional a la tesis como requisito de graduación
4. Otros
 - a. Talleres
 - b. Formación de Redes de Apoyo
 - c. Promoción y difusión de programas de apoyo

- d. Cátedra dentro del Programa de Estudio
- e. Charlas informativas

Dado que ya existen programas de apoyo al emprendedor dentro de la UES, se recomienda que se implemente en un corto plazo la promoción/difusión de los mismos, así como charlas informativas y el Manual Básico Emprendedor; en un mediano plazo la implementación de la página web; y en un largo plazo la especialización como opción para graduación. De esta forma, se alcanzará al mayor número de personas en el menor tiempo posible y gradualmente se logrará que el 100% de la población estudiantil tenga acceso a la formación emprendedora y que la UES sea percibida como un agente facilitador efectivo.

1. Manual Básico Emprendedor

Se propone un Manual Básico Emprendedor²⁹ que sirva como una guía inicial en el proceso emprendedor, no pretendiendo que este reemplace la asesoría y asistencia técnica de instituciones existentes que pueden brindar mayor información de manera personalizada, se procura, más bien, que pueda dar una idea de los pasos a seguir, temas generales sobre los cuales deberá ya sea tener conocimiento o buscar asesoría especializada, herramientas y técnicas útiles existentes de las que puede servirse, así como información de contactos y bibliografía; lógicamente, no es su intención profundizar en esos temas pero sí lo es brindar una idea de factores a considerar.

²⁹ Anexo I

En conclusión se puede decir que la creación y distribución del Manual Básico Emprendedor pretende ser una guía de consulta para facilitar la maduración de las ideas, el proceso de creación de nuevas empresas y, en definitiva, ayudar a tomar una serie de decisiones a aquellas personas que se estén planteando su futuro personal y profesional en torno a una nueva iniciativa empresarial.

No obstante, sobre temas relacionados a emprendedurismo se puede encontrar directa o indirectamente cantidad de información en diversos medios, los cuales no se pretenden subestimar, más bien se insta a hacer uso de ellos a forma de complementar y enriquecer la información que aquí se presenta, la cual, como su nombre lo dice, consiste en un material básico para el emprendedor.

El valor añadido de este manual no deriva de aportar nuevos conocimientos, ni de decir nada novedoso, sino de recopilar y seleccionar aspectos clave e información que resulta imprescindible para todos aquellos buscando una guía para iniciarse en el proceso emprendedor.

Este manual podrá ser utilizado de varias maneras, publicarlo en una página web, tenerlo a disposición de todo aquel interesado en el tema que se acerque a la UES, como material de apoyo para una posible especialización como opción a la tesis como requisito de graduación, talleres y/o eventual cátedra incluida en el programa de estudio.

El Manual Básico Emprendedor requerirá de revisiones, actualizaciones y cualquier tipo de modificación que se considere oportuno a fin de mejorar la calidad y/o ampliar el contenido. Su

mantenimiento o actualización, así como su distribución y fomento debería estar en manos del Centro Emprendedor de la UES, por ser el ente que representa al alma mater en cuanto a iniciativas y apoyo al emprendedor.

Con la finalidad de no incurrir en mayores gastos para la distribución del documento, y dado que su formato contiene enlaces electrónicos, se recomienda que su distribución se haga dando la oportunidad de bajar el documento de una página web o tener el Manual quemado en un medio electrónico por el cual el estudiante o interesado solo tenga que pagar el costo del CD o diskette, sin tener que incurrir a la impresión de papel, lo cual es amigable con el medio ambiente por lo tanto se muestra responsabilidad social de parte de la universidad.

El documento que se presenta como Manual Básico Emprendedor propuesto puede denominarse como versión 1.0, dado que está sujeto a mejoras y actualizaciones.

2. Página Web

Si bien es cierto que hay recursos en línea para emprendedores, hace falta un punto donde se proporcione información ubicada en la realidad nacional, que sea actualizada constantemente, ya que algunos recursos existentes tienen enlaces cortados o requieren de registro y una serie de requisitos que dificultan el acceso a información y crean frustración en el usuario, constituyéndose en un obstáculo más en lugar de ser un facilitador para aquellos que desean emprender un nuevo negocio y no tienen idea de cómo empezar.

El crear y dar mantenimiento a una página web debe ir orientada a la formación y sensibilización en los procesos de creación de empresas:

- Despertar vocaciones emprendedoras.
- Capacitar recursos humanos para formar emprendedores y gestores de la innovación.
- Fomentar y facilitar el desarrollo de nuevos proyectos.
- Articular programas cooperación con otras Universidades y ONG.
- Facilitar contactos para formar una red de apoyo.
- Acceso a asesoría especializada.
- Disponibilidad de información y orientación.

La importancia de una página web, radica en su flexibilidad y relativo fácil acceso, ya que se vencen los obstáculos que se presenta a ciertos individuos para acercarse a un Centro Emprendedor, ya sea que no coincidan los horarios disponibles de ambas partes, la dificultad de desplazarse al lugar donde se encuentra el Centro, etc. De esta forma, personas que habitan fuera de la capital, con jornadas laborales extendidas, amas de casa, personas con discapacidad física, pueden acceder a la información y obtener la asesoría requerida.

Asimismo, muchos tienen la curiosidad o inquietud de poner una empresa propia pero se sienten intimidados por desconocer que es lo que deben hacer para llevar a cabo el proyecto y no quieren “parecer ignorantes, incomodar o hacer perder el tiempo” a una persona que probablemente no tenga la paciencia para responder a todas sus inquietudes iniciales; por lo que

al tener fácil acceso a la información pueden decidirse a dar el paso de acercarse a un Centro Emprendedor o bien seguir utilizando los recursos en línea de acuerdo a sus necesidades.

La página web deberá ser diseñada de una forma interactiva, llamativa y que facilite la navegación dentro de la misma, aún para los menos acostumbrados a este recurso tecnológico. Se perfiló dicha página utilizando Microsoft Front Page, a la que se ha nombrado como “Web Emprendedor” y se ha diseñado un logotipo para el mismo, con letras estilizadas y el cual utiliza la “*eroba*” a fin de transmitir la idea de novedad y actualidad a través del uso de la tecnología, además de relacionarlo con la red mundial como ícono de esta era de la comunicación; asimismo, se utilizan tonalidades del verde, ya que este color denota crecimiento y fertilidad por su relación con la naturaleza, así como de armonía con el medio ambiente, también tienen una correspondencia social con el dinero pero a la vez es relajante sugiriendo estabilidad y resistencia, todo relacionado con el tema que compete.



La página web denominada Web Emprendedor³⁰, se ha dividido en varias secciones, las cuales son las siguientes:

- ✓ Página de Inicio, con links a otras secciones, breve introducción al proyecto y datos de contacto.

³⁰ Ver Anexo H

- ✓ Sección “¿Qué es Web Emprendedor?”, que es una presentación del proyecto en la que se incluyen su misión, visión y objetivos.
- ✓ Guía inicial o introducción al emprendedurismo: definiciones, conceptos básicos, etc.
- ✓ Autoevaluación de Perfil Emprendedor, se facilitará el test CEPs que servirá para detectar áreas personales de oportunidad en busca de tomar acciones para la auto mejora continua.
- ✓ Sección de Recursos: se incluye el Manual Básico Emprendedor propuesto y espacio para incluir artículos de interés tales como: Planificación Estratégica, Comunicación efectiva y negociación, Como elaborar un Plan de Negocios, Como realizar un estudio de Mercado, Aspectos Legales, Tratados de Libre Comercio, Liderazgo, entre otros.
- ✓ Redes de Apoyo: enlaces y contactos a empresas e instituciones que proporcionen asistencia técnica, asesorías, financiamiento, etc., para los emprendedores.
- ✓ Sección de Preguntas Frecuentes: donde se incluirán las consultas más comunes y respuestas concisas.
- ✓ Foro Emprendedor, en dicha sección se podrán realizar consultas personalizadas donde se podrá invitar a empresarios exitosos a colaborar como moderadores.
- ✓ Comentarios y Sugerencias, aquí se le dará la oportunidad al usuario de hacer recomendaciones que ayudan a mejorar el aspecto y contenido de la página, constituyendo a la vez un método de control al detectar enlaces rotos, también podrán solicitar información adicional y retroalimentación en general.

- ✓ Contactos y disposición de correo electrónico para solicitar asesoría especializada, la cual estaría a cargo del mismo personal dispuesto en el Centro Emprendedor de la UES y/o se podría gestionar la colaboración de otras instituciones tales como CONAMYPE.

Se recomienda llevar estadísticas sobre la cantidad de visitas recibidas y darle seguimiento a los comentarios y sugerencias a fin de conocer que tan popular es la página y facilitar la mejora continua de la misma.

Dado que lo presentado es un borrador con la finalidad de presentar la estructura básica de la idea propuesta, contiene limitada información cargada pero que resulta ser una guía para los encargados de llevar a cabo el proyecto, quienes tendrán la posibilidad de mejorar el aspecto y diseño del mismo al contar con los recursos tecnológicos y conocimientos requeridos para realizarlo.

La página constituiría un complemento a los esfuerzos del Centro Emprendedor de la UES, por lo que estos serían los encargados de mantener y actualizar el contenido de la misma, dando seguimiento a las solicitudes y sugerencias realizadas.

3. Especialización opcional a la tesis como requisito de graduación

Teniendo en cuenta que los conocimientos técnicos adquiridos durante el transcurso de la carrera son muy útiles a la hora de emprender un nuevo negocio y que muchas veces lo que hace falta es que el estudiante logre comprender como uniendo todos estos conocimientos, dándoles un

sentido lógico a lo aprendido para su aplicación práctica, así como obtener motivación y se le preste atención a aspectos psicológicos y detalles como donde obtener asistencia, financiamiento y otros tipos de apoyo a sus iniciativas empresariales, pueden empezar a poner en marcha sus ideas.

Lo anterior se puede lograr mediante diversos medios, siendo parte de la presente propuesta el desarrollar una especialización opcional a la tesis como requisito de graduación. Los objetivos de aprendizaje deberán incorporar los contenidos y los comportamientos que deberán dominar los estudiantes al final de sus estudios con miras a emprender un negocio; la selección de estos, debe responder a las necesidades sociales e individuales y para ello el plan de estudio debe tener en cuenta:

- a) El resultado último buscado: fomentar y desarrollar el espíritu y cultura emprendedora.
- b) El contexto social, político, económico, cultural del alumno y de la universidad.
- c) La universidad, y
- d) El estudiante.

De esta manera un primer enfoque sería el tratar de transferir conocimientos teóricos que sirven para entender el fenómeno e hilvanar los ya adquiridos en pro de concretar un proyecto, y en un segundo enfoque se buscará desarrollar las competencias, habilidades y valores de la actividad empresarial, es decir, los atributos y destrezas del emprendedor, para que las personas sean responsables de su desarrollo profesional siendo capaces de crear su propia empresa.

Como atributos se consideran la independencia, tolerancia a la ambigüedad, creatividad, liderazgo, facilidad para comunicarse; y capacidad para asumir riesgos, resolver problemas y administrar el tiempo, entre otros.

Parte de las destrezas son el diseño de estrategias y planes de negocio, toma de decisiones, manejo de efectivo, planeamiento financiero, mercadeo, manejo de recursos humanos y "networking".

Se recomienda comenzar y terminar el curso, identificando el perfil emprendedor de los alumnos para determinar un punto de partida en la búsqueda de mejora y establecer el grado de mejoría luego de terminado el curso, con lo cual no se pretende que todos los estudiantes alcancen la excelencia pero sí que logren mejorar y comprender que el camino que aun tengan que recorrer es posible con dedicación y esfuerzo, auto evaluándose regularmente para conocer debilidades y fortalezas, poniendo como prioridad las acciones que lleven a contrarrestar las debilidades y a explotar las fortalezas de manera asertiva.

Se tendrá como base, el curso y aprobación de las materias del pensum, no se pretende volver a cubrir el material, más bien transmitir una visión global de la gestión empresarial, mediante módulos integrados sobre aspectos básicos de gestión en las distintas áreas funcionales de la empresa completándola con ejemplos y ejercicios prácticos adecuados al contexto de las pequeñas y medianas empresas, concretando la formación de los asistentes al curso con una tutorización que de ser posible sea personalizada basada en las necesidades individuales o en grupos pequeños con objeto de nivelar conocimientos.

Algunos módulos docentes que se podrán incorporar contendrán materias tales como Liderazgo, Creatividad, Comunicación Efectiva, Innovación y Emprendimiento, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Entorno Multicultural, Histórico y Económico, Negociación. Asimismo, es importante introducir a los participantes en el Marco Comunitario, tanto en aspectos económicos y legales, como en las instituciones y vías de acceso, a ayudas y programas, intentando que los participantes descubran la importancia de las relaciones interpersonales en el mundo laboral, y hacer uso de prácticas y grabaciones de vídeo para mejorar en sus relaciones con otras personas.

Otro aspecto a incluir es el de acercar a los participantes a las Instituciones y Organismos de su entorno, que de forma directa o indirecta, apoyan y potencian la creación y desarrollo de la empresa.

Finalmente se completará el curso con actividades prácticas como lo es el desarrollo de un proyecto de creación de empresas, siguiendo una Guía de Elaboración de Planes de Negocio que permita avanzar, paso a paso, desde la idea o proyecto inicial hasta la formulación de un plan estratégico viable. Sesión a sesión se irá avanzando en las distintas etapas del proyecto para culminar con la exposición formal del proyecto completo, que incluya la evaluación técnica y financiera de su viabilidad, la cual deberá prepararse con los medios y estilos habituales de las presentaciones comerciales reales, huyendo en lo posible del enfoque académico e invitando a empresarios y miembros de instituciones a fin de obtener retroalimentación objetiva tal como sucedería en la vida real.

Otro aspecto práctico complementario sería el estudio de casos o ejemplos exitosos, y no tan exitosos, a fin de identificar áreas de oportunidades, formas de prevenir dificultades al iniciar una empresa, como saltar obstáculos para entrar al mercado, etc.

4. Otros

En este apartado se han recopilado acciones que son complementarios a las principales propuestas realizadas, o bien ya se están realizando pero necesitan un refuerzo dados los resultados obtenidos en el presente estudio, o ya han sido propuestos anteriormente. Estas propuestas suplementarias son:

- a. Talleres
- b. Formación de Redes de Apoyo
- c. Promoción y difusión de programas de apoyo
- d. Cátedra dentro del Programa de Estudio
- e. Charlas informativas

a. Talleres

Los talleres deberán ser diseñados con el objetivo de poner al alcance de todo aquel, ya sea estudiante, egresado o graduado de la UES que esté interesado en emprender su propio negocio y que desea una orientación práctica para realizarlo, así como tener la oportunidad de proponer su proyecto a concurso con el fin de obtener recursos monetarios para llevarlo a cabo. Si bien los sujetos de estudio del presente trabajo son de la Licenciatura en Administración de Empresas

puede extenderse a las demás carreras de la Facultad de Ciencias Económicas con miras a crear un precedente para buscar expandirse a las demás Facultades de la UES.

Se deberá ofrecer horarios convenientes para abarcar a la población que no está desempleada, que tiene un trabajo como empleado de línea para auto-sostenerse y que no le es fácil asistir al taller durante horas laborales.

El taller comenzaría facilitando a los asistentes el test CEPs para que se autoevalúen e identifiquen su perfil emprendedor actual, de esta forma podrán conocer desde un principio cuáles son sus principales fortalezas y áreas de oportunidad a fin de enfocar sus esfuerzos individuales hacia estos últimos, logrando de esta manera sacar el mejor provecho del taller.

Asimismo, se deberá establecer el inventario personal de los asistentes al taller:

- Las cosas que hago bien.
- Las cosas que me gustaría dejar de hacer.
- Las cosas que me gustaría aprender a hacer bien.
- Valores que me guían o motivan (ejemplo: poder, dinero, responsabilidad, etc.).
- Las cosas que me gustaría empezar a hacer ahora.

Se recomienda que los docentes encargados del taller tengan experiencia propia como emprendedores y que además se tengan invitados que puedan compartir sus vivencias y respondan a preguntas de los asistentes.

Dentro del taller se deberán abordar temas sobre: Liderazgo, Creatividad, Negociación, Comunicación Efectiva, Innovación y Emprendimiento, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo, Entorno Interno-Externo, Histórico y Económico. Se complementaria la parte teórica con el Manual Básico Emprendedor, teniendo en cuenta que el taller no pretenderá en si mismo cubrir materias tales como: Administración de Personal, Derecho Mercantil o Contabilidad Financiera, dado que serian cátedras como prerrequisito para atender el taller; no obstante, si podrán repasarse temas clave ha forma de recordatorio.

Asimismo, se elaborará un plan de negocio, que sería el proyecto del taller, con la asistencia de los docentes. Se expondrá formalmente el proyecto, para lo cual los estudiantes deben prepararse con los medios y estilos habituales de las presentaciones comerciales reales, evitando en lo posible del enfoque académico, invitando a empresarios reales y miembros de instituciones a fin de obtener retroalimentación.

Al terminar con las exposiciones se premiaran las mejores ideas, con el objetivo de desarrollar actividades empresariales enfocadas a la aplicación de proyectos que supongan una innovación y/o diversificación.

Se conformará un Jurado, el cual debe estar constituido por empresarios y académicos de reconocido prestigio, quienes tendrán la potestad para declarar los premios desiertos o dividir la cuantía del premio entre más de un proyecto. Después de tomar la decisión, el Jurado hará pública su decisión en el acto de entrega de Premios.

El premio consistirá en un incentivo monetario el cual el ganador deberá comprometerse a usar para poner en marcha el proyecto premiado, mediante la firma de acuerdos de aceptación del premio. Los fondos para el premio podrán ser obtenidos de convenios con empresas privadas nacionales e internacionales, ONGs e involucramiento del CONAMYPE, etc.

El ganador deberá continuar siendo apoyado accediendo a asesoría del Centro Emprendedor y también tendrá que comprometerse a proporcionar informes sobre el avance de su proyecto, autorizando a utilizarla como cita de historias de éxito del taller que sirva para motivar a los actuales y futuros asistentes, así como para responder a las empresas e instituciones involucradas en la obtención de fondos para el premio otorgado en cuanto a la efectividad del taller, así como parte de la promoción del taller tanto dentro como fuera de la UES.

b. Formación de Redes de Apoyo

Se debe buscar incrementar la participación de CONAMYPE a los esfuerzos de la universidad, mediante colaboración en el desarrollo de la página web, charlas y otras iniciativas adoptadas para la facilitación de material y contactos.

Asimismo, es necesario establecer alianzas con otras universidades con iniciativas emprendedoras para compartir experiencias y unir esfuerzos en el apoyo al emprendedor, de tal forma que pueda facilitarse el acceso a la asistencia a la mayoría, al contar con horarios flexibles para quienes actualmente están trabajando como empleados de línea pero buscan la oportunidad

de crear su propia empresa y que por ende no tienen la disponibilidad de horario que los que se encuentran desempleados.

Por otra parte, se deben realizar convenios con empresas privadas nacionales e internacionales para la participación y apoyo al emprendedor, ya sea donando fondos para premiar proyectos dentro del Taller propuesto anteriormente o bien facilitando el financiamiento y/o proporcionar asesoría técnica especializada en las diversas áreas, así como acceso a tecnología.

Se deberán incluir a ONGs y otras instituciones que tengan como parte de su misión la asistencia a emprendedores, MYPES y al desarrollo económico en general.

c. Promoción y difusión de programas de apoyo

Existen programas tanto dentro como fuera de la UES que están actualmente ofreciendo apoyo al emprendedor; sin embargo, dados los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, la promoción y difusión de los mismos debe ser mejorado e incrementado para lograr un mayor alcance.

Se propone realizar visitas a las aulas, donde se exponga la existencia, localización y logística del Centro Emprendedor de la UES y otros programas similares, con el fin de motivar la creación de negocios a través de dar a conocer estas iniciativas y su accesibilidad, repartiendo brochures informativos con información básica y contactos.

A lo anterior se deberán sumar los mismos catedráticos quienes podrán invitar y/o recordar a los estudiantes sobre la existencia del programa, incentivándolos a acercarse y obtener mayor información, durante al inicio de cada ciclo como parte regular de la introducción y presentación de la cátedra.

Asimismo, se deberán pegar afiches promocionales con diseños llamativos en diversos lugares como aulas, pasillos, carteleras y en las oficinas académicas y administrativas; estos afiches no solo deben informar sobre la existencia y actividades a realizar si no también horarios y lugar de atención así como contactos, números de teléfono, e-mails, página web, etc.

d. Cátedra dentro del Programa de Estudio

En una tesis anterior, “Creación de un Centro Emprendedor que Contribuya a la Formación del Capacidad Emprendedora de los Estudiantes en Diferentes Disciplinas de la Universidad de El Salvador” presentada por Henry Hernandez, Carlos Landaverde y William Mendez en enero de 2006, ya se ha propuesto, detallando extensamente, como incluir una cátedra de Emprendedurismo en el programa de estudio.

Se recomienda retomar dicha propuesta y tomarla en cuenta como una acción introductoria al tema, ya que se pide como requisito el haber cursado Teoría Administrativa I, es decir, que se propone implementarlo al comienzo de la carrera, cuando aun no se han cubierto otras materias importantes en cuanto a conocimientos para poner un negocio en marcha, tales como Técnicas Presupuestarias, Mercadotecnia, Administración Financiera, Administración de Personal, etc. Sin

embargo, logrará sembrar una inquietud que estará presente a lo largo de la carrera lo cual le facilitará comprender y concretizar la importancia de cada una de las cátedras en su formación profesional en la gestión emprendedora.

e. Charlas informativas

Las charlas informativas suponen el primer paso para difundir la cultura emprendedora e incentivar el proceso de creación de empresas por universitarios, las cuales deben hacer ver a los universitarios que uno de los mejores caminos para conseguir éxito personal y profesional es lanzar su propio proyecto de empresa y que las posibilidades de desarrollo adecuado del mismo pasen por disponer de la información necesaria, tener la formación y conocimientos adecuados y explotar la propia capacidad de crear e innovar; así como, darles a conocer dónde pueden encontrar esa información, cómo pueden acceder a esa información y cómo deben explotar y encauzar su creatividad.

Asimismo, se debe hacer explícito que la práctica no pretende que todos los alumnos creen empresas reales pero que las habilidades emprendedoras resultan imprescindibles en el mercado laboral actual, ya sea por cuenta ajena (intraemprendimiento) o por cuenta propia (extraemprendimiento).

Por otra parte, se debe desmitificar los principales excusas para emprender un nuevo negocio, al aclarar conceptos como el de correr riesgos pero de forma calculada, dar a conocer la existencia de programas de apoyo ya sea con asesoría, asistencia técnica o financiera, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Benavides, M.; Sánchez, I. "El estudiante universitario como emprendedor: un análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados". En Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". Servei de Publicacions Universitat de Valencia: Cap. 24, pp. 403-419.

Campos, J., Rodríguez, N. "Formación de emprendedores en la Universidad: Necesidad real". En Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". Servei de Publicacions Universitat de Valencia: Cap. 75, pp. 1149-1155.

Cano, C. J.; García, J.; Gea, A. B. "Actitudes emprendedoras en los estudiantes universitarios". En Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". Servei de Publicacions Universitat de Valencia: Cap. 9, pp. 143-160.

Comeche, J. M. "Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo". En Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". Servei de Publicacions Universitat de Valencia: Cap. 67, pp. 1055-1076.

Dan. (2006). *Proceso emprendedor*. Extraído de: <http://plandenegocios.org/2006/02/proceso-emprendedor.html>

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (2005), "Informe de Desarrollo Económico y Social 2005: Hacia una MIPYME más competitiva", (FUSADES). Extraído de: <http://www.fusades.org/index.php?cat=1232>

García, F. J. (n.d.). "Emprendeduría y Discapacidad: Contextualización y Potencialidades". Extraído de: www.fceve.ull.es/asepelt/trabajos/com_10_146.doc

Garzón, M. D. "Las pautas de comportamiento emprendedor como base para el diseño de planes formativos para emprendedores". En Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". Servei de Publicacions Universitat de Valencia: Cap. 26, pp. 433-445.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C, Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª Ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

López, I; Santos, B.; Bueno, Y. "Las dimensiones del perfil del emprendedor. Contraste empírico con emprendedores de éxito". En Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". Servei de Publicacions Universitat de Valencia: Cap. 51, pp. 813-830.

Moori Koenig, V. (2005). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. FUNDES Internacional. Extraído de: www.iberpymeonline.org/Documentos/VirginiaMoori.ppt

Orti, A. M.; García-Legaz, F. C.; Villarejo, A. F. (2004): "Desarrollo de la capacidad emprendedora en los entornos rurales para potenciar el crecimiento económico sostenible". Abstracto de Ponencia I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el Siglo XXI-Osuna 2004. Extraído de: <http://www.euosuna.org/imasd/proyectos/congresos/noticias/Ponencias%20Desarrollo%20Rural%20DEF%20PDF/14%20R.%20DESARROLLO%20DE%20LA%20CAPACIDAD.pdf>

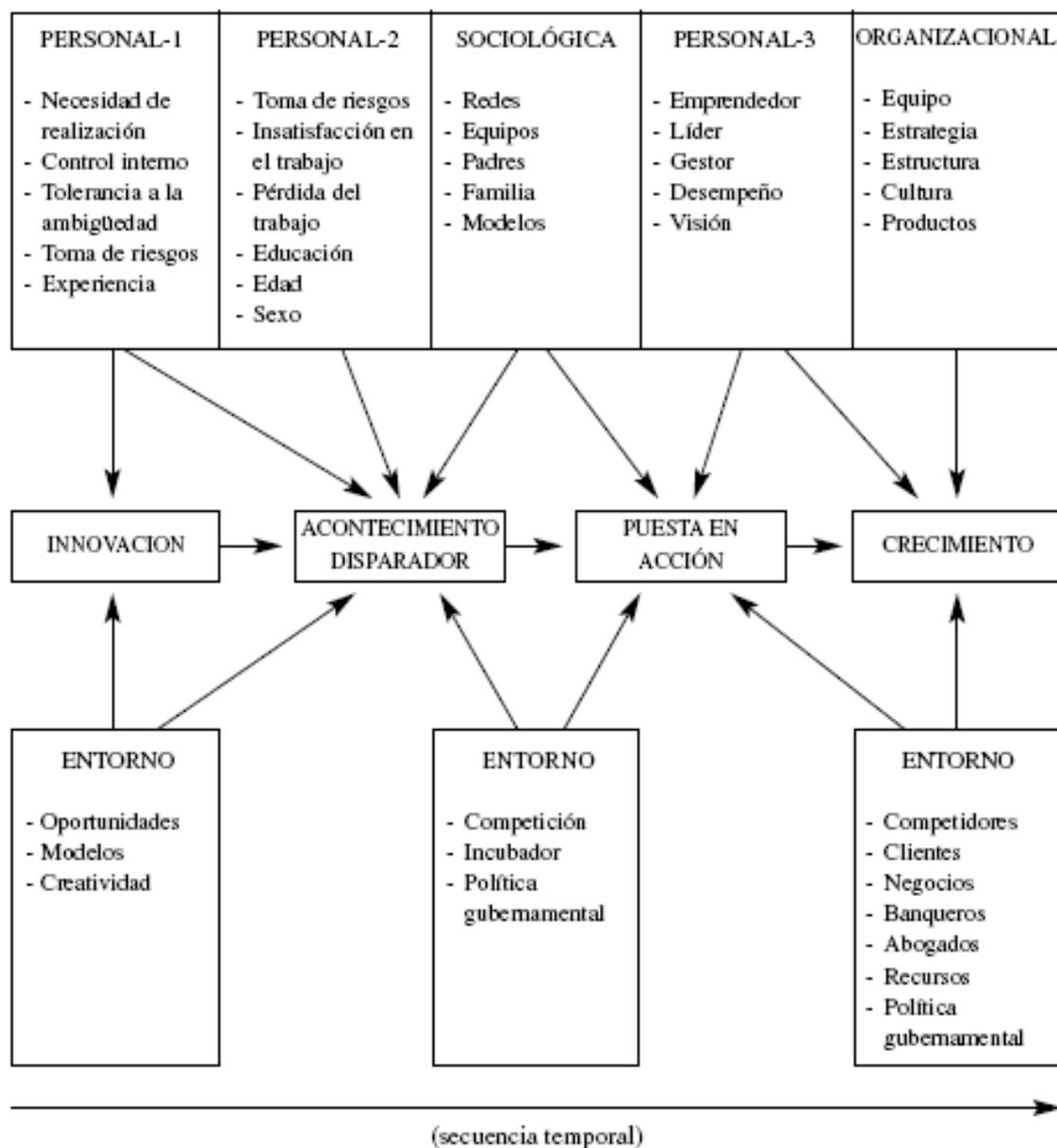
Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22a Ed.). Madrid: Espasa-Calpe, S.A.

Ventura, O. (2007). "Soporte al emprendedurismo en El Salvador". Extraído de: https://www.bmi.gob.sv/portal/page?_pageid=38,97680&_dad=portal&_schema=PORTAL

ANEXOS

ANEXO A

UN MODELO DEL PROCESO EMPRENDEDOR



Fuente: Comeche Martínez, J. M. "Una Visión Dinámica sobre el Emprendedurismo Colectivo". Cap. 67, Pág. 1058. Universitat de València España.

ANEXO B

PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

A. CONJUNTO DE PAUTAS DEL LOGRO

1. **Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa**

- ✓ Actúas por ti mismo o antes de que las circunstancias te obliguen
- ✓ Buscas nuevas líneas de productos/servicios para ampliar tu empresa
- ✓ Te aprovechas de oportunidades poco usuales para hacer negocios y obtener recursos

2. **Correr Riesgos Calculados**

- ✓ Calculas los riesgos intencionadamente y evalúas todas las alternativas
- ✓ Actúas para reducir los riesgos o controlar los resultados
- ✓ Te atraen las situaciones que conlleven un reto o un riesgo moderado

3. **Exigir Eficiencia y Calidad**

- ✓ Te esfuerzas por hacer las cosas mejor, más rápido o más barato
- ✓ Te aseguras del cumplimiento de las normas y requisitos de calidad
- ✓ Usas procedimientos para asegurar la finalización de los trabajos cumpliendo los requisitos establecidos

4. **Persistencia**

- ✓ Reaccionas ante grandes desafíos
- ✓ Ante un reto u obstáculo haces todo lo necesario o cambias de estrategia para superarlo
- ✓ Asumes toda la responsabilidad en la consecución de tus metas y objetivos

5. **Cumplimiento**

- ✓ Recurras a sacrificios personales o te esfuerzas extraordinariamente para realizar un trabajo
- ✓ Colaboras con tus empleados o te pones en su lugar si es necesario para terminar un trabajo
- ✓ Te preocupas por mantener satisfechos a tus clientes y valoras la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo

B. CONJUNTO DE PAUTAS DE LA PLANIFICACIÓN

6. Búsqueda de Información

- ✓ Te informas personalmente sobre clientes, proveedores y la competencia
- ✓ Investigas cómo fabricar un producto u ofrecer un servicio de la mejor de las formas posibles
- ✓ Consultas a expertos técnicos y comerciales

7. Fijar Metas

- ✓ Fijas metas y objetivos que tienen significado personal y que implican un reto
- ✓ Tienes una visión clara y específica de lo que quieres a largo plazo
- ✓ Te fijas objetivos medibles a corto plazo

8. Planificación Sistemática y Seguimiento

- ✓ Planificas las tareas grandes en sub-tareas con plazos de finalización
- ✓ Haces un seguimiento de tus planes para revisar tus resultados y valorar las nuevas condiciones del entorno
- ✓ Mantienes registros de tus actividades y te apoyas en ellos en la toma de decisiones

C. CONJUNTO DE PAUTAS DEL PODER

9. Persuasión y Redes de Apoyo

- ✓ Haces uso de estrategias para influenciar y persuadir a otros
- ✓ Te apoyas en personas clave para conseguir tus objetivos
- ✓ Desarrollas o mantienes una red de contactos de negocios

10. Autoconfianza e Independencia

- ✓ Buscas autonomía del control, las reglas y normas y de otras personas
- ✓ Crees en tu objetivo aunque encuentres oposición o los resultados sean desanimantes
- ✓ Confías en ti mismo para terminar una tarea difícil o enfrentarte a un reto

ANEXO C

Algunas Iniciativas de educación emprendedora en El Salvador

Iniciativas	Instituciones
Plan Nacional de Emprendedores	Conamype
Programa Emprende y Festival de Ingenio Joven	Secretaría de la Juventud
Proyecto Juventud	Secretaría de la Juventud y GTZ
Emprende Tu Idea	Fusades, Conamype, Fundemas, TechnoServe
Empretec	Fundemas
Proyecto Jóvenes Emprendedores	Asociación de Jóvenes Empresarios y OIT
Programa de Promoción de Cultura Emprendedora	Empresarios Juveniles de El Salvador
Programa de Empresarialidad	Fundapyme, UTEC y BID
Cursos sobre emprendedurismo	Fundapyme
Programa Jóvenes Emprendedores	TechnoServe en convenio con ITCA, ITSO, ITCHA, USO, UDB, UNIVO y UEES
Centro Emprendedor	ESEN
Emprendedor Matías y Feria de Emprendedores	UJMD
Municipio Emprendedor	OEI
Programa de Innovación Tecnológica y Desarrollo de la Cultura Empresarial	UCA
Agroinnova	FIAGRO

Fuente: *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*
Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES)

ANEXO D

Decreto de fundación de la Universidad de El Salvador*

La Asamblea Constituyente del Estado de El Salvador,

CONSIDERANDO:

que el primer elemento de la libertad y de todo sistema republicano en la Instrucción Pública, a cuyo grandioso objeto debe prestarse una preferente atención, acordando todos los establecimientos que sean compatibles con las circunstancias presentes, se ha servido decretar y

DECRETA:

Artículo 1.º

Se establece en esta ciudad una Universidad y un Colegio de Educación, al cual se destina el edificio material del Convento de San Francisco, fundándose por ahora una clase de Gramática Latina y Castellana, de Filosofía y Moral, cuidando el Poder Ejecutivo de ir estableciendo las más que correspondan a otros ramos científicos a proporción de los progresos que se hagan y del estado de los jóvenes educandos.

Artículo 2.º

Se recibirán en el Colegio de cuenta de la hacienda pública, doce niños pobres que vistan becas quienes deberán saber leer, escribir y aritmética; que no pasen de doce años y que se les advierta capacidad para las ciencias. Serán dos de cada departamento de los que actualmente está dividido el Estado. También se admitirán pensionistas por contratos con sus padres, tutores o encomendados de su educación, en el concepto de que si nada quieren percibir alimentos en el Colegio sean recibidos de gracia.

Artículo 3.º

Habrá un Rector a cuyo cargo se halle la dirección interior del Colegio y todos sus alumnos y dependientes: será de nombramiento del gobierno, y tendrá la dotación de cuarenta pesos mensuales por sólo el Rectorado. Será precisamente Catedrático de Gramática por cuya enseñanza se le darán otros

* La transcripción es textual. Se ha respetado el uso de mayúsculas original

pesos cada mes. Igual dotación tendrá el Catedrático de Filosofía, y el Gobierno contratará la que haya de darse al de Moral y demás que se establezcan.

Artículo 4.º

Todo el que quiera establecer gratis clases de enseñanza en cualquier otro ramo de ciencias y artes queda exonerado de toda carga consejil y de nombramientos para empleos públicos si no quisiesen aceptarlos.

Artículo 5.º

El Gobierno nombrará una Junta Directiva de Instrucción Pública que cuide de la conservación y mejoramiento del establecimiento, de la fiel inversión de los fondos destinados a su sostén, y de la seguridad y progreso de todos los demás que se vayan fundando en los Departamentos.

Artículo 6.º

Se destinan especialmente a la Instrucción Pública los productos de las capellanías de sangre que no tienen poseedor de esta fecha en adelante. Así mismo se destina una demanda forzosa que se establece a cada testador cuyo capital pasa de quinientos pesos no bajando ella de tres, y exigiéndose la misma de las herencias *ab intestato* que monten del capital dicho en adelante.

ANEXO E

Plan de estudio

Licenciatura en Administración de Empresas (L50803)

Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6	Ciclo 7	Ciclo 8	Ciclo 9	Ciclo 10
FIG 118 3 UVs Filosofía General	SOG 118 3 UVs Sociología General	TDI 118 3 UVs Técnicas de Investigación	DME 118 3 UVs Derecho Mercantil I	DME 218 3 UVs Derecho Mercantil II	DLA 118 3 UVs Derecho Laboral	APE 118 4 UVs Administración de Personal I	APE 218 4 UVs Administración de Personal II	APU 118 4 UVs Administración Pública	FEP 118 5 UVs Form. y Eval. de Proyectos
INE 118 4 UVs Introducción a la Economía I	INE 218 4 UVs Introducción a la Economía II	MIC 118 4 UVs Microeconomía I	MAC 118 4 UVs Microeconomía I	PSO 118 4 UVs Psicología Organizacional	SOR 118 3 UVs Sistemas Organizacionales	ASU 118 3 UVs Administración Superior	APR 118 4 UVs Administración de la Producción I	AFI 118 4 UVs Administración Financiera I	AFI 218 4 UVs Administración Financiera II
MAT 118 5 UVs Matemática I	MAT 218 5 UVs Matemática II	MAT 318 5 UVs Matemática III	MFI 118 5 UVs Matemática Financiera	EST 118 5 UVs Estadística I	EST 218 5 UVs Estadística II	MER 118 4 UVs Mercadotecnia I	MER 218 4 UVs Mercadotecnia II	SCO 118 4 UVs Sistemas Computacionales	TPR 118 5 UVs Técnicas Presupuestarias
TAD 118 3 UVs Teoría Administrativa I	TAD 218 3 UVs Teoría Administrativa II	COF 118 4 UVs Contabilidad Financiera I	COF 218 4 UVs Contabilidad Financiera II	CCO 118 4 UVs Contabilidad de Costos I	CCO 218 4 UVs Contabilidad de Costos II	COV 118 4 UVs Costeo Variable	EDP 118 3 UVs Etica y Desarrollo Profesional	Electiva I	Electiva II
ING 118 2 UVs Inglés I	ING 218 2 UVs Inglés II	COMP 118 2 UVs Computación I	COMP 218 2 UVs Computación II					APE 318 4 UVs Administración de Personal III	MIN 118 4 UVs Mercadeo Internacional
								APR 218 4 UVs Administración de la Producción II	SDF 118 4 UVs Seminario de Finanzas

Electivas

Fuente: Documento Plan de Estudio de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador, tomado de: www.ues.edu.sv

ANEXO F

Cuestionario de Evaluación de Factores Emprendedores percibidos

Objetivo: Conocer las características generales, motivaciones y obstáculos para la generación de nuevos negocios, criterios de actitud y preparación emprendedora percibida por los egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador durante del ciclo II/2007.

Indicaciones: Favor conteste cada punto honesta y abiertamente, se protegerá la identidad de los participantes, garantizando su completo anonimato.

Características Generales

Edad: _____ Género: M ____ F ____

1. Indique su ocupación **actual** (Favor incluir tiempo en ese estado):

a) Desempleado _____ b) Empleado de línea _____
c) Jefatura/Gerencia _____ d) Negocio propio _____

2. ¿Posee alguno de sus familiares una empresa propia? En caso afirmativo favor indicar relación:

No ____ Si ____, _____

Materias relevantes y preparación percibida

3. Favor evalúe la importancia en la preparación para emprender un negocio propio de las siguientes áreas de estudio:

Área de estudio	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
Contabilidad y Finanzas					
Recursos Humanos					
Mercadotecnia					
Legislación Mercantil/Laboral					
Producción					
Trámites Administrativos					
Otros					

4. Favor indique cual de las anteriores es la más importante según su criterio:

5. Con el fin de emprender un negocio propio, como evalúa:

Factores	Muy Bajo	Bajo	Aceptable	Alto	Muy Alto
Sus conocimientos teóricos					
Su experiencia					
Sus contactos en ámbito empresarial					

6. En general, como valora su preparación y experiencia universitaria para emprender un negocio propio:

Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante

Motivación y obstáculos para la creación de la empresa propia

7. ¿Conoce de la existencia de programas o proyectos de apoyo a la creación de negocio propio? En caso afirmativo favor indique cuales:

a. Del gobierno. No ____ Si ____ ¿Cuáles? _____

b. De la UES. No ____ Si ____ ¿Cuáles? _____

8. ¿Cree que el gobierno está haciendo todo lo necesario para fomentar la acción emprendedora?

No ____ Si ____

9. ¿Considera que la Universidad de El Salvador es un agente facilitador para obtener los contactos y orientación necesaria para la creación de nuevos negocios?

No _____ Si _____

10. Favor evalúe el grado de importancia que ejercen en usted los siguientes factores motivacionales, para la creación de un negocio propio:

Factores	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
Ayudar a los demás					
Frustración en trabajo de empleado					
Reto personal					
Mejores ingresos					
Independencia económica					
Independencia personal					
Experiencia enriquecedora					
Puesta en marcha de ideas propias					
Encontrar empleo					
Otras motivaciones					

11. Favor evalúe el grado de importancia que ejercen en usted los siguientes obstáculos para la creación de un negocio propio:

Factores	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
Ingresos irregulares					
Falta de apoyo del gobierno					
De tipo familiar: falta de apoyo, etc.					
Problemas para dirigir personas					
Falta de apoyo de la universidad					
Tramites burocráticos					
Trabajar demasiadas horas					
Falta de formación teórica					
Falta de ideas para crear negocio					
Cargas fiscales					
Falta de experiencia					
Riesgo elevado					
Gran responsabilidad					
Dificultad para reunir capital					
Desconocimiento sector de actividad					

Criterios de actitud emprendedora

12. ¿Considera deseable el crear un negocio propio? No _____ Si _____
13. ¿Has considerado seriamente montar su propia empresa? No _____ Si _____
14. ¿Ha iniciado en algún momento acciones para montar un negocio propio? No _____ Si _____

Escala de actitud emprendedora

Favor llenar el Test de Características Emprendedoras Personales (CEP)

ANEXO G

TEST DE CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES (CEPs)

Este cuestionario consta de 55 declaraciones breves. Lea cuidadosamente cada una de ellas y decida cual le describe en forma más acertada. Sea honesto. La finalidad es obtener su perfil emprendedor, entre más cerca de la realidad sean sus respuestas más útil será el resultado.

Seleccione el número que corresponde para designar la medida en que la declaración lo describe:

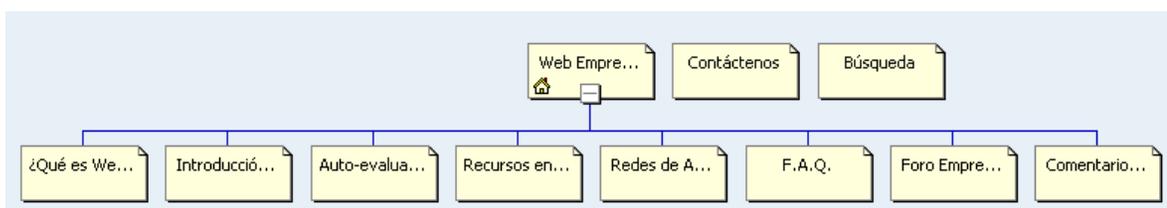
1 = nunca, 2 = raras veces, 3 = algunas veces, 4 = usualmente, 5 = siempre

1	Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.	Hago lo que se necesita hacer sin que otras personas me lo pidan.	Me gustan los retos y nuevas oportunidades.	Prefiero realizar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.	Me atrevo a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.
2	Cuando me enfrente a un problema difícil, dedico gran cantidad de tiempo en encontrar una solución.	Insisto para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero.	Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi objetivo.	Cuando me enfrente a serias dificultades, rápidamente cambio a otras actividades.	Trato diferentes formas para superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.
3	Termino mi trabajo a tiempo.	Cumplo con las promesas que hago.	Si es necesario, hago el trabajo de otras personas para cumplir y entregar un trabajo a tiempo.	Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo mucho por lograr su satisfacción.	Mi familia y mi vida personal son más importantes que las fechas de entrega de trabajos.
4	Me molesto cuando las cosas no se hacen correctamente.	Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de otras personas con las que trabajo.	Me molesta cuando pierdo el tiempo.	Me es difícil quedar totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas.	Me apuro para terminar labores, tanto en el trabajo como en el hogar.
5	Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.	No me involucro en algo nuevo a menos que tenga seguridad que tendré éxito.	Antes de actuar considero mis posibilidades de éxito o fracaso.	Llevo a cabo tareas arriesgadas.	Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.
6	Me gusta pensar sobre el futuro.	Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre que haré con mi vida.	Pienso que mientras más concreto es lo que quiero lograr, mayores son mis posibilidades de éxito.	Cuento con un plan definido respecto a mi vida.	Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.
7	Cuando comienzo una tarea o un proyecto nuevo, busco previamente toda la información posible.	Busco el consejo de personas especialistas en las actividades en que yo me estoy desempeñando.	Actúo sin perder tiempo en buscar información.	Cuando realizo un trabajo para alguien, hago preguntas para asegurarme que entiendo lo que quiere.	Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.
8	Planifico un trabajo grande dividiéndolo en pequeñas tareas.	Para realizar un trabajo considero diferentes alternativas, con sus ventajas y desventajas.	Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y anticipo que hacer.	Me enfrente a problemas a medida que surgen, en vez de perder el tiempo tratando de anticiparlos.	Si no resulta un determinado punto de vista frente a un problema, busco otro.
9	Logro que otros apoyen mis recomendaciones.	No pienso en como puedo influenciar a otras personas.	Recorro a personas influyentes para alcanzar mis metas.	Frente a problemas en el logro de mis metas, busco soluciones que beneficien a todos los involucrados.	Puedo lograr que personas con firmes convicciones cambien de modo de pensar.
10	Confío que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo realizar.	Cambio de manera de pensar si otras personas difieren enérgicamente con mis puntos de vista.	Cuando estoy realizando una tarea difícil, me siento confiado en mi triunfo.	El trabajo que realizo es excelente.	Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente.
11	No importa con quién yo platiqúe, siempre lo escucho con atención.	Me resiento cuando no logro lo que quiero.	He sufrido fracasos en el pasado.	En ciertas ocasiones he aprovechado a otras personas para lograr mis propósitos.	Cuando no sé algo, no tengo problemas en aceptarlo.

ANEXO H

Página Web Emprendedor

A continuación se presentan imágenes de la Pagina Web Emprendedor creada en Microsoft Front Page, con la finalidad de servir como muestra de la estructura de la idea propuesta. Se tuvo la limitante de tener básicos y muy limitados conocimientos en la elaboración de páginas web, pero que se consideran suficientes para demostrar lo que se busca como producto final en cuanto a contenido de una página web de apoyo al emprendedor que puede accederse a través de la página principal de la UES: www.ues.edu.sv.



Qué es Web Emprendedor? - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Refresh Print Mail Stop

Address [F:/Tesis/My Web Sites/mysite/whatsnew.htm](file:///F:/Tesis/My%20Web%20Sites/mysite/whatsnew.htm) Go Links

Home | Contáctenos | Búsqueda

Web emprendedor

Home

¿Qué es Web Emprendedor?

Introducción al Emprendedurismo

Auto-evaluación Emprendedor

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Enlaces Interesantes

F.A.Q.

Foro Emprendedor

Comentarios y Sugerencias

Web Emprendedor, surge como un proyecto propuesto por la estudiante egresada Linda Navarro, como parte del estudio de investigación realizado para optar al grado de Licenciatura de Administración de Empresas de la UES y como parte complementaria al Centro Emprendedor de la Universidad de El Salvador, quien se encargará de dirigirla y darle mantenimiento, siendo el principal gestor del emprendedurismo dentro la UES.

El presente recurso en línea tiene como finalidad facilitar el acceso a información, asesoría, contactos y recursos a los interesados en emprender un negocio propio sin importar su localización, horarios o transporte, ya que podrá acceder a la página sin restricciones de tiempo, sin necesidad de movilizarse lejos de su entorno, ajustándose a la disponibilidad del usuario.

Misión:

Ser un recurso en línea efectivo que facilite el acceso a información actualizada, asesoría, contactos y recursos a todos aquellos estudiantes, egresados y graduados de la UES interesados en emprender un negocio propio, sin importar su localización y disponibilidad de horario.

Visión:

Llegar a ser el recurso que permita difundir y fomentar el espíritu emprendedor a gran escala, permitiendo acceder a capacitación y asesoría a la mayoría de los estudiantes, egresados y graduados de la UES.

Objetivos:

- Constituir un medio moderno y eficiente para facilitar el apoyo y asesoría a todos aquellos estudiantes, egresados y graduados de la UES interesados en emprender un negocio propio, sin importar su localización y disponibilidad de horario.
- Proporcionar información sobre temas de interés relacionados al quehacer del emprendedor y otros recursos útiles que promuevan la auto-capacitación y mejora continua.
- Facilitar contactos y enlaces a empresas e instituciones que puedan llegar a conformar parte de la red de apoyo del emprendedor.

Home | ¿Qué es Web Emprendedor? | Introducción al Emprendedurismo | Auto-evaluación Emprendedor | Recursos en la Red | Redes de Apoyo y Enlaces Interesantes | F.A.Q. | Foro Emprendedor | Comentarios y Sugerencias

Preguntas o problemas relacionados a este sitio web deberán ser dirigidos a wbeemprendedor@ues.edu.sv
 Copyright © 2008 Linda Navarro. Todos los derechos reservados.
 Última Modificación: 15-Dic-2008.

file:///F:/Tesis/My%20Web%20Sites/mysite/new_page_1.htm My Computer

Introducción al Emprendedurismo - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Refresh Print Mail Stop

Address <F:\Tesis\My Web Sites\mysite\products.htm> Go Links

Home | Contáctenos | Búsqueda

Web Emprendedor

Home

¿Qué es Web Emprec

Introducción al Emp

Auto-evaluación Emp

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Er

F.A.Q.

Foro Emprendedor

Comentarios y Suger

¿Qué es Emprendedurismo?

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE)^[1] la palabra "emprender" se deriva del latín "in" que significa "en" y "prendere" que significa "coger", por lo que se define como el acto de "acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro".

Entonces "emprendedurismo" se puede definir como: *el proceso de crear algo nuevo con valor, asumiendo los correspondientes riesgos financieros, psicológicos y sociales, y obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal*^[2].

¿Quién es un Emprendedor?

Ser emprendedor es confundido con ser empresario, pero aunque muchos emprendedores son empresarios, no todos los empresarios son emprendedores^[3]. El carácter del emprendedor estriba en que posee una creatividad especial, disfruta empezando desde cero y se siente motivado por hacer cosas nuevas; por otro lado, existen muchos empresarios que no se lanzarían empezar desde cero. La Real Academia Española, define a un empresario como alguien que por concesión o contrata ejecuta una obra

Auto-evaluación Emprendedor - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Refresh Print Mail Stop

Address <F:\Tesis\My Web Sites\mysite\service.htm> Go Links

Home | Contáctenos | Búsqueda

Web Emprendedor

Home

¿Qué es Web Emprec

Introducción al Emp

Auto-evaluación Emp

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Er

F.A.Q.

Foro Emprendedor

Comentarios y Suger

Auto-evaluación Emprendedor

El "Test de Características Emprendedoras Personales (CEPs)" una prueba estándar la cual se basa en la teoría de McClelland en cuanto a las diez pautas de comportamiento emprendedor. Los resultados obtenidos, ayudarán a establecer su perfil emprendedor actual, las pautas con menor puntuación constituirán sus áreas de oportunidad en las que deberá enfocar mayormente sus esfuerzos.

[Ingresar al Test de Características Emprendedoras Personales \(CEPs\)](#)

Recursos en la Red - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites

Address <F:\Tesis\My Web Sites\mysite/catalog.htm> Go Links

Home | Contáctenos | Búsqueda

Web emprendedor

Home

¿Qué es Web Emprec

Introducción al Empr

Auto-evaluación Empr

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Er

F.A.Q.

Foro Emprendedor

Comentarios y Suger

Esta página contiene enlaces a archivos con información relacionada al quehacer emprendedor y temas de interés en el fomento y desarrollo de la capacidades emprendedoras.

- [Manual Básico Emprendedor](#)
- [Técnicas de Negociación](#)
- [Comunicación Efectiva](#)

Manual Básico Emprendedor

El Manual Emprendedor es una guía práctica, en la que se presenta información básica para todo aquel que desee incursionar en un nuevo proyecto.

Formato: [.pdf](#) (861 k).
 Última Actualización: 13 de enero de 2009.

[Back to Top](#)

Redes de Apoyo y Enlaces Interesantes - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites

Address F:\Tesis\My Web Sites\mysite/new_page_1.htm Go Links

Home | Contáctenos | Búsqueda

Web emprendedor

Home

¿Qué es Web Emprec

Introducción al Empr

Auto-evaluación Empr

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Er

F.A.Q.

Foro Emprendedor

Comentarios y Suger

La persuasión se refiere a la forma gradual que resulta estratégica para el alcance de los objetivos, utilizándola junto con las redes de apoyo cuando se requiere de algún tipo de recurso. Las redes de apoyo son producto de un seguimiento continuo y dinámico a través de la comunicación, no permitiendo que mueran y estableciendo beneficios mutuos.

Es necesario crear y mantener lazos de comunicación con nuevos contactos y darles seguimiento permanente junto con los ya existentes. Otra parte importante es la de establecer las situaciones ganar-ganar, es decir, definir cuáles serán los beneficios mutuos al formar las redes de apoyo.

En definitiva, formar redes de apoyo es parte importante de la gestión emprendedora. A continuación se presentan los contactos de diversas empresas e instituciones con la que el Centro Emprendedor de la UES ha formado convenios de cooperación, así como de otras entidades quienes ofrecen asistencia al emprendedor.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE
 Teléfono: (503) 2260-9260.
 Fax: (503) 2260 -6590.
 E-mail: conamype@conamype.gob.sv
 Página Web: <http://www.conamype.gob.sv/>

Emprende - Secretaría de la Juventud
 Teléfono: (503) 2530-3132.
 Fax: (503) 2223-4156.
 E-mail: info@iovenes.gob.sv
 Página Web: <http://www.iovenes.gob.sv/>

Preguntas Frecuentes - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites Go Links

Address F:\Tesis\My Web Sites\mysite\faq.htm

Web emprendedor

Home | Contáctenos | Búsqueda

Home

¿Qué es Web Emprec

Introducción al Empr

Auto-evaluación Empr

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Er

F.A.Q.

Foro Emprendedor

Comentarios y Suger

Esta página contiene respuestas a preguntas comunes manejadas por nuestro equipo de apoyo, así como consejos y ayuda práctica que se consideran de importancia.

- [¿Cómo hago para ... ?](#)
- [¿Dónde puede encontrar ... ?](#)
- [¿Por qué no puedo ... ?](#)
- [¿Quién es ... ?](#)
- [¿Qué es ... ?](#)
- [¿Cuándo se ... ?](#)

¿Cómo hago para ... ?

La respuesta va aquí

[Back to Top](#)

Foro Emprendedor - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites Go Links

Address F:\Tesis\My Web Sites\mysite\discuss.htm

Web emprendedor

Home | Contáctenos | Búsqueda

Home

¿Qué es Web Emprec

Introducción al Empr

Auto-evaluación Empr

Recursos en la Red

Redes de Apoyo y Er

F.A.Q.

Foro Emprendedor

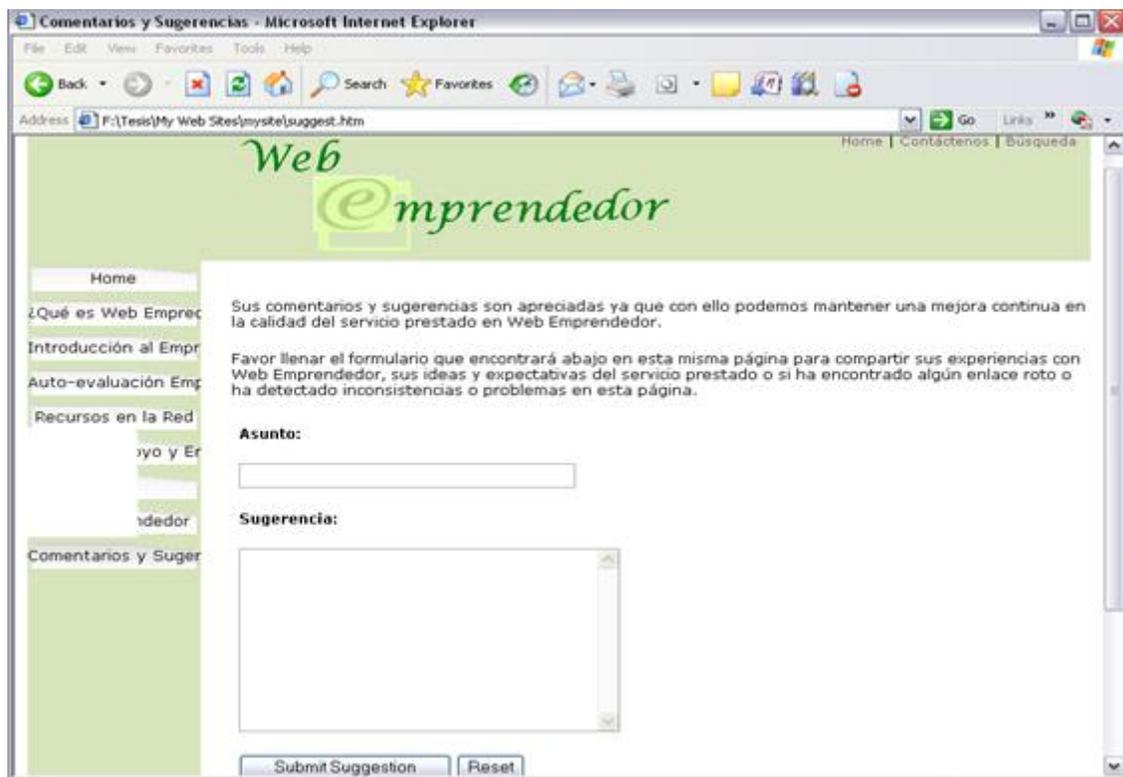
Comentarios y Suger

El Foro Emprendedor se ha desarrollado con la finalidad de proporcionar un grupo de discusión en el cual se puede compartir experiencias, problemas, tips y consejos que otros usuarios puedan desear conocer. Es en sí una forma de encontrar nuevos contactos y establecer o incrementar redes de apoyo.

Se contará con la participación de emprendedores exitosos como moderadores en algunas de las discusiones, así como, docentes colaboradores del Centro Emprendedores de la UES.

Si desea atención personalizada puede enviar un e-mail a webemprendedor@ues.edu.sv o visitando el Centro Emprendedor de la UES.

- [Ingresar al Foro](#)



ANEXO I

Manual Básico Emprendedor

A continuación se presenta el documento en su versión inicial propuesto denominada 1.0, cuyo contenido y extensión puede y debe ser revisado y actualizado continuamente para asegurar su efectividad y calidad.



Manual Básico Emprendedor

Emprendedor

Contenido	Página
PRESENTACIÓN	i
1. ORIGEN DEL NEGOCIO	1
1.1. LA IDEA Y LA PERSONA EMPRENDEDORA	1
1.1.1. Tengo Inquietudes	1
1.1.2. La Idea / El Proyecto	2
1.1.2.1. La creatividad / La idea	2
1.1.2.2. Innovar: ¿Qué es?, ¿En qué consiste ser innovador?	3
1.1.2.3. Intraemprender: ¿Qué es?, ¿En qué consiste?	4
1.1.2.4. Matriz Creatividad - Innovación	4
1.1.3. El perfil emprendedor: diferentes visiones	5
1.1.3.1. Guía de autoevaluación	5
1.1.3.2. Recomendaciones preliminares: prepararse para emprender	6
2. EL PROYECTO EMPRESARIAL:	
PRIMERA EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA IDEA	7
2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL	7
2.1.1. Características generales del proyecto	7
2.1.1.1. Valoración de la idea:	7
2.2. EL PROYECTO	8
2.2.1. Definición de los objetivos generales del proyecto	8
2.2.2. Promotores	9
2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA	9
2.3.1. Desde la óptica de mercado:	9
2.3.1.1. Conocimiento del mercado	9
2.3.1.2. Herramientas utilizadas	10
2.3.2. Desde la óptica de obtención de producto/prestación de servicio	10
2.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REFLEXIÓN - Primeras decisiones a tomar	11
2.4.1. Factores de éxito y fracaso en la creación de empresas	11
2.4.2. Del origen del negocio al estudio de viabilidad en profundidad del proyecto:	
Plan de Negocio	12

3. EL PLAN DE NEGOCIO: ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE VIABILIDAD.....	12
3.1. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO	12
3.2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO: EQUIPO PROMOTOR, PRODUCTO/SERVICIO	13
3.3. EL PLAN DE MARKETING	14
3.3.1. El FODA: ¿Dónde estamos?	14
3.3.2. Objetivos del Plan de Marketing: ¿A dónde queremos ir?	14
3.3.3. El marketing mix: ¿Cómo vamos a llegar hasta allí?	15
3.3.3.1. Producto/Servicio:	15
3.3.3.2. Precio	15
3.3.3.3. Plaza o Distribución	16
3.3.3.4. Promoción.	17
3.3.4. Presupuesto de Marketing	18
3.4. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	18
3.4.1. Introducción	18
3.4.2. Procesos productivos: Plan de Producción	19
3.4.3. Procesos de servicios: Flujograma de Servicios.	20
3.4.4. Gestión de proyectos.	21
3.4.4.1. Caracterización del proyecto.	21
3.4.4.2. Fases en la gestión de proyectos	22
3.4.4.3. El jefe del proyecto	23
3.4.5. Investigación y desarrollo e innovación tecnológica (I+D+I) y calidad total	24
3.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	24
3.6. PLAN DE INVERSIONES.	26
3.7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	27
4. APOYOS EN LA PUESTA EN MARCHA.	30
4.1. PASOS A SEGUIR.	30
4.1.1. Trámites generales	33
4.1.2. Obligaciones para con los empleados	37
4.1.3. Registro de Propiedad Intelectual	37
4.1.4. Registros Sanitarios	38
4.2. ¿DÓNDE CONSEGUIR APOYO?.....	39
4.2.1. Instituciones y enlaces de interés	39
4.2.2. Bibliografía de interés.	40
ANEXOS.	42

PRESENTACIÓN

En un mundo globalizado en el cual los cambios están a la orden del día, se están viendo afectadas las estrategias de las empresas, forzando a la adaptación y el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como factor clave de competitividad, así como la valoración del capital intelectual y su formación profesional. En la medida que las empresas sean capaces de afrontar estos desafíos convirtiéndolos en oportunidades de mejora, lograrán ser exitosos en posición con la competitiva.

Es necesario pues, basar una parte importante del crecimiento del país en la actividad empresarial de los negocios actualmente existentes y, especialmente, del aprovechamiento de las oportunidades que pudieran surgir en determinados sectores, es decir, en la creación de nuevas empresas.

Se ha dicho que el futuro de los países en vías de desarrollo está en el impulso del espíritu emprendedor, siendo las universidades el nicho donde se deberían encontrar a jóvenes académicamente formados con potencial emprendedor, sobre quienes puede confiarse el futuro de El Salvador por ser de quienes se espera surjan todos aquellos nuevos proyectos que tengan visos de realidad, por lo que es necesario acompañarlos en el tan arduo y costoso proceso de creación y puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales.

La creación y distribución del Manual Básico Emprendedor pretende ser una guía de consulta para facilitar la maduración de las ideas, el proceso de creación de nuevas empresas y, en definitiva, ayudar a tomar una serie de decisiones a aquellas personas que se estén planteando su futuro personal y profesional en torno a una nueva iniciativa empresarial.

No obstante, sobre temas relacionados a emprendedurismo se puede encontrar directa o indirectamente cantidad de información en diversos medios, los cuales no se pretenden subestimar, más bien se insta a hacer uso de ellos a forma de complementar y enriquecer la información que aquí se presenta, la cual, como su nombre lo dice, consiste en un material básico para el emprendedor.

El valor añadido de este manual no deriva de aportar nuevos conocimientos, ni de decir nada novedoso, sino de recopilar y seleccionar aspectos clave e información que resulta imprescindible para todos aquellos buscando una guía para iniciarse en el proceso emprendedor.

1. ORIGEN DEL NEGOCIO

1.1.LA IDEA Y LA PERSONA EMPRENDEDORA

El proceso de emprender un nuevo negocio es un camino complejo donde se necesita voluntad y capacidad, pero aun esto no garantiza el éxito de toda aventura empresarial. La dificultad radica, principalmente, en encontrar una idea atractiva y no dejarse desalentar por todos los obstáculos que hay que sortear a lo largo del proceso. Las ventajas y beneficios existen pero no son inmediatos, debe pensarse a mediano y largo plazo, por lo que se debe ser paciente y tenaz para conseguir llevar a cabo un reto de esta consideración.

Todo comienza con una inquietud y de ahí se pasa a través de cuatro fases o seis etapas (ver Figura 1.1) antes de poner en marcha un nuevo proyecto, durante las cuales repetidas veces se debe hacer la pregunta sobre si se debe seguir con el mismo o no.

(Figura 1.1)



Fuente: Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A. (SPRI). Bilbao, España

1.1.1. Tengo Inquietudes

No todas las personas que desean poner un negocio propio tienen totalmente claro que hacer o como hacerlo, generalmente se empieza con una serie de inquietudes tales como si cualquier persona puede ser emprendedora, o si existen emprendedores sin ideas o gente con ideas y poco espíritu emprendedor, qué cualidades y aptitudes debe tener una persona emprendedora, si se tiene lo requerido para desarrollar un plan de negocio, etc.

Es para estas personas llenas de inquietudes para quienes se ha elaborado este Manual Básico Emprendedor. A lo largo de su contenido se intentará dar respuestas a las dudas más comunes y proporcionar a su vez una guía que facilite lo que puede ser el principio de una nueva etapa.

Ciertamente no es sencillo contestar a todas las preguntas ya que cada situación tiene diferentes características y cada proyecto consta de particularidades que lo hacen único. Sin embargo, a nivel general se pueden sacar algunas conclusiones y recomendaciones que sí pueden ser consideradas como básicas. Asimismo, para aquellos casos muy particulares se proporciona al final de este Manual,

información de contactos que brindan apoyo y asesoría individual y especializada a los emprendedores.

1.1.2. La Idea / El Proyecto

1.1.2.1. La creatividad / La idea

Si bien es cierto que existen personas con más facilidad para ser creativos es posible desarrollar esta cualidad, es decir, todos podemos ser más creativos si nos lo proponemos. Para ello, existen diversas técnicas que ayudan a ejercitar la mente y desarrollar habilidades creativas. No obstante, la creatividad puede surgir en cualquier momento y en cualquier circunstancia como resultado de:

- ✓ La propia **inquietud** de: hacer algo nuevo, cambiar, buscar nuevos horizontes, y así ya se cuenta con una idea...
- ✓ La capacidad **observadora**, de quienes buscan esa nueva idea en su entorno esforzándose por ver donde los demás no ven.
- ✓ La propia **experiencia** laboral/empresarial, idea que surge al conocer otra empresa, al moverse en ambientes empresariales, al conocer otros negocios.
- ✓ De manera **aleatoria e imprevista**, surge una idea al obtener información sobre un sector, una actividad, en un viaje, en una conversación o reunión entre amigos, etc.
- ✓ De la **propia necesidad**, el mercado actual no satisface mis necesidades en un servicio o producto concreto o de la manera que a mí me parece más acertada.
- ✓ Del aprovechamiento de **revoluciones/cambios** que acontecen en el mundo, como pueden ser el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas características demográficas, el cambio en los hábitos de consumo, etc.
- ✓ De la **propia imaginación**, intentar canalizar ese potencial en una idea realista y eventualmente atractiva para los demás.

Retomando las técnicas que permiten desarrollar el potencial creativo, a continuación se muestra una de ellas, la cual es muy utilizada en el ámbito empresarial además de ser fácil de practicar.

Tormenta de Ideas (Brainstorming)

Esta técnica fue desarrollada por Alex Osborn en los años 30, la cual es cada vez más utilizada en el mundo empresarial y en otros contextos para desarrollar nuevas ideas, y consiste en:

La Clave: *El Grupo*

Esta técnica es muy fácil de aplicar ya que únicamente se necesita la participación de varias personas que estén dispuestas a dar su opinión sobre las diferentes ideas planteadas. Se organiza una reunión la cual es dirigida por una persona responsable de guiar al grupo en la generación de nuevas ideas. No obstante, es habitual que durante la reunión surjan críticas, a veces destructivas, lo que puede terminar con la “muerte de la idea” antes de que ni siquiera sea evaluada. Ese resultado puede marcar el principio y el final de una idea. Pero no siempre es así, al contrario, la “muerte” de una idea puede derivar en la generación de otra.

El objetivo: *jugar con la imaginación y la asociación de ideas*

La reunión debe realizarse en un ambiente relajado y que propicie la comunicación a fin de conseguir que las personas se vean libres a la hora de proponer cualquier idea, por muy descabellada que ésta

parezca, por lo cual, en un primer momento, ninguna de las ideas se desestima por muy alocada que sea, dado que esa idea puede llevar a otra más interesante o puede despertar la imaginación de algún participante. El método consiste en asociar nuevas ideas a una ya expuesta, ya sea buscando la semejanza o, por el contrario, acudiendo a lo opuesto.

Las fases: *preparación y puesta en marcha*

- ✓ Buscar un lugar apropiado: Una sala cómoda, amplia y sin distracciones. Lo mejor es conseguir una pizarra a la vista de todos los participantes, material para escribir y “post-it” para ir llenando la pizarra con un encadenamiento de ideas.
- ✓ Reunir a las personas que tengan en lo posible, características diferentes. Se les explica las “reglas del juego”, el tiempo previsto y cómo se va a organizar la reunión. Es importante buscar gente motivada y con ganas de aportar ideas. El moderador tiene que ser dinámico para potenciar la comunicación entre todos.

Primera fase, sentirse cómodos: crear un ambiente agradable, realizar presentaciones y empezar con un tema de conversación poco comprometido.

Segunda fase, provocar la tormenta: El moderador plantea el “problema” y realiza preguntas sencillas intentando encauzar la reunión y sacar el mayor provecho a las aportaciones de cada uno. Todos aportan ideas, sin criticar o pronunciarse a favor o en contra, con las que se realizan nuevas rondas que derivan en nuevas ideas, es recomendable utilizar métodos gráficos o referencias visuales. Posteriormente se recogen las ideas y se busca la forma de agruparlas y relacionarlas entre sí.

Tercera fase, la reflexión: Las ideas se seleccionan y se realiza un examen crítico (esta fase puede dejarse para otro día o se puede llevar a cabo con otro grupo). A partir de ahí, una vez identificadas las más interesantes se analizan, detallan y se empiezan a pulir las ideas que pueden terminar en un negocio.

1.1.2.2. Innovar: ¿Qué es?, ¿En qué consiste ser innovador?

Mucho se ha oído hablar de la innovación y de su importancia a la hora de enfocar un nuevo negocio, pero ¿qué se considera innovar? básicamente se refiere a un CAMBIO y lógicamente, a mejor. Puede ser un cambio drástico en un producto, servicio, proceso o técnica de gestión, o puede ser un cambio menos importante pero que aporte una diferencia positiva, una mejora que lleve a un resultado exitoso en el mercado.

Cabe aclarar que la creatividad es la idea, es buscar nuevas soluciones, nuevos enfoques; por otra parte, la innovación, es llevarlas a cabo, es asumir los riesgos que conlleva su puesta en marcha en un mercado muy competitivo y global.

Si bien la innovación debe producir un cambio, según un gran especialista en gestión, Michael E. Porter: “Gran parte de la innovación depende más de la acumulación de pequeños avances y reflexiones, que de grandes descubrimientos tecnológicos. Las ideas pueden ser antiguas pero la forma de implantarlas nueva”.

Por su parte, Peter F. Drucker identifica cuatro fuentes de innovación básicas:

- a) La necesidad.
- b) El cambio.

- c) La oportunidad: lo inesperado y lo incongruente.
- d) Los nuevos conocimientos: viajes, otras culturas, etc.

La innovación no tiene porque responder a un proceso largo y complejo de análisis, puede surgir en cualquier momento, eso sí hay que encontrarse alerta y disponible a sumergirse en la cultura del cambio asumiendo su complejidad y el riesgo que lleva consigo. Así pues, innovar no es tan difícil como parece, hay que intentar hacer buen uso de varios factores, como son el ingenio y el talento, el esfuerzo y el trabajo. La idea se pule, necesita trabajo y dedicación.



1.1.2.3. Intraemprender: ¿Qué es?, ¿En qué consiste?

Intraemprender es un concepto novedoso que se puede entender como otra fuente de generación de ideas, es un proceso que propicia que los miembros de una organización con ideas emprendedoras puedan desarrollarlas dentro de la misma. Estas ideas surgen del trabajo diario en la empresa, y no es más que darle otra utilidad a algo que ya sabemos hacer, es decir, hacer lo que sabemos pero dándole otro enfoque y crear una nueva unidad de negocio.

De esta manera, se consigue estimular la creatividad y la actitud emprendedora de las personas que trabajan dentro de una organización, quienes detectan una oportunidad de negocio teniendo en cuenta las actividades, know-how, recursos, y capacidades que dispone la empresa y creen que aprovechándolas pueden ampliar la actividad de la organización a un nuevo mercado.

El Intraemprender es todavía un concepto complejo y difícil de delimitar, sin embargo sí puede ser concebido como una fuente más de generación de ideas de negocio, ya que es una manera de dar rienda suelta a la creatividad y actitud emprendedora de aquellos que trabajan dentro de una organización.

1.1.2.4. Matriz Creatividad – Innovación

La Matriz Creatividad - Innovación muestra los diversos caminos para emprender, identificando hay tres categorías que pueden ser consideradas las más apropiadas para introducirse en el mundo empresarial.

		NIVEL DE CREATIVIDAD DE LA PERSONA		
		ALTO	MEDIANO	BAJO
NIVEL DE INNOVACION DE LA PERSONA	BAJO	Ganadora	Imitadora Creativa	Imitadora No Creativa
	MEDIANO	Innovadora Creativa	Promedio	Indecisa No Creativa
	ALTO	Extravagante Creativa	Despilfarradora Creativa	Perdedora

Fuente: SAIOLAN - Centro de Empresas e Innovación de Mondragón. Gipuzcoa, Euskera, País Vasco

Con un alto nivel de creatividad e innovación, la persona “ganadora” se describe como la que se coloca en el puesto más firme hacia el éxito. Un producto muy creativo y muy innovador tiene buenas oportunidades de triunfar, siempre y cuando satisfaga las necesidades del mercado.

La persona innovadora creativa, es emprendedora pero algo menos innovadora que la ganadora, mantiene un nivel alto de creatividad, lo que le permite hacerse un espacio en el mercado. Alcanzar la posición de ganadora es difícil, la de innovadora creativa puede ser más accesible.

La persona imitadora creativa, puede parecer estar en un error por intentar copiar una idea ya establecida en el mercado; sin embargo, se puede copiar de éxitos o de fracasos pero aportando algo nuevo. Se debe tener rigor y reflexionar sobre la idea que se ha tenido y jugar con algo de ventaja al conseguir información sobre el proyecto “genuino” y sobre el resultado de dicho proyecto, dado que otras personas han experimentado por nosotros, debemos aprovechar esa oportunidad. La dificultad radica en saber crear el atributo o característica diferencial en la mente de los clientes potenciales, sino no se podrá encontrar el éxito. Si bien esta técnica cuenta con menores riesgos que los que asume el creador original, necesita de un esfuerzo mayor en buscar:

- ✓ La satisfacción del cliente;
- ✓ Estrategias imaginativas; y,
- ✓ La diferenciación.

1.1.3. El perfil emprendedor

Se sabe que sólo disponer de una buena idea no es sinónimo de éxito, muchas ideas excelentes, muy innovadoras y creativas han fracasado. El emprendedor incide tanto como la idea en el éxito o fracaso del negocio, por lo que cabe preguntarse si se dispone de los conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo el negocio.

1.1.3.1. Guía de autoevaluación

El “[Test de Características Emprendedoras Personales \(CEPs\)](#)” una prueba estándar la cual se basa en la teoría de McClelland en cuanto a las diez pautas de comportamiento emprendedor. Los resultados obtenidos, ayudarán a establecer su perfil emprendedor actual, las pautas con menor

puntuación constituirán sus áreas de oportunidad en las que deberá enfocar mayormente sus esfuerzos.

1.1.3.2. Recomendaciones preliminares: prepararse para emprender

a) Buscar Información

Una de las claves del desarrollo de cualquier negocio es contar con información de interés relacionada con entorno. Esta puede buscarse en diversos medios, tales como: Internet, ferias del sector, noticias en periódicos, revistas especializadas, libros, foros de discusión, jornadas, conferencias relacionados con el tema, y personas conocedoras del sector. Con esto se empieza a conocer el mercado, introducirse en el ámbito empresarial, hasta se puede empezar a contrastar, de forma muy preliminar, la viabilidad de la idea.

b) Curso Práctico de Formación

Si te autoevalúas como una persona lo suficientemente capacitada para desarrollar una idea en términos empresariales quizás no lo necesites en este punto y sea mejor estrategia esperar a descubrir, a lo largo de la aventura, dónde están tus debilidades y cómo mitigarlas con la ayuda de un curso especializado. Otro caso puede ser que desde un principio se sienta la necesidad de obtener ayuda, consejos o directrices a seguir, por lo que es una actitud prudente el optar por uno de estos cursos que pueden ser de gran ayuda al comienzo de la aventura emprendedora.

c) Estar dispuesto a cambiar el rumbo de las cosas en cualquier momento.

El autor norteamericano Spencer Johnson, escribió el libro “¿Quién se ha llevado mi queso?”, el cual trata sobre las diferentes actitudes ante el cambio. Es una historia sencilla, escrita en forma de cuento, que tiene por protagonistas a dos ratones y dos personas que comparten la misma comida: el queso.

Estos personajes habían encontrado una habitación repleta de queso; sin embargo, un día el queso desaparece. Ante este problema los protagonistas se comportan de diferentes maneras llevándoles a situaciones muy dispares. De esta manera el libro refleja las diferentes actuaciones frente al cambio y sus respectivas consecuencias. Algunas de las conclusiones del autor, pueden servir en esta fase del proceso emprendedor:

- ✓ Momento de vacilación: aunque es totalmente legítimo echarse para atrás con una idea, se debe estar consciente de que esa actitud indica que probablemente no se tenga pleno convencimiento del éxito del proyecto y eso puede crear un clima de inestabilidad, poca iniciativa, ineficacia, limitaciones, etc. Hay que buscar la forma de aclarar las ideas antes de seguir.
- ✓ Miedo al cambio: es posible que en algún momento de cambio inesperado se tenga temor a seguir debido a la incertidumbre, por lo que se recomienda intentar pensar en qué se haría si no se tuviera miedo. Aunque se trate instintivamente de evitar el cambio, el cambio es inevitable, hay que reaccionar.
- ✓ Alerta: lo ideal sería anticiparse al cambio, pero si no hay que saber buscar alternativas, actuar con rapidez y tratar de disfrutar de lo que se va a convertir en una nueva aventura.

2. EL PROYECTO EMPRESARIAL: PRIMERA EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA IDEA

2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

2.1.1. Características generales del proyecto

Antes de plantearte seguir o no se debe tener la certeza de que el proyecto te atrae, motiva, divierte, en general que te gusta. Por lo que cabe hacerse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Es un proyecto atractivo?
- ✓ ¿Me hace feliz pensar que lo voy a desarrollar?
- ✓ ¿Me siento con fuerzas para superar las dificultades?
- ✓ ¿Siento orgullo de mi proyecto? ¿Tengo ganas de empezar?
- ✓ ¿Creo que me voy a divertir llevándolo a cabo?
- ✓ ¿Tengo puestas todas mis ilusiones en él?
- ✓ ¿Estoy respondiendo positivamente a estas preguntas?: Sí, entonces ADELANTE.

2.1.1.1. Valoración de la idea

Lo primero que hay que hacer para empezar a pasar de la idea a algo más concreto es plasmarla en un documento, escribirla de manera simple y comprensible, más adelante se podrá formular el Plan de Empresa.

Para plasmar la idea por escrito, se debe contestar a las siguientes preguntas:

- ✓ Producto/Servicio: *¿Qué se ofrecerá? ¿Qué se va a vender? ¿Cuál es el producto?*
- ✓ Mercado: *¿A quién?*
- ✓ Plan producción: *¿Cómo se va hacer?*
- ✓ Plan comercial: *¿Cómo se va a vender?*
- ✓ Plan de recursos humanos: *¿Qué competencias debe reunir el equipo de trabajo?*
- ✓ Misión de la empresa: en definitiva *¿Cuál es el negocio?*

Para ir concretando más, se deber responder también estas preguntas:

- ✓ ¿Se cuenta con información sobre el mercado que se quiere alcanzar?
- ✓ ¿Qué productos o servicios similares existen en el mercado?
- ✓ ¿Tengo clasificados los tipos de cliente de mi nuevo negocio?
- ✓ ¿Sé hacer el producto?
- ✓ ¿Conozco mis necesidades en materia de producción/fabricación?
- ✓ ¿Es altamente tecnológico?
- ✓ ¿Tengo claros los perfiles y número de personas que voy a contratar?
- ✓ ¿He decidido el tipo de empresa que quiero?
- ✓ ¿Tengo pensado cómo la voy a financiar?
- ✓ ¿Sé cómo comercializarlo?

Una vez analizados los datos básicos de la nueva empresa habrá que acercarse más al mercado y poder contestar "Sí" a casi todas estas preguntas:

- ✓ ¿Estoy satisfaciendo nuevas necesidades en el mercado?
- ✓ ¿Mi producto es, de alguna manera, diferente al de la competencia?
- ✓ ¿Me dirijo a un nuevo mercado, hasta ahora inexistente?

- ✓ ¿El proyecto del que vas a vivir es divertido e ilusionante?
- ✓ ¿Concuerda con tu estilo de vida y tus capacidades?
- ✓ ¿El riesgo de llevar a cabo esta aventura es razonable?
- ✓ ¿Tienes pleno convencimiento de lo que vas a hacer?
- ✓ ¿Es el momento adecuado?

2.2. EL PROYECTO

2.2.1. Definición de los objetivos generales del proyecto

Luego de haber definido las características generales del proyecto es necesario estipular los objetivos que se persiguen con el mismo, los cuales deben de ser claros y estar perfectamente trazados, pero lo más importante es creer en ellos, sino va a ser duro mantener la motivación en los momentos difíciles.

Los objetivos pueden ser personales o empresariales, ambos deben existir y de alguna forma estarán relacionados. Los objetivos a nivel personal pueden ser:

- ✓ Buscar la autorrealización emprendiendo.
- ✓ Buscar el orgullo personal de crear algo.
- ✓ Obtener independencia y libertad de actuación.
- ✓ Realizar un sueño.
- ✓ Crear empleo para otros.
- ✓ Cumplir con una positiva función social.
- ✓ Crear riqueza y bienestar.
- ✓ Mejorar la situación económica personal.

Los anteriores objetivos requieren también compromisos, estar dispuesto a:

- ✓ Sacrificar tiempo libre y tiempo en familia.
- ✓ Aguantar presión y asumir riesgos.
- ✓ Escuchar y recibir consejos, y a la vez, saber comunicar.
- ✓ Saber ser realista: ni muy optimista ni muy pesimista.
- ✓ Aprender a motivar.
- ✓ Aprender a separar lo personal de lo profesional.
- ✓ Confiar en las personas que colaboran.
- ✓ Optimizar los recursos, organizar y delegar.

Los objetivos empresariales deben desarrollarse a su vez, para lo cual debe tenerse en mente y buscar respuesta a las siguientes dudas:

- ✓ ¿Qué tipo de empresa puede satisfacer mis necesidades?
- ✓ ¿Qué modelo de empresa me puede llevar a alcanzar el éxito?
- ✓ Y para mí, ¿en qué consiste tener éxito?
- ✓ ¿Cuál es la ruta a seguir para lograr mis objetivos?
- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos a emplear?

2.2.2. Promotores

Promotor(es) es la persona encargada de llevar a cabo el desarrollo de un negocio, quien probablemente nunca se ha encontrado en una situación parecida y quizás se esté preguntando si va a ser capaz o no de llevar el negocio con éxito.

Llegados a este punto se entiende que uno de los requisitos para ser empresario se cumple: *ser una persona emprendedora*, por lo que es necesario desarrollar las cualidades y habilidades requeridas, tales como, organizar, planificar, controlar, la disciplina, la constancia, la capacidad de asumir riesgos, la creatividad, prudencia, responsabilidad, etc.

Sin embargo, hay cosas que realmente no son importantes para emprender un negocio, ya que existen formas de solucionarlo tales como el no tener conocimientos de marketing lo cual podría resultar en no poder realizar un estudio correcto, pero si bien sería ideal tenerlos, se puede recurrir a instituciones de apoyo al emprendedor para obtener orientación o contratar el servicio como outsource, etc. Lo importante es ser persistente y tener bien claro hacia donde se dirige ya que existen diversos caminos para llegar ahí.

2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

2.3.1. Desde la óptica de mercado

2.3.1.1. Conocimiento del Mercado

Primeramente se debe entender que es un mercado, así se puede decir que el mercado en realidad son personas, las cuales son todas diferentes, algunas bien informadas y exigentes. Estas personas pueden ser consumidores, compradores reales o potenciales, y analistas de mercado pero no siempre son la misma persona. No obstante, el mercado también implica un lugar donde se ponen en contacto compradores y vendedores, en el cual rivalizan vendedores del mismo producto o de productos sustitutos. El mercado es cambiante y tiene sus propias reglas internas.

El mercado debe ser segmentado para poder ser estudiado, eso quiere decir dividir a las personas en grupos homogéneos. Luego se debe elegir el segmento de más interés y que mejor se pueda servir con los productos/servicios que se ofrezcan, es decir, donde se puede ser más competitivos y se pueda rivalizar.

A fin de dividir a las personas en grupos, es posible segmentarlos de las siguientes formas:

- ✓ Geográficamente: una localidad, una región, un país, etc.
- ✓ Características generales: nivel de educación, económico, edad, sexo, profesión, etc.
- ✓ Características específicas: estilo de vida, gustos, costumbres, hábitos de compra, etc.
- ✓ Otras características que puedan ser de interés.

Asimismo, es importante conocer a la competencia, es decir, a las empresas que ofrecen productos/servicios iguales o similares, sustitutos o imitadores, pero no basta con saber de su existencia, se requiere también conocer sus estrategias y que tan fácil es que aparezcan nuevos, es decir, que tan fácil les es entrar al mercado o el segmento de interés.

2.3.1.2. Herramientas utilizadas

Para realizar cualquier estudio, es importante saber dónde buscar la información de interés y dedicar tiempo a la búsqueda sin escatimar esfuerzos, ni descartar ninguna opción. Para empezar, es probable que otras personas hayan tenido ideas similares y por ende ya existan estudios parecidos, de donde se pueda aprender de sus éxitos o fracasos.

En general, se suelen utilizar dos tipos de fuentes: una información que nosotros mismos tenemos que elaborar, llamadas fuentes primarias; y, otra información que otras personas ya han elaborado y que se pueden utilizar gratuitamente o no, llamadas fuentes secundarias.

Las fuentes primarias se constituyen por entrevistas en profundidad, las cuales tienen por objeto la obtención de información cualitativa a través de una entrevista personal; y, encuestas, en la que se solicita la misma información que en una entrevista pero que pueden ser vía email o telefónica. Estas se realizan a personas cualificadas y analistas del sector, tales como:

- ✓ Agentes del sector (distribuidores, asociaciones sectoriales, clientes potenciales, etc.).
- ✓ Entrevistas con la competencia más cercana (en caso de ser posible).
- ✓ Entrevistas con líderes de opinión identificados y/o analistas de mercado.

Las fuentes secundarias se refieren a la información disponible que se encuentra elaborada o publicada, tales como:

- ✓ Catálogos y bases de datos de empresas
- ✓ Revistas especializadas del sector.
- ✓ Estudios sectoriales y de mercado ya realizados.
- ✓ Ferias sectoriales.
- ✓ Cámaras de Comercio.
- ✓ Estadísticas.
- ✓ Información en Internet.

2.3.2. Desde la óptica de obtención de producto/prestación de servicio

Con el fin de obtener información que sirva para definir el rumbo del negocio y conocer la posible evolución del producto o servicio al adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, es necesario emplear tiempo y recursos en el conocimiento del mercado potencial, lo cual idealmente debería hacerse antes de la puesta en marcha del negocio.

Existen diversas formas para conseguir dicho conocimiento, como por ejemplo, visitando ferias, realizar entrevistas a fabricantes de maquinaria, a proveedores de software, a distintos agentes del sector, etc.; y, si esa información no es suficiente, quizá sea necesario acudir a una empresa especializada que pueda asesorar en los aspectos relevantes a tener en cuenta.

Asimismo, deben manejarse diversos conceptos actuales tales como “cadena de valor”, que es el análisis de la organización no como un todo sino como la identificación de las distintas actividades estratégicas de la empresa que pueden ser representadas en dos grandes bloques que son, la cadena de valor interna conformada por las compras, ventas, I+D+I, comercialización, etc., y, la cadena de valor externa, conformada por proveedores y clientes. La buena vinculación de ambas cadenas, junto con una gestión estratégica de costos, permite a la empresa ser más competitiva al poder analizar las actividades de la empresa y concentrar esfuerzos en las más importantes, pudiendo subcontratar o externalizar las menos importantes.

En conclusión, es necesario permanecer alertas para poder salvar cualquier imprevisto, pero eso no quiere decir que sea imprescindible dominar todos las técnicas de gestión, sistemas, flujos, y otros, pero sí tenerlas en mente antes de plantearse el funcionamiento del nuevo negocio. Lo que si se requiere es organizarse para poder llevar a cabo cualquier tipo de proceso, buscar asesoramiento de especialistas externos si dentro del equipo nadie puede paliar una carencia técnica, conocer bien los insumos que se van a adquirir, etcétera.

2.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REFLEXIÓN - Primeras decisiones a tomar

2.4.1. Factores de éxito y fracaso en la creación de empresas

Los factores clave son específicos de cada negocio, pero la experiencia de muchas empresas demuestra que casi siempre se cometen los mismos errores y los factores de éxito también pueden ser coincidentes para todos.

Dentro de los errores más comunes en los que se incurren, se pueden enlistar los siguientes:

- ✓ Peligro de que la persona esté enamorada de la idea que se le ha ocurrido y no vea cuál es su viabilidad real en el mercado donde no todos tiene los mismos gustos.
- ✓ No conocer el mercado, pues no basta sólo con suponer o intuir.
- ✓ No saber cómo venderlo, para lo que se requiere elaborar un plan comercial lo que se puede realizar solo o con la ayuda de un experto.
- ✓ Creer que desarrollar un nuevo producto va a tener un mayor éxito, de hecho es un proceso más complejo y de mayor riesgo, por lo tanto, más difícil de alcanzar el éxito.
- ✓ Vender más barato, se debe recordar que no siempre el producto más barato es el más deseado.
- ✓ Entrar en mercados ya maduros, ya que la dificultad para sobrevivir es muy alta a no ser que los líderes del mercado tengan esos nichos desatendidos y se cuente con una estrategia de marketing basada en productos individualizados.

Entre los factores de éxito comunes a cualquier tipo de negocio, se encuentran:

- ✓ Tener claros los objetivos que se persiguen.
- ✓ Conocer la actividad antes de plantear un nuevo negocio relacionado.
- ✓ Invertir tiempo antes de invertir dinero: inevitablemente hay que conocer el mercado, centrar los objetivos, estudiar las claves antes de plantearse invertir dinero.
- ✓ No improvisar, hay que tener rigor y tomar decisiones meditadas y contrastadas.
- ✓ Búsqueda y rápido reconocimiento de las oportunidades.
- ✓ Estar atentos a las necesidades cambiantes del mercado.
- ✓ Diferenciarse de la competencia.
- ✓ Creer en el producto y saber cómo hacerlo.
- ✓ Darse más de una oportunidad: quizás nuestra primera idea no es la más acertada, quizás ideas sucesivas lo puedan ser.

Además de tener en cuenta los anteriores factores más comunes de éxito y fracaso de una nueva empresa, hay que saber distinguir cuales son las áreas clave de la empresa. La gestión diaria de una empresa abarca muy diferentes campos y es prácticamente imposible disponer de todos los conocimientos necesarios para dirigir de forma óptima todas las áreas de la empresa, por lo cual, es necesario concentrar esfuerzos en los procesos clave y apoyarse en otras empresas para realizar los procesos menos importantes.

A manera de ejemplo, los factores determinantes en la puesta en marcha de las empresas innovadoras o de base tecnológica, son los siguientes:

- ✓ *Financiación:* Tener suficientes recursos para iniciar la actividad y asignarlos sensatamente, es decir, confeccionar desde el inicio un plan de empresa realista que permite hacer buen uso del capital invertido.
- ✓ *Gestión:* Trabajar en equipo y saber delegar, organizando los recursos humanos en función de la realidad de la empresa, ser flexibles y adaptarse a los cambios.
- ✓ *Campo de actividad:* Concentrar los esfuerzos en el campo de actividad principal sin desviarse del verdadero objetivo de la empresa.
- ✓ *Perfil personal:* el emprendedor exitoso debe, aparte de contar con muchas habilidades, saber cómo motivar al equipo de trabajo.
- ✓ *Objetivos y estrategia de crecimiento:* el verdadero emprendedor tiene aspiraciones más amplias que las puramente monetarias.

2.4.2. Del origen del negocio al estudio de viabilidad en profundidad del proyecto: Plan de Negocio

Una vez valorada la idea y llegado a la conclusión que es una verdadera oportunidad de negocio y que se reúnen las características de una persona emprendedora junto con las habilidades, conocimientos y competencias para convertirla en una empresa real, es hora de estudiar con mayor detenimiento y atención todos los aspectos que rodean a esta oportunidad y su puesta en marcha, lo cual requiere tiempo, paciencia, capacidad de análisis y sobre todo objetividad.

Lo anterior requiere tener muy claro el tipo de negocio y el sector de actividad dónde éste se va a enmarcar, conocer muy bien el mercado meta y tener en cuenta todos los aspectos que pueden influir en la actividad de la empresa. Con las ideas claras y la información sobre la mesa, se puede empezar a elaborar el *plan de negocio*.

3. EL PLAN DE NEGOCIO: ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE VIABILIDAD

3.1. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO

El Plan de Negocio es el documento resultante del acto de plasmar la idea por escrito de manera ordenada, en el cual se detallan los objetivos y las estrategias de la empresa, las actividades a realizar, así como los medios necesarios para ello. Es posible que para desarrollarlo correctamente se necesite ayuda, para lo cual existen diferentes instituciones que proporcionan asesoría a los emprendedores.

Así pues, se puede decir que el Plan de Negocio:

- ✓ Identifica y analiza la oportunidad de negocio.
- ✓ Estudia la viabilidad técnica y financiera del proyecto.
- ✓ Desarrolla las estrategias necesarias para que el proyecto tenga éxito.

Al realizar un Plan de Negocio se está realizando un esfuerzo en una doble dirección, tanto interna como externa. Internamente, servirá para reflexionar sobre la idea inicial, darle forma, completarla y estructurarla coherentemente a fin de tener en cuenta todos los aspectos importantes antes de la puesta en marcha ya que al analizar y profundizar en el proyecto de una forma ordenada y por escrito, se puede dar el caso de caer en cuenta en factores relevantes que pudieron pasarse por alto inicialmente; asimismo, servirá para controlar y realizar un seguimiento continuo del negocio convirtiéndose así en una herramienta de reflexión y control. Externamente, el Plan de Negocio es una “carta de presentación” para posibles inversores al buscar financiación externa, por lo que debe responder a todas las preguntas que puedan tener los posibles inversores externos y convencerlos que el proyecto es serio, viable y rentable, convirtiéndose así en una herramienta de marketing.

En conclusión, se puede decir que el objetivo último del Plan de Negocio es el de concretar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a medio y largo plazo, contestando de esta forma a la pregunta de si merece o no la pena crear la empresa.

Existen ciertas recomendaciones sobre aspectos formales que se deben considerar a la hora de redactar el Plan de Negocio, las cuales son:

- ✓ Cuidar la presentación.
- ✓ Mantener un orden coherente.
- ✓ Ser claro y conciso pero llegando al máximo detalle.
- ✓ Incluir citas, fuentes, etc. para que el lector pueda contrastar la información.
- ✓ Debe llamar y mantener la atención de la persona que lo lee.
- ✓ Transmitir entusiasmo y confianza en el proyecto.

Puesto que este documento se presentará a terceras personas, es de gran utilidad un resumen ejecutivo que presente brevemente en qué consiste el proyecto, dándole al lector una visión inmediata de lo que encontrará en las páginas siguientes de forma suficientemente atractiva e interesante como para invitar a una lectura detenida del resto del documento.

Los inversores no califican la idea en sí, ellos consideran negocios con garantía más que probada de que son viables técnica y financieramente; muy probablemente tengan muchas propuestas de negocio y no dispongan del tiempo para analizarlas detenidamente, por lo cual se centraran en los elementos más importantes a los cuales el emprendedor debe prestar cuidadosa atención:

- ✓ Que el documento sea coherente y todos los elementos sean compatibles entre sí.
- ✓ Que se hayan tenido en cuenta todos los riesgos posibles.
- ✓ Que la rentabilidad esperada compense el riesgo asumido.
- ✓ Que el equipo promotor sea capaz y tenga la motivación suficiente para llevar el proyecto adelante.

3.2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO: EQUIPO PROMOTOR Y PRODUCTO/SERVICIO

Antes de comenzar con el Plan de Negocio se deben hacer unos breves apuntes sobre la empresa y su/s promotor/es, los productos a vender, o servicios a prestar.

Sobre la empresa, se requiere dar a conocer datos básicos de localización, nombre social de la empresa (si lo tiene), forma legal, capital social, número de promotores, página web; así como plasmar su misión, objetivos y visión a medio/largo plazo.

En cuanto al promotor, se debe conocer su trayectoria, de dónde proviene, dónde ha trabajado, qué experiencia pueden aportar al nuevo negocio, razones fundamentales para emplearse en esta nueva aventura, su perfil emprendedor, etc.

En relación al producto o servicio, se debe proporcionar una breve descripción general ya que más adelante, en el Plan de Marketing, se desarrollará con mayor profundidad.

3.3. EL PLAN DE MARKETING

Antes de comenzar a tomar decisiones de marketing, será necesario analizar la situación de partida, fijar objetivos alcanzables aunque a la vez desafiantes, y definir una estrategia de marketing para conseguir las metas propuestas.

3.3.1. El FODA: ¿Dónde estamos?

Antes de decidir qué camino se va a seguir para alcanzar los objetivos comerciales marcados, es aconsejable reflexionar sobre la posición en la que se encuentra la empresa en el mercado, para lo cual habrá que emplearse esfuerzos en completar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

- a) *Fortalezas*: Puntos fuertes de la empresa, recursos, talentos, etc, que le permite ganar en competitividad y aprovechar las oportunidades.
- b) *Oportunidades*: Representan factores externos que permiten a la empresa sacar una ventaja competitiva.
- c) *Debilidades*: Puntos débiles, limitaciones internas de la empresa, que dificultan o impiden la consecución de los objetivos.
- d) *Amenazas*: Fuerzas externas que dificultan el desarrollo de la estrategia o la consecución de los objetivos.

Las Debilidades y Fortalezas son factores internos a la empresa como por ejemplo, la organización de los recursos, estrategias, configuración del producto, distribución elegida, comunicación, etc. En cambio, las Amenazas y Oportunidades son factores externos a la empresa y pueden ser la situación económica, social, la estructura del mercado, la posición de la competencia, etc.

3.3.2. Objetivos del Plan de Marketing: ¿A dónde queremos ir?

Una vez realizado el análisis FODA, y contando con una idea clara del mercado y de las herramientas que se van a utilizar hay que empezar a plasmar en el Plan de Marketing los objetivos comerciales y su presupuesto estimado.

Los objetivos comerciales, es decir, los marcados en el Plan de Marketing deben ser:

- ✓ Adecuados a la misión, objetivos y ética de la empresa.
- ✓ Claros, Medibles y Alcanzables.
- ✓ Deben suponer un reto.
- ✓ Ser consensuados entre todas las personas que trabajarán para lograrlos.
- ✓ Ser flexibles ante posibles imprevistos.

Existen dos tipos de objetivos, los cuantitativos que hacen referencia a aquellos objetivos que pueden ser medidos a través de cifras (ventas, rentabilidad, etc.) y, por otra parte, los cualitativos difíciles de cuantificar pero de alguna manera mensurable (imagen de la empresa, grado de satisfacción, fidelización, etc., pues pueden ser medidos mediante encuestas, entrevistas personales, etc.

Cuando se fijan los objetivos de ventas, los cuales siempre se presentaran en términos monetarios, deben ser detallados al máximo indicando las ventas previstas diferenciadas por productos, clientes, zonas geográficas, etc. de manera que los objetivos se ajusten más a la realidad y resulten más fáciles de controlar en el futuro.

Del mismo modo, también se debe prever el costo de ventas estimadas, atendiendo a los costos de materiales, transformación, distribución, comisiones, etc. identificando en qué medida puede afectar alguna variación de los mismos.

3.3.3. El marketing mix: ¿Cómo vamos a llegar hasta allí?

El marketing mix es la conjunción de cuatro elementos básicos del marketing que están relacionados entre sí:

- producto/servicio,
- precio,
- distribución, y
- promoción.



La correcta combinación de estos cuatro elementos permitirá abordar al mercado meta con éxito, por lo que se tendrá que meditar detenidamente las decisiones a tomar sobre estas variables.

3.3.3.1. Producto/Servicio

El producto o servicio debe ser considerado como el medio para satisfacer la necesidad del cliente lo que convierte a esta variable en la más importante del Marketing Mix. El diseño del producto tiene que ser claro y cumplir una triple función:

- a) Estar de acuerdo con las necesidades del mercado de interés,
- b) Contar con atributos básicos claros y
- c) Tener una serie de especificaciones técnicas propias del producto.

Para cada uno de los productos/servicios a ofrecer se debe identificar sus características principales, y traducirlas en términos de beneficios para el cliente. Se trata de desarrollar el concepto de producto/servicio, y decidir cómo se va a ofrecer, describiendo con detalle el producto/servicio ampliado.

Producto/Servicio ampliado = Producto básico + Extras (envase, marca, servicios, garantías, mantenimiento, etc.)

3.3.3.2. Precio

El precio es una variable del marketing mix que tiene un efecto directo sobre la elección del cliente y un efecto indirecto sobre la percepción de la calidad. Con carácter general, destacan dos grandes

orientaciones estratégicas que las empresas de nueva creación suelen adoptar al empezar a competir en el mercado:

- a) *Precios bajos*: orientados a sacrificar rentabilidad en favor de una mayor cuota de mercado.
- b) *Precios altos*: orientados a ofrecer una imagen de calidad del producto en detrimento de un mayor volumen de ventas. Busca beneficios y una penetración selectiva.

Para tomar la decisión sobre el precio que tendrán los productos, se debe conocer:

- ✓ El costo del producto, para conocer cuál es el precio mínimo, es decir, el precio a partir del cual el producto le resulta rentable a la empresa.
- ✓ Los precios de la competencia, para conocer el grado de competitividad de los precios.
- ✓ La sensibilidad de la demanda, para conocer como variará la demanda ante un cambio en el precio. Se distingue entre:
 - Demanda elástica: cuando una variación en el precio lleva a fuertes variaciones de la demanda.
 - Demanda inelástica: cuando una variación en el precio lleva a pequeñas variaciones de la demanda.

Al contar con la información relacionada a las variables anteriores, se deberá comenzar a orientar la política de precios, para lo cual se distinguen diferentes estrategias, las cuales son:

- a) Fijar el precio añadiendo un margen de beneficio sobre el costo. El punto débil de este sistema es que ignora la demanda.
- b) De acuerdo al valor de mercado.
- c) Precios altos, cuando el producto es percibido como único por el cliente y se pretende dar una imagen de calidad y exclusividad.
- d) Precios bajos de salida, cuando se pretende una rápida expansión del producto/servicio.
- e) Precios disuasorios, cuando se pretende disuadir a la competencia de entrar en el mercado.

3.3.3.3. Plaza o Distribución

La política de distribución determina el modo en el que se hará llegar el producto/servicio al cliente, es decir, se deberá seleccionar los canales que permitan hacer llegar los productos al mercado meta de la manera deseada y en el momento adecuado.

Se debe decidir si la empresa va a asumir la distribución de su producto, es decir controlar todos los eslabones de la cadena de distribución o, por el contrario, va a hacer uso de otros canales de distribución, establecidos o no sobre los cuales no se tiene el 100% de control. Existen diversos canales de distribución, los que varían según el tipo de producto y según la política de distribución de la empresa, los cuales son:

- a) Venta directa (sin uso de intermediarios).
- b) Venta a través de mayoristas.
- c) Venta a través de detallistas.
- d) Venta multicanal (combinando las anteriores).

Asimismo, existen otros posibles canales de distribución:

- a) *Franquicias*: Es un modo de conseguir un sistema de distribución compartido sin la necesidad de realizar fuertes inversiones como ocurriría en el caso de que la distribución fuera propia.
- b) *Métodos modernos de distribución*: Venta por catálogo, teléfono, televisión, Internet, entre otros.

Del mismo modo, la empresa puede trabajar paralelamente con varias modalidades de distribución:

- a) *Distribución exclusiva*: Se da exclusividad a un agente para ofrecer el producto en un área geográfica determinada.
- b) *Distribución selectiva*: El fabricante elige determinados puntos de venta atendiendo a características especiales (clientela, ubicación, etc.).
- c) *Distribución intensiva*: La distribución se concentra en establecimientos de un mismo ramo comercial.
- d) *Distribución extensiva*: Se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos.

A fin de seleccionar una modalidad se debe valorar cual es la que se adecua mejor a las propias necesidades, ponderando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas, teniendo en cuenta que sea compatible con las estrategia y los objetivos comerciales de la empresa.

3.3.3.4. Promoción

La política de comunicación o promoción tiene como objetivo principal transmitir al cliente meta el mensaje que la empresa considera más apropiado acorde con su estrategia. Usualmente, en una nueva empresa los esfuerzos en comunicación deben ir dirigidos a conseguir principalmente:

- a) Propagar la identidad de la empresa.
- b) Presentarse ante su público meta.
- c) Ganar prestigio.
- d) Generar un clima de confianza con los inversores.
- e) Motivar a los consumidores a que prueben el producto/servicio.

Cuando se piensa en promoción siempre se relaciona con la publicidad, sin embargo, son muchas las herramientas que permiten comunicarse con el público meta y la publicidad es sólo una de ellas. Los principales elementos que componen la comunicación en la empresa son:

- ✓ La *imagen de la empresa*, es la opinión que tiene la gente sobre la empresa, la cual se forma normalmente de lo que la gente ve, lo que se dice, lo que la empresa hace y lo que ella misma comunica. En otras palabras, la opinión que uno se forma es fruto de la imagen que SE proyecta y concretamente se constituye en torno a tres elementos:
 - Identidad objetiva: El nombre de la empresa, actividad principal de la empresa.
 - Identidad visual: Logotipo, colores, formas, símbolos, figuras.
 - Identidad corporativa: Modo de atención al cliente, trato personal, facilidades, modo de trabajar.
- ✓ La *Publicidad* es una comunicación pagada que tiene como objetivo promocionar ideas, bienes o servicios que se lleva a cabo por un emisor identificado, tales como: radio, televisión, vallas publicitarias, etc. Algunos de los objetivos más importantes de la publicidad son:
 - Incrementar el conocimiento de la marca.
 - Mejorar el conocimiento de las características del producto.
 - Crear y mejorar la imagen de la empresa.
 - Crear y mejorar la imagen de producto/servicio.

- Aumentar las ventas a corto plazo.
 - Apoyar otras acciones de marketing.
- ✓ La *Promoción de Ventas*, consiste en un conjunto de incentivos que estimulan generalmente a corto plazo la compra de determinados productos/servicios por parte de los consumidores y/o clientes. Algunas modalidades de promoción de ventas son: rebajas, ofertas, sorteos, ventas con regalo, premios, cupones de descuento, degustaciones, exposiciones, ferias, etc.
- ✓ Las *Relaciones Públicas* son las acciones comunicativas realizadas por la empresa que no están directamente relacionadas con su actividad. Su objetivo es generar un clima favorable para la empresa y mejorar su imagen. Algunas de las modalidades más comúnmente utilizadas son: acciones de patrocinio, participación en actos sociales, donaciones, etc.
- ✓ La *Venta Personal* es una manera más de comunicarse, y muchas veces la más idónea, ya que se tiene relación directa con el cliente.

Ya que se conocen las herramientas principales de comunicación de una empresa, es hora de comenzar a elaborar una estrategia de comunicación específica para la propia empresa, para lo cual se debe decidir cuáles serán los objetivos de comunicación, quiénes constituirán el público meta y qué medios se utilizarán para transmitir los mensajes.

La elección de un medio u otro estará seguramente condicionada por el presupuesto disponible, por lo que se deberá optar por los medios más efectivos dentro de las posibilidades. Sin embargo, se debe considerar que no por gastar más se realizará un mejor plan de comunicación, pero nunca se debe perder de vista que una estrategia de comunicación eficaz debe ser coherente con la estrategia general de la empresa.

3.3.4. Presupuesto de Marketing

Luego de determinar las estrategias para la consecución de los objetivos, definir los medios a emplear y las acciones concretas que se van desarrollar, habrá que definir el costo del Plan de Marketing.

Asimismo, se deberá realizar un control periódico de los resultados del Plan, a fin de conocer si existen desviaciones que deban ser corregidos o cambios necesarios para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y a los de la propia empresa.

3.4. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

3.4.1. Introducción

Una empresa es un sistema generador de valor añadido que puede realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios y cuyo funcionamiento siempre se basa en añadir valor a través de un proceso de transformación a los insumos recibidos y conseguir así unas salidas (producto, servicios, información) de mayor valor que sean percibidas como tal por el mercado.

Las empresas se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios. Por un lado, teniendo en cuenta el tipo de output o salidas generadas, se distinguen entre empresas industriales fabricantes de productos y las empresas terciarias prestadoras de servicios. En cambio, atendiendo al proceso de transformación se presentan dos grandes grupos de organizaciones, las que continuamente producen o prestan el mismo producto/servicio (producción en masa) y las que trabajan por proyectos.

3.4.2. Procesos productivos: Plan de Producción

El Plan de Producción debe detallar dónde y en qué condiciones se compran las materias primas, cómo y dónde se van a almacenar hasta su uso, cómo se usan en el proceso productivo, en qué consiste este proceso productivo, dónde y cómo se almacena el producto terminado y cómo se transporta hasta el cliente final. De esta manera, dicho plan posibilita disponer de los productos necesarios en el momento adecuado.

El punto de partida del Plan de Producción debe ser el conocimiento de las necesidades de producción que necesariamente debe extraerse de la previsión de ventas realizada en el Plan de Marketing. Por esta razón, el Plan de Marketing y el de Producción deben ser compatibles entre sí y deben estar estrechamente relacionados.

Previsión de ventas	•¿Cuánto vamos a vender?
Programa de Producción	•¿Cuánto necesito producir?
Necesidad de Materia Prima	•¿Cuánta materia prima necesito?
Pedido al proveedor	•¿Cuánta materia prima vamos a pedir al proveedor?
Transporte	•¿Cómo transportar hasta la empresa la materia prima?
Almacén de Materia Prima	•¿Dónde y cómo vamos a almacenar la materia prima?
Proceso Productivo	•¿Cómo vamos a transformar la materia prima en producto?
Almacén de Producto Final	•¿Dónde y cómo vamos a almacenar el producto final?
Transporte	•¿Cómo vamos a transportar el producto hasta el cliente?
Cliente Final	

Por lo tanto, el Plan de Producción debe contemplar todos aquellos aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos, prestando principal atención a los siguientes elementos:

- ✓ *Producto o servicio:* Se deben describir las características técnicas de los productos de la empresa, destacando los aspectos más relevantes.
- ✓ *Localización geográfica de la empresa:* Se deberá describir y justificar dónde se va a ubicar la empresa y en qué tipo de instalación, teniendo en cuenta la disponibilidad de mano de obra calificada, sistema de comunicaciones, facilidades de acceso, proximidad con los clientes y proveedores, ayudas o incentivos públicos existentes, los pros y los contras de la compra o arrendamiento del local, posibilidad de expansión, etc.
- ✓ *Tamaño de la empresa:* Dependiendo de la actividad de la empresa, las necesidades de espacio, etc., se determinará el tamaño de la empresa para el correcto desarrollo de la actividad.
- ✓ *Procesos:* Se deben describir los procesos de la empresa, prestando especial atención a los productivos. Además se debe detallar como se van a organizar estos procesos, si se va a subcontratar alguno y a quién se va a subcontratar, etc.

- ✓ *Necesidades de mano de obra directa:* Se deberá analizar cuántas personas se van a necesitar para llevar a cabo el proceso de fabricación: operarios de máquina, supervisores, empleados de almacén, etc.
- ✓ *Necesidades de equipo:* Se deberán describir los equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, sus especificaciones técnicas, los modelos, el modo en que se van a adquirir, el costo esperado, su vida útil, etc.
- ✓ *Programa de producción:* Se deberá analizar la capacidad de producción, calcular el grado de utilización de la capacidad productiva, detallar los programas de producción anuales, decidir si se va a fabricar en serie o bajo pedido, etc.
- ✓ *Plan de compras:* Se deberá detallar y justificar el modo en que se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. Al planificar las compras se debe seleccionar a los proveedores, conocer las condiciones de pago, fijar controles de calidad, conocer las condiciones de entrega, organizar almacenes, plantear proveedores alternativos, etc.
- ✓ *Gestión de Inventarios:* Se deberá describir y justificar la forma en que se gestionarán las existencias de materias primas, productos en proceso y terminados. Se diseñará un plan de almacenamiento óptimo, en el que se detallará cuándo se ha de realizar un pedido y de qué cantidad. Es importante que se disponga de un inventario de seguridad, para posibles imprevistos.
- ✓ *Distribución de la planta:* Se tiene que decidir cuál será la distribución óptima de la planta, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes principios fundamentales:
 - Los materiales deben recorrer la mínima distancia dentro de la empresa.
 - Decidir si la distribución se hará según procesos o según producto.
 - Facilitar el flujo de materiales.
 - Realizar un uso efectivo del espacio disponible.
 - Adecuar la distribución de la planta a las necesidades de los trabajadores buscando su satisfacción.
 - Minimizar los riesgos laborales y buscar la seguridad de los empleados.
 - Posibilidad de cambiar la distribución de la planta.

3.4.3. Procesos de servicios: Flujograma de Servicios

En el caso de que la empresa sea de servicios, al no existir un proceso productivo puramente dicho, se deben analizar todos los procedimientos y necesidades técnicas de la empresa a la hora de prestar el servicio. En estas empresas los principales condicionantes a la hora de desarrollar su actividad son la disponibilidad de recursos y la capacidad para atender a los clientes; además, muchas actividades de servicios se caracterizan por una notable estacionalidad, lo que dificulta aún más el disponer de los recursos necesarios en los momentos de fuerte demanda.

A pesar de que las actividades de servicios pueden ser muy diferentes, a continuación se presenta un esquema en el que se resumen las etapas principales por las que normalmente atraviesa una empresa en la prestación de un servicio:



3.4.4. Gestión de proyectos

3.4.4.1. Caracterización del proyecto

Como se ha mencionado anteriormente, existen empresas que no tienen una producción continua y que no fabrican el mismo producto o prestan el mismo servicio de forma permanente, si no que, debido a las características de sus productos o servicios, trabajan por proyectos. Ejemplos de este tipo de empresas son: consultoras, despachos de arquitectos, empresas de software, etc., en el caso de empresas de servicio; para las industriales son aquellos en las que su producto se realiza respondiendo a unas especificaciones técnicas concretas. Debido a que la forma de trabajar de todo este tipo de empresas es diferente, resulta útil conocer cómo se gestiona una organización que trabaja por proyectos.

Primeramente, se debe saber qué un proyecto es una operación compleja que exige la combinación de recursos, tanto humanos como materiales, en una organización temporal para alcanzar unos objetivos específicos. Es importante saber diferenciar entre lo que es un proyecto y un proceso, ya que son términos que se confunden con facilidad. Mientras que un proyecto es algo que la empresa realiza una sola vez y no tiene carácter repetitivo, un proceso es la repetición continua de un mismo proyecto.

Un proyecto se lleva a cabo con éxito cuando se consigue finalizar en el tiempo, costo y calidad fijados como objetivos. Para ello, es necesario armonizar o coordinar tres importantes aspectos:

- ✓ *La Dimensión Técnica:* Para realizar un proyecto se debe disponer del conocimiento necesario, las instalaciones precisas, la ingeniería adecuada, etc.
- ✓ *La Dimensión Humana:* En un proyecto se dan un cúmulo de relaciones personales con clientes, proveedores, trabajadores, etc. lo que obliga a saber negociar, motivar, participar, formar e integrar.
- ✓ *La Gestión:* Es el elemento catalizador que hace que el resto de componentes se comporten de forma adecuada.

Los proyectos poseen ciertas características generales, las cuales son:

- a) Trabajo único, no repetitivo
- b) Grado de complejidad
- c) Medios importantes, variados y cambiantes
- d) Tiene un ciclo de vida con fases y resultados intermedios
- e) Irreversible, dinámico y en continua evolución
- f) La incertidumbre relativa al tiempo y costo disminuye según avanza
- g) Riesgo

Son pocas las empresas que centran su actividad exclusivamente en el desarrollo de un único proyecto. Normalmente las empresas trabajan en entornos multi-proyecto, es decir, en un contexto donde coexisten una serie de proyectos en el tiempo; sin embargo, esto requiere una mayor necesidad de atención por el mero hecho de existir un mayor número de actividades que tienen lugar en el mismo periodo. Así, surgen necesidades tales como:

- *Requerimientos de seguimiento,* del plan, recogida y gestión de la información que permanentemente se genera, reuniones, etc.
- *Requerimientos de control,* necesidades relacionadas con la detección de desviaciones y causas, análisis de problemáticas derivadas, tomas de decisiones y acciones consecuentes.
- *Trabajo de re-planificación,* considerando los dos apartados anteriores.

3.4.4.2. Fases en la gestión de proyectos

Gestionar un proyecto consiste en planificar, organizar y controlar los recursos asignados para alcanzar los objetivos previamente establecidos en un plazo y a un costo determinado. La gestión de un proyecto comprende cinco actividades básicas:

- a) *Definición de un proyecto y de sus objetivos:* Se trata de una etapa de iniciación cuyo principal objetivo es determinar los objetivos del proyecto en términos de costo, tiempo y calidad. Así se elaborará una propuesta, se evaluarán y definirán los límites del proyecto, su contenido y se negociará el contrato con el cliente.
- b) *Planificación del proyecto:* En esta etapa se deberá definir la secuencia de actividades necesarias para cumplir los objetivos estableciendo un equilibrio entre los recursos disponibles y la demanda de recursos a lo largo del calendario previsto. Se trata de decidir el modo en el que se van a alcanzar los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- c) *Ejecución del proyecto:* Etapa en la que se toman las decisiones oportunas, se coordinan los recursos disponibles y se llevan a cabo las actividades y tareas que suponen la realización propiamente dicha del proyecto.

- d) *Seguimiento y control del proyecto*: Descripción de procedimientos de seguimiento y control del proyecto que facilitarán el análisis e identificación de las desviaciones existentes entre lo planificado y lo real, para resolverlo tomando las medidas correctivas que sean necesarias.
- e) *Finalización y cierre del proyecto*: Todo proyecto tiene una existencia temporal, y finaliza cuando se cumple con lo establecido en el contrato y la aceptación del cliente. En esta fase se deberá elaborar un documento de finalización donde se describirá cómo se ha llevado cabo el proyecto, los problemas que se han detectado, la metodología utilizada, la forma de organización, la experiencia ganada, y lo más importante, las conclusiones a las que se llega una vez se ha finalizado el proyecto.

A continuación se presenta un gráfico, a modo de resumen, donde se detallan las principales etapas que se deben seguir para gestionar un proyecto con éxito:



3.4.4.3. El jefe del proyecto

El jefe del proyecto es clave en la dirección del mismo ya que se encarga de la planificación, ejecución y control del proyecto, para poder alcanzar los objetivos establecidos. Es una figura que no se debe confundir con el promotor o gerente de la empresa, aunque muchas veces podría coincidir.

A pesar de que las funciones del jefe de proyecto pueden variar dependiendo de las características concretas de cada proyecto, generalmente es el responsable de:

- ✓ Colaborar con el cliente en la definición de los objetivos del proyecto.
- ✓ Planificar el proyecto identificando las tareas a realizar, los recursos necesarios, los plazos y el costo previsto para con el proyecto.
- ✓ Dirigir y coordinar los recursos asignados al proyecto.
- ✓ Mantener las relaciones externas del proyecto, con clientes, proveedores, subcontratistas, etc.
- ✓ Tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Corregir las desviaciones detectadas adoptando las medidas correctoras necesarias.
- ✓ Responder ante clientes y superiores de la correcta consecución de los objetivos del proyecto.

A fin de que el jefe de proyecto cumpla con sus funciones, es necesario que disponga de conocimientos, aptitudes y habilidades concretas, que sea capaz de tomar las decisiones oportunas en el momento adecuado, que esté capacitado para dirigir su equipo de trabajo, y que sepa gestionar los recursos disponibles de forma óptima. Se trata, por lo tanto, de un gestor que necesita un triple perfil:

- a) *Perfil Técnico*: conocimientos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto.
- b) *Perfil Gestor*: saber gestionar los recursos disponibles para conseguir los objetivos.
- c) *Relaciones personales*: tener una destacada capacidad para relacionarse, tanto con los clientes, proveedores y demás agentes externos, como con su equipo de trabajo.

A pesar de que el éxito o fracaso del proyecto depende en gran medida del jefe de proyecto, también su equipo de trabajo tiene un papel protagonista en la consecución de los objetivos establecidos; de hecho, la creación y organización del grupo humano es una de las principales tareas a las que se enfrenta el jefe de proyecto. La forma de organización del equipo de trabajo se debe ajustar a las características propias del proyecto, y se compone de personas procedentes de diferentes departamentos o especialidades, no teniendo el jefe de proyecto muchas veces poder jerárquico sobre los componentes de su equipo. Aún y todo, el equipo debe funcionar como lo que es, un equipo, y ha de trabajar de forma coordinada, armónica para poder así alcanzar los resultados esperados.

3.4.5. Investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+I) y calidad total

Es importante tener en cuenta, en la estrategia de la empresa, el fomento de la investigación, desarrollo e innovación tecnológica, lo que comúnmente se denomina I+D+I, ya que es necesario estar alerta y buscar mejorar la competitividad de la empresa, adaptándose, o mejor aun adelantándose a los cambios. La empresa puede contar con su propio laboratorio de investigación o subcontratar este servicio pero, en cualquier caso, debe tenerlo presente si lo que quiere es transformar ideas en realidades y seguir siendo competitiva en un entorno global y cambiante.

Las nuevas tecnologías, además de resultar vitales para la mejora de la competitividad de la empresa y para su supervivencia a largo plazo, pueden ser origen de nuevas ideas de negocio ya que hoy por hoy, el límite para nuevos desarrollos y nuevas invenciones no la pone la tecnología sino la propia imaginación del ser humano. Así, no son pocos los casos en los que de una aplicación diferente de una nueva tecnología ya desarrollada, se ha creado una nueva empresa de éxito. Por esta razón es conveniente estar al tanto de todas las novedades tecnológicas, conocer las ideas patentadas, y sumergirse en la sociedad del conocimiento.

También la calidad en un producto o servicio es un atributo que hoy en día se presenta imprescindible. Pero la propia organización debe contar también con su sistema de calidad, es decir, aplicar procedimientos de calidad, normativas ISO, normativas específicas de su sector, etc. para conocer sus puntos fuertes y débiles, y detectar dónde pueden hallarse sus áreas de mejora. En definitiva, es una herramienta para que la empresa se conozca a sí misma y como resultado pueda introducir, dentro de los procesos de la empresa, dirección, producción, marketing y comercial, aportes de mejora que redunden en su propio beneficio y en el de su cliente.

3.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano es el activo más importante de la empresa y para que la empresa marche bien es imprescindible llevar a cabo una óptima dirección y organización de las personas que la integran, de ahí surge el Plan de Recursos Humanos, el cual deberá determinar, principalmente:

- ✓ Dimensión de la nómina.
- ✓ Funciones a desarrollar.
- ✓ Sistemas de coordinación y organización.
- ✓ Selección y contratación de personal.
- ✓ Política salarial.
- ✓ Política de formación.
- ✓ Condiciones laborales y prestaciones.

Muchas veces la nueva empresa no la crea un solo promotor, sino un grupo de personas emprendedoras, quienes pueden necesitar colaboradores para desarrollar la actividad de la empresa; así se forma el equipo de trabajo con el que se hará frente al reto empresarial, cuyas características son las siguientes:

- ✓ El equipo debe tener objetivos comunes y trabajar en una misma dirección.
- ✓ Los miembros del equipo deben ser interdependientes.
- ✓ Deben creer que en equipo trabajan de forma más eficiente que independientemente.
- ✓ Deben tener responsabilidad sobre sus actuaciones y de los logros conseguidos.

Para que un equipo de trabajo funcione de forma eficiente, hay que:

- ✓ Tener claros los objetivos.
- ✓ Facilitar la suficiente formación y autogestión para que el equipo dirija el proceso.
- ✓ Proporcionar los bienes materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Aclarar que en un equipo de trabajo también hay trabajo individual y no sólo se trabaja en las reuniones.

Antes de decidir la estructura organizativa de la empresa y evaluar el número de trabajadores que formarán la nómina, es necesario analizar todas las tareas que se van a tener que realizar para el correcto desarrollo de la actividad de la nueva empresa. Posteriormente, se deberá describir las competencias y habilidades necesarias para desarrollarlas y de esta manera comenzar a perfilar el tipo de empleado(s) que se necesitarán, para lo cual es aconsejable atender a tres aspectos concretos:

- a) Experiencia previa.
- b) Competencias y habilidades.
- c) Características personales.

La Organización Funcional, trata de organizar los recursos humanos de la empresa de la forma más adecuada. Para ello se define la organización funcional de la empresa por departamentos, jerarquía, relaciones, dependencia, etc.; asimismo, se analizan las tareas a fin de conocer la importancia que tiene cada tarea para la empresa, el número de horas necesarias para su correcta realización, los conocimientos y habilidades necesarias, etc.; también, se debe agrupar las tareas en puestos de trabajo, identificando y analizando las tareas que va a realizar cada uno de los empleados, tanto cuantitativamente (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). Así se podrá conocer la dimensión de la nómina, cuántas personas se emplearán en cada función, qué competencias se exigirán para cada uno de los puestos, qué importancia tiene cada puesto, etc.

El siguiente paso es determinar la política de personal, la cual contempla, entre otros aspectos, los salarios, horarios, contratación, ascensos, vacaciones y todo aquello relacionado con los aspectos sociales de la empresa.

La política salarial es uno de los elementos más importantes del Plan de Recursos Humanos en una empresa. Se deben establecer los salarios para cada una de las categorías profesionales establecidas, y para ello se debe tener en cuenta la experiencia y la valía del trabajador, la situación

del mercado de trabajo, los convenios colectivos, las prestaciones monetarias de ley y las adicionales si las hubiesen.

La Política de Formación o Capacitación deberá establecer el diagnóstico de las necesidades formativas, desarrollar y aplicar el plan de formación y de los sistemas de evaluación de la eficacia de las acciones formativas.

En cuanto a la gestión económica de los recursos humanos se deberá fijar el presupuesto de personal según objetivos y necesidades de la compañía, así como calcular los costos fijos de personal.

3.6. PLAN DE INVERSIONES

En el Plan de Inversiones se deberá identificar todos aquellos elementos que necesita la empresa para realizar su actividad, distinguiendo entre la inversión a largo plazo en activos fijos y la inversión en circulante que se refiere a los recursos financieros que una empresa necesita de forma permanente para hacer frente a las exigencias y necesidades del proceso de transformación.

El plan de inversiones en activos fijos cuenta con las siguientes partidas:

- a) *Inversión Inicial*: Gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad de la empresa (Gastos de establecimientos y de constitución).
- b) *Propiedad, Planta y Equipo*: Son los activos tangibles o inversiones realizadas en bienes muebles o inmuebles que no serán objeto de venta o transformación y que tendrán una vida útil mayor a 1 año.
- c) *Activos Intangibles*: Inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tienen carácter estable en la empresa y que pueden ser valorados económicamente.
- d) *Inmovilizado Financiero*: Son inversiones financieras de carácter permanente, de más de 1 año, que tiene la empresa.

A continuación se presenta un posible cuadro que servirá para recoger el plan de inversiones en activos fijos:

Plan de Inversiones

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión Inicial			
Propiedad, Planta y Equipo (Activo Fijo)			
Terrenos			
Edificios			
Maquinaria			
Mobiliario y Equipo			
Equipo de Transporte			
Intangibles			
Gastos de investigación y desarrollo			
Atenciones sociales			
Propiedad Industrial			
Derechos de Traspaso			
Aplicaciones Informáticas			
Derechos s/bienes en arrendamiento financiero			
TOTAL INVERSIONES			

Fuente: Centro de Desarrollo Empresarial de la Margen Izquierda, S.A. - CEDEMI. España. (Retomado y editado)

Además de definir y cuantificar todos los elementos que la empresa necesita para desarrollar su actividad y que tienen carácter permanente, también se debe analizar la inversión necesaria en capital circulante, es decir los fondos que la empresa debe destinar para poder desarrollar su actividad ordinaria. Para ello, se deberá tener en cuenta el periodo de maduración de la empresa, que transcurre desde el pago de los insumos necesarios hasta que se realiza el cobro de las ventas del producto o servicio prestado, así, se sabrá el volumen de fondos necesarios para financiar los pagos cotidianos de la empresa hasta que lo invertido en el proceso de transformación empiece a generar dinero.

A continuación se presenta uno de los posibles cuadros que servirá para recoger el plan de inversiones en capital circulante:

Plan de Inversiones en Capital Circulante

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
+ Inventarios			
+ Cuentas por Cobrar			
+ Caja			
- Cuentas por Pagar			
TOTAL INVERSIONES			

Fuente: Centro de Desarrollo Empresarial de la Margen Izquierda, S.A. - CEDEMI. España. (Retomado y editado)

3.7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El Plan Económico Financiero es la versión cuantificada del Plan de Negocio. Los números son esenciales para entender cuestiones como:

- ✓ Qué fondos se necesitan para poner en marcha la empresa
- ✓ Cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados
- ✓ Cómo se puede retribuir y devolver los fondos ajenos que se soliciten
- ✓ Si el negocio será rentable

Es importante recordar que existen instituciones dedicadas a prestar asistencia a los emprendedores así como empresas consultoras quienes pueden ayudar en la elaboración del Plan Económico Financiero, en caso que no se esté seguro de tener los conocimientos suficientes para elaborarlo.

No obstante, es conveniente que familiarizarse con las cuentas económicas y estados financieros ya que esto ayudará a comprender mejor la empresa que se va a poner en marcha y el dinero que se necesita y poder explicárselo a terceras personas. La confianza de los bancos, inversores e instituciones con las que se entrará en contacto, dependerá en buena medida de la calidad del Plan Económico Financiero que se presente.

Hay tres informes o estados que habitualmente se utilizan para mostrar los rendimientos y la situación de una empresa desde el punto de vista económico y financiero, los cuales son complementarios entre sí ya que cada uno parte de una perspectiva diferente del negocio. El Balance General que confronta lo que la empresa tiene con lo que debe, el Estado de Resultados que confronta lo que gasta con lo que ingresa y el Estado de Flujos de Efectivo que muestra el desfase entre pagos y cobros, es decir, la liquidez que la empresa tiene.

El Balance General presenta el estado financiero de la empresa, es como una foto del patrimonio de la compañía, identificando lo que tiene, o activo, y lo que debe, o pasivo. El activo comprende los bienes e inversiones de la empresa, el cual se divide en activo fijo y circulante:

- a) *Activo fijo o corriente*: Inversiones realizadas a largo/medio plazo ligadas a la estructura permanente de la empresa.
- b) *Activo circulante*: Inversiones realizadas a corto plazo necesarias para la actividad diaria de la empresa.

El pasivo, por su parte, integra las obligaciones de la empresa, es decir, las diferentes fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo. Se diferencian dos grandes bloques en función de donde proceden los recursos:

- a) *Recursos propios*, que está formado por el capital aportado por los accionistas y el acumulado de los beneficios obtenidos por la empresa.
- b) *Recursos ajenos*, que bien pueden ser exigible a largo/medio plazo o exigible a corto plazo.

Los recursos propios y los recursos ajenos a largo/medio plazo constituyen el *pasivo fijo* o corriente y el exigible a corto plazo el *pasivo circulante*. Es importante que el pasivo fijo sea utilizado para financiar las inversiones permanentes de la empresa y que el pasivo circulante se destine a financiar los activos ordinarios.

El Estado de Resultados proyectado presenta la relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo determinado, y su finalidad es anticipar cuál va a ser el beneficio que se espera obtener, lo que permitirá ver si está de acuerdo con los objetivos planteados. En caso contrario, se podrían volver a replantear los presupuestos de ventas, compras, promoción, gastos, etc. hasta conseguir el resultado pretendido.

Entre los gastos, se pueden diferenciar los fijos y variables. Como su propio nombre indica, los gastos fijos son aquellos que son independientes del volumen de actividad de la empresa, tales como: pago de alquiler, seguros, sueldos, etc., mientras que los variables son proporcionales, como por ejemplo: materia prima, mercaderías, etc.

En el caso de una nueva empresa, es aconsejable que se trate de minimizar la estructura de costos fijos y que la mayoría de los gastos sean variables en función del volumen de negocio.

El Estado de Flujos de Efectivo proyectado, sirve para prever los pagos y cobros del periodo. Así, mediante la anotación sistemática de todas las salidas y entradas de dinero en efectivo se pretende detectar con suficiente antelación si se va a necesitar más dinero del que proporciona la actividad diaria de la empresa y cuanto se va a necesitar y de esta manera programar las necesidades de crédito por periodos e importes determinados o bien, de prever un superávit, ayuda a conocer que importe se puede invertir para rentabilizar este dinero no utilizado.

Para el Plan de Negocio, tendrás que preparar los estados financieros proyectados para los próximos 5 años. Estas suposiciones deben estar fundamentadas y en la medida de lo posible, contrastadas con datos o fuentes reales; ofertas o presupuestos y estudios de mercado.

Así pues, mediante el Estado de Resultados proyectado para los primeros 3-5 años de la empresa, se podrá entender y explicar cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados y si la empresa será rentable en el tiempo. Mediante el Balance General se podrá mostrar el equilibrio entre inversiones que se van a realizar y las fuentes de financiación propias o ajenas que se van a utilizar. La experiencia demuestra frecuentemente que en los primeros meses o años, una nueva empresa suele obtener resultados escasos por lo que el Balance General proyectado se va a mostrar de qué forma se piensa cubrir los resultados negativos que pudieran producirse o aplicar los resultados positivos obtenidos.

A continuación se presentan ejemplos de los Estados Financieros, tomados de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Estado de resultados consolidado para el periodo 20X2

Ventas	30.650
Costo de las ventas	(26.000)
Ganancia bruta	4.650
Amortización	(450)
Gastos de administración y venta	(910)
Gastos financieros	(400)
Ingresos financieros	500
Pérdidas de cambio en moneda extranjera	(40)
Resultado antes de impuestos (Ganancia antes de impuestos)	3.350
Impuesto a las ganancias	(300)
Resultado del periodo (Ganancia)	3.050

Balance consolidado a final de 20X2

	20X2	20X1
Activos		
Efectivo y equivalentes de efectivo	230	160
Cuentas por cobrar	1.900	1.200
Inventarios	1.000	1.950
Inversiones financieras	2.500	2.500
Propiedades, planta y equipo	3.730	1.910
Depreciación acumulada	(1.450)	(1.060)
Propiedades, planta y equipo (neto)	2.280	850
Total activos	7.910	6.660
Pasivos		
Acreedores comerciales	250	1.890
Intereses a pagar	230	100
Impuestos a pagar	400	1.000
Acreedores a largo plazo	2.300	1.040
Total pasivos	3.180	4.030
Patrimonio neto		
Capital en acciones	1.500	1.250
Ganancias acumuladas	3.230	1.380
Total patrimonio neto	4.730	2.630
Total pasivos y patrimonio neto	7.910	6.660

Estado de flujo de efectivo por el método directo

	20X2
Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Cobros a clientes	30.150
Pagos a proveedores y al personal	<u>(27.600)</u>
Efectivo generado por las operaciones	2.550
Intereses pagados	(270)
Impuestos sobre las ganancias pagados	<u>(900)</u>
<i>Flujos netos de efectivo por actividades de operación</i>	<i>1.380</i>
Flujos de efectivo por actividades de inversión	
Adquisición de la subsidiaria X, neta de las partidas líquidas existentes (Nota A)	(550)
Adquisición de propiedades, planta y equipo (Nota B)	(350)
Cobros por venta de equipos	20
Intereses cobrados	200
Dividendos recibidos	<u>200</u>
<i>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</i>	<i>(480)</i>
Flujos de efectivo por actividades de financiación	
Cobros por emisión de capital	250
Cobro de préstamos tomados a largo plazo	250
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros	(90)
Dividendos pagados a los propietarios ^(*)	<u>(1.200)</u>
<i>Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación</i>	<i>(790)</i>
Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo	110
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo (Nota C)	<u>120</u>
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo (Nota C)	<u>230</u>

En la gestión diaria de la empresa, resulta necesario revisar los estados financieros y el flujo de efectivo con frecuencia, trimestral, mensual o semanalmente. Los planes muestran la ruta propuesta a seguir, pero los datos proporcionados por la contabilidad dan la posición real, lo cual servirá para corregir el rumbo en caso de ser necesario, por lo que no es recomendable esperar hasta final del año para analizar esta información.

Son útiles también los ratios o razones financieras para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, como por ejemplo la conocida como “prueba ácida” con la cual se determina el cociente de liquidez proveniente de dividir el activo disponible del pasivo circulante, entre otros.

4. APOYOS EN LA PUESTA EN MARCHA

4.1. PASOS A SEGUIR

Con el fin de constituir, poner en marcha y mantener un negocio, es necesario realizar una serie de trámites pero además conocer cuáles son las obligaciones y derechos legales que se tienen como empresario, para lo cual existen legislación vigente tales como el Código de Trabajo y el Código de Comercio, entre otros códigos, tratados y convenios internacionales; algunos son de aplicación

general y otros dependerá si se desea exportar y adonde, así como la forma jurídica adquirida, el tamaño de la empresa en cuanto a empleados y/o capital social, etc.

Es importante recalcar que aunque lo anterior suene complejo, si ya se tiene elaborado un plan de negocio entonces ya se tienen claros todos los aspectos que ayudaran a determinar que legislación y trámites serán requeridos, recordando que existen instituciones que proporcionan asistencia y asesoría a emprendedores quienes podrán guiar en estos aspectos.

A continuación se presenta un listado de las leyes existentes con vínculos al texto:

[Constitución de El Salvador](#)

Leyes Bancarias y Financieras

- [Régimen de Incorporación Del Banco Hipotecario de El Salvador, a la Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo y Otras Disposiciones Especiales](#)
- [Ley de Bancos](#)
- [Ley de Arrendamiento Financiero](#)
- [Ley de Creación del Banco Multisectorial de Inversiones](#)
- [Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios](#)
- [Ley de Privatización de los Bancos Comerciales y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo](#)
- [Ley de Reorganización de la Banca Central de la Nación](#)
- [Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de los Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo](#)
- [Ley del Banco Hipotecario de El Salvador](#)
- [Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Rural y Urbana](#)
- [Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador](#)
- [Ley de Anotaciones Electrónicas de Valores en Cuenta](#)
- [Ley de Sociedades de Seguros](#)
- [Ley del Mercado de Valores](#)
- [Reglamento de la Ley de Sociedades de Seguros](#)

Leyes Comerciales

- [Ley de Procedimientos Mercantiles](#)
- [Ley de Inversiones \(Decreto N° 732\)](#)
- [Código de Comercio](#)
- [Ley General de Asociaciones Cooperativas](#)
- [Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Rural y Urbana](#)
- [Ley de Registro de Comercio](#)
- [Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles](#)
- [Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos](#)
- [Reformas a la Ley del Registro de Comercio \(Decreto N° 827\)](#)
- [Reformas al Código de Comercio \(Decreto N° 826\)](#)

- [Régimen Especial de las Facturas Cambiarias y los Recibos de las Mismas](#)
- [Ley Sobre Constitución de Sociedades por Acciones de Economía Mixta](#)
- [Ley de Almacenaje](#)
- [Decreto No. 647](#)
- [Ley Especial Para Sancionar Infracciones Aduaneras](#)
- [Ley Para El Establecimiento de Tiendas Libres en Los Puertos Marítimos de El Salvador](#)
- [Ley del Régimen Aduanero de Tiendas Libres](#)
- [Ley del Registro de Importadores](#)
- [Ley de Protección al Consumidor, Octubre 2005](#)

Leyes Laborales

- [Código de Trabajo](#)
- [Decreto Sobre Pago de Salarios a las Personas que Sirvan en las Diferentes Dependencias del Estado y Municipios por Contrato de Servicios o Planillas de Jornales, Durante Los Periodos de Licencia o Enfermedad](#)
- [Ley de Formación Profesional](#)
- [Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo](#)
- [Tarifas de Salario Mínimo Para Los Trabajadores Agropecuarios](#)
- [Tarifas de Salario Mínimo Para los Trabajadores de las Industrias Agrícolas de Temporada](#)
- [Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social](#)

Leyes sobre propiedades y construcciones

- [Ley Relativa a las Tarifas y Otras Disposiciones Administrativas del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas \(17\)](#)
- [Ley de la Dirección General de Registros](#)
- [Ley de Procedimientos Uniformes Para la Presentación, Trámite y Registro o Deposito de Instrumentos en los Registros de la Propiedad Raíz e Hipotecas, Social de Inmuebles, de Comercio y de Propiedad Intelectual](#)
- [Ley de Reestructuración del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas](#)
- [Ley de Catastro](#)
- [Ley de Creación de la Unidad del Registro Social de Inmuebles](#)
- [Ley de Arrendamiento Financiero](#)
- [Decretos Mediante los que se Autoriza el Sistema de Fotocopia Para Hacer las Inscripciones en el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas](#)
- [Decreto que Autoriza al Centro Nacional de Registros Para que Asuma las Funciones Hasta Hoy Encomendadas a la Dirección General De Registros y al Instituto Geográfico Nacional, así Como Transferirle los Recursos Originalmente Asignados a Dichas Institucio](#)
- [Decreto Sobre la Inscripción en el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas de Los Inmuebles Adquiridos de Conformidad a la Ley Básica de la Reforma Agraria, la Ley Para la Afectación y Traspaso de Tierras a Favor de sus Cultivadores Directos, y Decretos](#)
- [Decreto de Creación del Centro Nacional de Registro y su Régimen Administrativo](#)

Leyes sobre Impuestos

- [Ley del Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco](#)
- [Decreto que Fija el Precio De Nuevas Placas Para Vehículos Automotores/2001](#)
- [Disposiciones Para la Recaudación del Impuesto Sobre la Renta por Medio del Sistema de Pago a Cuenta](#)
- [Disposiciones Sobre el Régimen General de Exenciones](#)
- [Ley de Derechos Fiscales Para el Otorgamiento de Licencias y Permisos Para el Control de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares](#)
- [Ley de Derechos Fiscales por la Circulación de Vehículos](#)
- [Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios](#)

4.1.1. Trámites generales

Una vez contrastada la viabilidad técnica-financiera del proyecto y teniendo la firme intención de seguir adelante, es hora de empezar a poner en marcha la nueva empresa comenzando por constituir la.

Para ello, es necesario llevar a cabo varios trámites burocráticos que suponen para la mayoría uno de los mayores problemas a la hora de emprender, pero cabe recordar que existen instituciones que pueden asesorar al respecto y empresas de servicios especializadas que pueden realizar las gestiones en nombre del emprendedor.

Muchos de estos trámites se encuentran comprendidos dentro de las obligaciones de los comerciantes, los cuales se encuentran en el Libro II del Código de Comercio, las cuales se detallan en la parte de Anexos.

Los trámites a realizar se dividen en los requeridos para personal natural y persona jurídica.

En el caso de la persona natural son los siguientes:

- a) *Obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT)* en el Ministerio de Hacienda, donde se deberá presentar el Documento Único de Identificación (DUI). Si esta gestión se realiza por medio de un representante legal o apoderado tiene que presentarse el formulario F 210, proporcionado por la misma dependencia el cual debe ir firmado por el notario que autentica la firma en el documento.
- b) *Número de Registro de IVA*, se obtiene llenando el formulario proporcionado por el Ministerio de Hacienda. Si lo hace personalmente sólo deberá presentar DUI.
- c) *Abrir Cuenta en la Alcaldía*, que corresponda al domicilio de la empresa, para lo cual se procede a llenar una declaración jurada cuyo formato proporciona cada Alcaldía de forma gratuita, anexando DUI y Balance inicial de la empresa.
- d) *Obtención de la Solvencia Municipal*, para lo cual deberá presentar las vialidades pagadas del propietario y los trabajadores, Declaración jurada y recibo de pago de tasación de impuesto municipal.

- e) *Obtención de Matrícula de Comercio y Establecimiento*, para lo cual se deberá cancelar un monto que será determinado según el total de activos, conforme a la tabla presentada en el artículo 63 de la Ley del Registro de Comercio. Posteriormente, se solicitará la matrícula de comercio por primera vez mediante un escrito dirigido al Señor Registrador de Comercio, Sección de Matrículas de Comercio, anexando copias de DUI, Partida de Nacimiento, NIT y de Solvencia de la Alcaldía Municipal de la localidad, además de Solvencia de DIGESTYC y el recibo de pago de los derechos correspondientes

Después de registrada la empresa, se debe hacer una solicitud de renovación de matrícula cada año, lo cual incluye pagar derechos de registro por renovación por la misma cantidad que determina la tabla mencionada anteriormente, durante los primeros tres meses del año.

- f) *Legalización del Sistema Contable de la Empresa*, se procede a presentar solicitud debidamente autenticada al Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría, anexando Descripción del Sistema contable, Sistema contable apegado a NIC, Catálogo de cuentas y Manual de Aplicación de cuentas, Balance inicial, CIP o DUI, NIT, recibo de pago de los derechos de Matrícula correspondientes y Constancia de Recepción de Matrículas extendida por el CNR. Los honorarios por la legalización del Sistema Contable se pactarán con el Licenciado en Contaduría Pública, los cuales en promedio oscilan entre dos mil y cinco mil colones.
- g) *Legalización de las Libros Contables*, para lo cual se presenta solicitud debidamente autenticada ante notario, al Licenciado en Contaduría Pública, anexando copias de la Descripción del Sistema contable, del recibo de pago de los derechos de matrícula de comercio, del NIT, del Número de Registro de IVA, del DUI, de Constancia de Recepción de Matrículas en CNR y los Libros u hojas a legalizar. Los honorarios por la legalización de los libros, se pactarán con el Licenciado en Contaduría Pública, los que normalmente son dos colones más IVA por cada hoja autorizada.
- h) *Inscripción de la Empresa en el Ministerio del Trabajo y Provisión Social*, para lo cual se presenta formulario lleno, que es proporcionado gratuitamente en esa oficina, anexando copia de DUI y publicación en el Diario Oficial de la Resolución del Centro Nacional de Registros Matriculas de Comercio.
- i) *Inscripción del Negocio o Empresa en el ISSS*, lo cual se realiza retirando formulario de inscripción de Patrono o empresa en las oficinas administrativas del ISSS, presentando original y copia de DUI. Esto deberá hacerse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha que ha contratado el primer trabajador, artículo 7 del Reglamento para la Aplicación del Régimen del ISSS.
- j) *Inscripción de la Empresa en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)*, para lo cual se debe completar el formulario de inscripción de la empresa con la administradora de fondo de pensiones que le sea más conveniente y en la que la mayoría de empleados estén de acuerdo en inscribirse.

Los trámites para una Persona Jurídica varían, y se puede saber si aplica al caso particular teniendo en cuenta que una Persona Jurídica es una figura legal que permite la creación de una empresa por

medio de una escritura pública elaborada por un notario, la cual debe estar inscrita en el registro de comercio y pueden ser Sociedades de capital y de personas, asociaciones, Cooperativas y de servicio, Fundaciones y cualquier otra figura jurídica que sea creada con escritura pública.

La persona jurídica más comúnmente empleada como figura mercantil es la de las sociedades de capital variable, que se abrevian con las letras S.A. de C.V. Para su creación solamente es necesario exhibir el 25% del capital social que es como mínimo de 100,000.00 colones.

Así pues, para que una persona jurídica que se dedique al comercio, industria o servicio, pueda formar parte del sistema formal mercantil de El Salvador, debe realizar los siguientes trámites:

- a) *Constitución o nacimiento de la sociedad*, para lo cual debe presentar al Registro de Comercio tres nombres posibles de la sociedad, estar constituida mínimo por dos personas, presentar copias de DUI y NIT de cada uno de los socios, presentar de un cheque certificado con valor del 25% del capital social como mínimo, definir el giro o actividad principal a la que se dedicara la sociedad, obtener escritura pública elaborada por abogado e inscribirla en el Centro Nacional de Registros Sección Comercio.
- b) *Obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT)*, en el Ministerio de Hacienda, donde deberá presentar original y una copia de la escritura de constitución de la sociedad. Si el representante legal efectúa los trámites deberá presentar DUI y llenar formulario F-215, proporcionado por esa misma dependencia, firmado por el notario que autentica la firma en el documento.
- c) *Obtención del Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC)*, llenando el formulario F-210 proporcionado por el Ministerio de Hacienda. Si lo hace el representante legal deberá presentar la escritura de constitución, su DUI y un escrito firmado por el representante legal de la empresa y autenticado por un abogado.
- d) *Registro en la alcaldía del domicilio de la sociedad*, para lo cual debe abrirse cuenta en la Alcaldía correspondiente al domicilio de la empresa y llenar la declaración jurada cuyo formato proporciona cada Alcaldía gratuitamente, anexando DUI, Balance inicial de la empresa debidamente firmado por el representante legal, contador y auditor autorizados, Declaración Jurada, pago de Vialidad de Socios y empleados de la empresa.
- e) *Obtención de la solvencia municipal*, para lo cual se necesitaran las vialidades pagadas de los propietarios y los trabajadores, Declaración jurada y recibo de pago de tasación de impuesto municipal.
- f) *Obtención de la matrícula de comercio y establecimiento*, para lo cual se deberá cancelar un monto que será determinado según el total de activos, conforme a la tabla presentada en el artículo 63 de la Ley del Registro de Comercio. Posteriormente, se solicitará la matrícula de comercio por primera vez mediante un escrito dirigido al Señor Registrador de Comercio, Sección de Matrículas de Comercio, anexando copias de DUI, Partida de Nacimiento, NIT y de Solvencia de la Alcaldía Municipal de la localidad, además de Solvencia de DIGESTYC y el recibo de pago de los derechos correspondientes. El trámite de la matrícula se efectúa en el mes de constitución de la sociedad obteniéndose la constancia de recepción de documentos

para posteriormente recibir el número de matrícula, luego se publica tres veces en el diario oficial y tres veces en un diario de mayor circulación en el país.

- g) *Legalización del Sistema Contable de la Empresa*, se procede a presentar solicitud debidamente autenticada al Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría, anexando Descripción del Sistema contable, Sistema contable apegado a NIC, Catálogo de cuentas y Manual de Aplicación de cuentas, Balance inicial, CIP o DUI, NIT, recibo de pago de los derechos de Matrícula correspondientes y Constancia de Recepción de Matrículas extendida por el CNR.

Los honorarios por la legalización del Sistema Contable se pactarán con el Licenciado en Contaduría Pública, los cuales en promedio oscilan entre dos mil y cinco mil colones.

- h) *Legalización de las Libros Contables y de IVA*, para lo cual se presenta solicitud debidamente autenticada ante notario, al Licenciado en Contaduría Pública, anexando copias de la Descripción del Sistema contable, del recibo de pago de los derechos de matrícula de comercio, del NIT, del Número de Registro de IVA, del DUI, de Constancia de Recepción de Matrículas en CNR y los Libros u hojas a legalizar. Los honorarios por la legalización de los libros, se pactarán con el Licenciado en Contaduría Pública, los que normalmente son dos colones más IVA por cada hoja autorizada.
- i) *Inscripción de la Empresa en el Ministerio del Trabajo y Provisión Social*, para lo cual se presenta formulario lleno, que es proporcionado gratuitamente en esa oficina, anexando copia de DUI y publicación en el Diario Oficial de la Resolución del Centro Nacional de Registros Matriculas de Comercio.
- j) *Inscripción del Negocio o Empresa en el ISSS*, lo cual se realiza retirando formulario de inscripción de Patrono o empresa en las oficinas administrativas del ISSS de forma gratuita, presentando original y copia de DUI. Esto deberá hacerse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha que ha contratado el primer trabajador, artículo 7 del Reglamento para la Aplicación del Régimen del ISSS.
- k) *Inscripción de la Empresa en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)*, para lo cual se debe completar el formulario de inscripción de la empresa con la administradora de fondo de pensiones que le sea más conveniente y en la que la mayoría de empleados estén de acuerdo en inscribirse.
- l) *Superintendencia de sociedades y empresas mercantiles*, anualmente las empresas presentaran a esta oficina los estados financieros uniformes en formularios proporcionados por dicha oficina.

En los anexos se encuentra un check list de los trámites a realizar para la constitución de sociedades.

4.1.2 Obligaciones para con los empleados

La entidad que vela por los derechos y deberes de los trabajadores es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la principal legislación que los regula es el Código de Trabajo. Cuando se emprende un nuevo negocio, es probable que se tenga que contratar a empleados por lo que es necesario tener en cuenta lo que la ley dicta a fin de evitar multas o alguna otra implicación legal, es importante recordar que alegar “desconocimiento de la ley” **no exime de su cumplimiento**. Asimismo, se debe recordar que los empleados no solo tienen derechos si no también deberes para con el patrono, tales como el respeto, cumplimiento de horarios y tareas asignadas, etc.

Anteriormente en el listado de legislación vigente se proporcionó un enlace al Código de Trabajo en línea; asimismo, en la parte de enlaces de interés se incluye la página web del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en la cual se puede encontrar una Guía Laboral, Calculadora de prestaciones, diversa legislación laboral incluyendo convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y sección de preguntas frecuentes.

Dentro de las consideraciones en materia laboral se encuentran la forma de contratación, minoridad, horas extras y nocturnidad, días de asueto y descanso semanal, salario y prestaciones de ley, discriminación y acoso, higiene y seguridad ocupacional, formas de separación con o sin obligación para el patrono, entre otros temas.

4.1.3 Registro de Propiedad Intelectual

Día a día la propiedad intelectual es un activo cada vez más valioso para sus dueños, el desarrollo de una marca, su lanzamiento y posicionamiento en el mercado, las innovaciones, inventos o derechos de propiedad sobre una creación humana realizada con esfuerzo, merece y debe ser protegida y asegurada de usos deshonestos por terceros que no han invertido nada y únicamente desean lucrarse del trabajo ajeno.

Una marca es todo signo palabra o combinación de palabras o cualquier otro medio gráfico o material, que por sus caracteres especiales es susceptible de distinguir claramente los productos, mercancías o servicios de la misma especie o clase, pero de diferente titular.

Una marca en El Salvador, tiene un plazo de duración de 10 años, que podrán ser renovados por otros términos iguales indefinidamente llenándose los requisitos legales correspondientes.

Tarifa de gastos y honorarios por aplicación de registro nombre comercial y de marca por clase internacional:

1.	Impuestos por derechos de registro en El Salvador	USD\$	100
2.	Publicación en el Diario Oficial	USD\$	40
3.	Búsqueda de Novedad o Antecedentes	USD\$	92
4.	Publicación en Periódico de circulación Nacional	USD\$	43
5.	Legalización e inscripción de poder en El Salvador	USD\$	45
6.	Gastos de comunicación y correspondencia	USD\$	50
TOTAL de Gastos		USD\$	370

4.1.4 Registros Sanitarios

Existen tres tipos de registros sanitarios dependiendo del producto ya sean: alimentos y bebidas, productos farmacéuticos o productos cosméticos. A continuación se presentan los requisitos para Productos alimenticios: Alimentos y bebidas, los cuales son los que más comúnmente se presentan:

- ✓ Poder a nombre del profesional químico farmacéutico responsable
- ✓ Composición cuali-cuantitativa del producto: el listado de ingredientes en orden decreciente de acuerdo a la formulación del alimento, en el que se cuantificarán los aditivos tales como: saborizantes, colorantes, emulsificantes, preservantes, edulcorantes y cualquier otro que contenga el producto de acuerdo a la normativa nacional o internacional. Los demás ingredientes deberán describirse en forma cualitativa. Se deberán presentar dos originales de la fórmula cuali-cuantitativa, una se incorporará en el expediente y la otra se presenta en el laboratorio al momento de entregar las muestras. La fórmula deberá estar firmada por el profesional responsable de la formulación. Para aquellos productos en los que se dificulta obtener la fórmula de composición, se permite que transcriban de la etiqueta los ingredientes, la transcripción debe ser firmada por la persona que la realice.
- ✓ Etiquetas, se deberán presentar dos originales para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma General para el etiquetado de los alimentos pre-ensados R-UAC 67.01.02
- ✓ Certificado de Libre Venta, extendido por las autoridades de salud competentes del país exportador.
- ✓ Licencia de funcionamiento de la Bodega, presentar copia del permiso de funcionamiento de la bodega en la que se almacenarán los productos, extendida por la Unidad de Salud más cercana; en caso de no disponer de bodega se debe comunicar por escrito manifestando cual es el mecanismo de comercialización.
- ✓ Identificación y caracterización del producto: nombre del país en donde es fabricado el producto; especificar el nombre del producto: Refrescos, Galletas, Dulces, Leche, Queso, etc; la marca comercial que de acuerdo al Registro de Comercio le hayan asignado; describir el material con que se ha fabricado el envase que está en contacto directo con el alimento; contenido neto y peso escurrido por presentación en unidades del sistema métrico (Sistema Internacional) de la siguiente forma:
 - En volumen, para los alimentos líquidos (lts, mililitros)
 - En masa, para los alimentos sólidos (kgs., grms.)
 - En masa o volumen, para los alimentos semisólidos o viscosos. Además de la declaración del contenido neto, en los alimentos envasados en un medio líquido deberá indicarse en unidades del Sistema Métrico Internacional la masa escurrida del alimento.
- ✓ Muestras de los productos, deberá presentar cuatro de cada producto de la siguiente manera:
 - Muestras de alimentos sólidos: 200 gramos cada una
 - Muestras de alimentos líquidos: 200 mililitros cada una.

- Muestra de licores dos botellas de 750 mililitros. La duración del trámite de este tipo de registro es de aproximadamente 120 días siempre que los documentos y muestras estén completos.

4.2. ¿DÓNDE CONSEGUIR APOYO?

4.2.1. Instituciones y enlaces de interés

Como se ha mencionado a lo largo del presente manual, existen diversas instituciones dedicadas a proporcionar asistencia a los emprendedores, algunos de los cuales se mencionan a continuación incluyendo links a sus páginas web. Asimismo, se incluyen otros enlaces de interés.

Fondo de Asistencia Técnica de CONAMYPE

Web page: <http://www.conamype.gob.sv/programas.php>

Emprende - Secretaría de la Juventud

Web page: <http://www.jovenes.gob.sv/vprogramas.asp?id=2>

Fundación Nacional para el Desarrollo Sostenible - FUNDES

Web page: <http://www.fundes.org/ElSalvador/Paginas/principal.aspx>
<http://www.minegocio.org.sv/>

Fundación Empresarial para la Acción Social - FUNDEMAS

Web page: <http://www.fundemas.org>

Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral - FUSAI

Web page: <http://www.fusai.org.sv>

Centro Emprendedor - Escuela Superior de Economía y Negocios

Web page: <http://emprendedor.com.sv>

Red de Cajas de Herramientas MYPYME

Web Page: <http://www.infomipyme.com/>

Emprendedor.com

Web Page: <http://emprendedor.com/portal/>

Ministerio de Hacienda

Web Page: <http://www.mh.gob.sv>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Web Page: <http://www.mtps.gob.sv/>

Ministerio de Economía

Web Page: <http://www.minec.gob.sv/>

Centro Nacional de Registros - CNR

Web Page: <http://www.cnr.gob.sv/>

Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Web Page: <http://www.isss.gob.sv/principal.asp>

4.2.2. Bibliografía de interés

Existe variada información sobre temas como innovación, creatividad, micro finanzas, trabajo en equipo y otros de interés para el emprendedor, la cual puede encontrarse ya sea en forma impresa o bien en línea.

A continuación se presentan algunas referencias bibliográficas, no obstante, hay mucha más que puede ser consultada en bibliotecas y en la red, es importante recordar que parte de ser emprendedor es mantenerse al día, es decir, contar con información actualizada y saber detectar las áreas de oportunidad a fin de lograr la mejora continua mediante la auto capacitación regular.

Título: Directorio instituciones y cefistas. CEFE en El Salvador.

Autor: Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE-GTZ)

Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0254.pdf>

Título: Por una sociedad emprendedora y equitativa: integrando género y CEFE.

Autor: Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE-GTZ)

Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1155.pdf>

Título: Entre integración y competitividad: Una perspectiva de la oferta en el mercado de servicios técnicos a la micro y pequeña empresa en El Salvador.

Autor: Bouchier Tretiak, Josyane. Proyecto de Asistencia Técnica a Micro y Pequeñas Empresas en Desarrollo (EMPRENDE); CONAMYPE; GTZ

Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1184.pdf>

Título: Perfil del Congreso Emprender, Innovar e Incubar

Autor: Programa Nacional de Emprendedores CONAMYPE

Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1478.pdf>

Título: Sistema de Incubación de Empresas

Autor: Dr. Juan Villalvazo Naranjo, Universidad de Guadalajara

Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1484.pdf>

- Titulo: Taller: Innovaciones y micro-finanzas.
Autor: Buchenau, Juan – Frontier. Finance International. USAID; FOMIR-DAI; BMI; CONAMYPE; ASOMI
Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0184.pdf>
- Titulo: Mercadeo para PyME
Autor: Fundación para la Creación y el Desarrollo Sostenible de las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina (FUNDES).
Localización: Biblioteca Virtual de CONAMYPE. Link:
<http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0822.pdf>
- Titulo: Como encontrar ideas de negocios.
Autor: ABC PYMES
Localización: Biblioteca CONAMYPE. Libros/ 03.04. C66, correlativo: 1242
- Titulo: Como formar un equipo de trabajo.
Autor: Maddux, Robert B.
Editorial: GEDISA, 1ra. Edición, 2001
- Titulo: La Empresa Competitiva Sustentable en la era del Capital Intelectual.
Autor: Villarreal, René
Editorial: MC Graw Hill, 2003
- Titulo: *Aproveche la creatividad de sus empleados*
Autor: Gretz, K.
Editorial: Mc Graw Hill. 1993.
- Titulo: *La creación de la empresa propia*
Autor: Bermejo, Manuel
Editorial: Mc Graw Hill.
- Titulo: *El emprendedor de éxito*
Autor: Alcaraz , Rafael
Editorial: Mc Graw Hill. 1ra. Edición, 1995
- Titulo: *Entrepreneurship*
Autor: Hisrich , Robert D.; Peters , Michael P.; Sheperd, Dean A.
Editorial: Mc Graw Hill, 6ta. Edición.
- Titulo: *El Plan de Negocios del Emprendedor*
Autor: Sánchez – Cantú
Editorial: McGraw Hill, 1ra. Edición, 1993

ANEXOS

ANEXO A: PLANTILLA DE SEGUIMIENTO

LA IDEA

- Más de una vez me he preguntado si me gustaría tener mi propia empresa 0
- Tengo una idea de negocio en la cabeza que puede tener éxito en el mercado 0
- He buscado información para poder valorar y contrastar mejor mi idea 0
- He analizado mi idea detenidamente y de forma realista 0
- He contrastado mi valoración con terceras personas 0

EL EMPRENDEDOR

- Conozco que personas formarán el equipo promotor 0
- He realizado un test de autoevaluación 0
- He analizado los resultados del test 0
- He buscado formas de cubrir las posibles deficiencias que puedan existir 0
- He consultado a un experto sobre la capacidad del equipo promotor 0
- El equipo esta preparado, capacitado y motivado para llevar el proyecto adelante 0
- He valorado los pros y contras que te pueda aportar esta aventura empresarial 0

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- He buscado más información sobre el proyecto (mercado, competidores, tecnología, etc.) 0
- He descrito el proyecto de forma detallada y por escrito (qué, a quién, cómo, etc.) 0
- He definido los objetivos generales del proyecto 0
- He analizado el binomio equipo promotor-idea 0

ANÁLISIS DEL MERCADO Y PRODUCTO

- Dispongo de toda la información necesaria para analizar nuestro mercado y producto/servicio correctamente 0
- He analizado el alcance de mi mercado y sus características 0
- He analizado a la competencia 0
- He analizado mi producto/servicio y su proceso de transformación 0

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REFLEXIÓN

- Me tomado mi tiempo para reflexionar una vez más sobre todos los pasos dados hasta el momento 0
- He tenido en cuenta y he evitado los errores más comunes que suelen darse en la creación de empresas 0
- He tomado buena nota de los factores de éxito en la creación de empresas 0

PLAN DE NEGOCIO

Promotor y producto/servicio

- He definido la misión, visión y objetivos de la empresa 0
- He descrito al equipo promotor 0
- He descrito de forma general el producto o servicio 0

Plan de Marketing

- He realizado un análisis FODA para conocer la situación de la empresa 0
- He fijado los objetivos comerciales de forma detallada 0
- He tomado las decisiones relativas al producto o servicio 0
- He decidido la política de precios a seguir 0
- He decidido cómo voy a distribuir mis productos o servicios 0
- He decidido la política de comunicación/promoción 0
- He fijado el presupuesto de Marketing 0

Proceso de Transformación

- He descrito las características técnicas de mi producto/servicio 0
- He decidido la localización de la empresa 0
- He definido el proceso de transformación de mi producto/servicio 0
- Dispongo de todo lo necesario para fabricar mi producto o prestar mi servicio 0
- He decidido la estrategia que seguirá la empresa en I+D+I 0
- He decidido sistemas de control de calidad de la empresa 0

Plan de Recursos Humanos

- He analizado las necesidades de personal 0
- He decidido la organización de la empresa 0
- He decidido la política de contratación 0
- He decidido la política salarial 0
- He decidido la política de formación 0
- Conozco el costo de personal 0

Plan de Inversiones

- He detallado las inversiones en activo fijo 0
- He detallado las inversiones en activo circulante 0

Plan de Financiación

- He decidido cómo voy a financiar las inversiones de la empresa 0

Plan Económico Financiero

- He completado el Estado de Resultados proyectado 0
- He completado el Balance General proyectado 0
- He completado el Presupuesto de Flujo de Efectivo 0

PUESTA EN MARCHA

- He decidido la forma jurídica que tomará la empresa 0
- He realizado todos los trámites necesarios para comenzar la actividad 0

ANEXO B: Check-List para la constitución de Sociedades

1. ¿Se encuentra inscrita en el Ministerio de Hacienda?
2. ¿Se encuentra inscrita en la Alcaldía Municipal de municipio de su domicilio?
3. ¿Se encuentra inscrita en la Dirección General de Estadísticas y Censos?
4. ¿Se encuentra inscrita en el Registro de Comercio y obtener su Matrícula de Comercio?
5. ¿Se encuentra inscrita en la ministerio que regule la el giro a lo que se dedicara la empresa?
6. ¿Se encuentra inscrita como patrono en el ISSS, y AFP?
7. ¿Cuenta con sistema de contabilidad (Descripción del sistema contable, Catalogo de cuentas, y manual de aplicaciones)?
8. ¿Están legalizados los libros de contabilidad (libro diario, libro mayor, libro de estados financieros, libro de actas de junta general, libro de actas de junta directiva, libro de registro de accionistas, y libro de aumento y disminución de capital)?
9. ¿Están legalizados los libros de IVA (Libro de Ventas a Contribuyentes, libro de ventas a consumidor, y libro de compras)?
10. ¿Está elaborada la papelería fiscal (comprobantes de crédito fiscal, facturas de consumidor final, notas de remisión, notas de crédito, notos de debito y otros según la necesidad)?

ANEXO C: Detalle de las obligaciones de los comerciantes según el Artículo 411 del Código de Comercio

Las obligaciones de los comerciantes se encuentran reguladas expresamente dentro del Libro II del Código de Comercio. A continuación se presenta un *extracto* de las mismas que tienen relación con la actividad del Registro de Comercio y que están repartidas dentro de todo el Código de Comercio.

LIBRO SEGUNDO OBLIGACIONES PROFESIONALES DE LOS COMERCIANTES Y SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

Título I Matrículas de Comercio

Capítulo I Disposiciones Generales.

Art. 411.- *Son obligaciones del comerciante individual y social:*

- I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.*
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.*
- III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.*
- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal. (21)*

I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.

Relación de Artículos sobre la obligación de Matricular la empresa mercantil y sus respectivos establecimientos:

Art. 413.- La matricula de empresa mercantil constituirá el registro único de empresa, y deberá entenderse incorporada a ésta las matrículas de establecimientos. (21)

Art. 414.- El comerciante aunque ejerza distintas actividades mercantiles, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa; pero si la empresa tuviere varios establecimientos, cada uno de ellos deberá tener su respectiva matricula. (21)

Art. 415.- El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale el respectivo reglamento. La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará, al quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá presentar a dicho Registro la solicitud correspondiente de conformidad a lo señalado en el inciso anterior. (21)

Art. 417.- La transferencia de una empresa mercantil se efectuará de acuerdo a las formalidades exigidas en la Ley; junto con la inscripción de la respectiva escritura pública de traspaso se deberán hacer las modificaciones en el asiento de la matricula de la empresa transferida.

La transferencia de un establecimiento deberá hacerse en escritura pública, que se inscribirá en el Registro de Comercio; además deberá incorporarse la matricula de dicho establecimiento en la matricula de empresa del adquirente, cancelándose la que corresponda al tradente. El Registrador mandará publicar un extracto del registro de la transferencia de la empresa y establecimiento o solo del establecimiento.

Art. 418.- La constancia que de la matricula extienda el Registrado, será la única prueba: a) para establecer su calidad de comerciante; b) para comprobar la propiedad de la empresa y sus establecimientos.

Cualquier autoridad judicial o administrativa puede, de oficio o a petición de parte, solicitar al Registrador de Comercio que extienda constancia del asiento de las matriculas de empresa.

Art. 419.- Ninguna empresa mercantil ni sus establecimientos podrán funcionar sin tener su respectiva matrícula. Los establecimientos que funcionen sin cumplir con tales requisitos, serán cerrados por el Alcalde del lugar, previa resolución del Concejo Municipal. Antes del cierre del establecimiento, se concederá un plazo máximo de treinta días para que su titular obtenga su matrícula correspondiente. (21)

Art. 420.- Las matriculas deberán renovarse anualmente. La Solicitud de renovación servirá para actualizar la información que señale el reglamento respectivo, respecto de su titular, de la empresa y de su establecimiento o establecimientos. La falta de renovación de la matrícula dentro del plazo legal correspondiente, será sancionada por el Registro de Comercio de conformidad a su ley. (21)

II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.

Art. 435.- El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por Ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la Oficina que ejerce la vigilancia del Estado.

Art. 436.- Los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en Colones o en Dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aún la de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras.

La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado de conformidad a su Ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, está obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada.

Art. 437.- Los comerciantes con activo inferior a los cien mil colones llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento. Si el comerciante no la llevare por sí mismo, se presumirá otorgado el nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

Sin embargo, los comerciantes cuyo activo en giro exceda de cien mil colones, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado, o por medio de empresas legalmente autorizadas.

Art. 438.- Los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el Contador Público autorizado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el Auditor Externo quien autorizará los libros o registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización.

Las hojas de cada libro deberán ser numeradas y selladas por el Contador Público autorizado, debiendo poner en la primera de ellas una razón firmada y sellada, en la que se exprese el nombre del comerciante que las utilizará, el objeto a que se destinan, el número de hojas que se autorizan y el lugar y fecha de la entrega al interesado.

La Oficina que ejerce la vigilancia del Estado fiscalizará el cumplimiento de esta obligación pudiendo sancionar las deficiencias que existieren contra el Auditor, el comerciante o sus administradores, según el caso todo de conformidad a la Ley.

Art. 439.- Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.

Se salvarán a continuación, inmediatamente de advertidos, los errores u omisiones en que se incurriere al escribir en los registros, explicando con claridad en qué consisten, y extendiendo el concepto tal como debiera haberse escrito.

Inmediatamente después de haberse descubierto el yerro o reconocida la omisión en que se incurrió, se hará el oportuno asiento de rectificación.

Art. 440.- Las disposiciones de los artículos 436, 438 y 439 son aplicables a todos los registros que por ley, deban llevar los comerciantes, aunque no sean de contabilidad.

III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece

Art. 441.- El comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

El balance general y el estado de pérdidas y ganancias de empresas deberán estar certificados por Contador Público autorizado; el Balance se inscribirá en el Registro de Comercio para que surta efectos frente a terceros. Sin su inscripción, no hará fe.

Art. 442.- El registro de Estados Financieros contendrá:

I.- Los balances generales ordinarios.

II.- Los balances generales extraordinarios, ya sea que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o quiebra, por disposición de la ley o por voluntad del comerciante.

III.- Resumen de los inventarios relativos a cada balance.

IV.- Resumen de las cuentas que se agrupen para formar los renglones del propio balance.

V.- El estado de pérdidas y ganancias relativo a cada balance.

VI.- El estado de la composición del patrimonio.

VII.- Cualquier otro estado que sea necesario para mostrar la situación económica y financiera del comerciante.

VIII.- La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las pérdidas netas.

Art. 443.- Todo balance general debe expresarse con veracidad y con la exactitud compatible con sus finalidades, la situación financiera del negocio en la fecha a que se refiera. Sus renglones se formarán tomando como base las cuentas abiertas, de acuerdo con los criterios de estimación emitidos por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, y en su defecto por las Normas Internacionales de Contabilidad.

Dicho balance comprenderá un resumen y estimación de todos los bienes de la empresa, así como de sus obligaciones. El balance se elaborará conforme los principios contables autorizados por el mencionado Consejo, y a la naturaleza del negocio de que se trate.

Art. 444.- Para la estimación de los diversos elementos del activo se observarán las reglas que dicte el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, y en su defecto, por las Normas Internacionales de Contabilidad; en el caso que no hubiere concordancia entre las reglas anteriores, y dependiendo de la naturaleza del negocio de que se trate, así como de la existencia de Bolsas de Valores o Bolsas de Productos; se deberán observar las normas establecidas en las leyes especiales.

Art. 445.- Es lícito revaluar los bienes que figuran en el balance si tal resolución se justifica por las condiciones reales del mercado, a excepción de las materias primas, productos y mercancías, siempre que en el propio balance figure, con toda claridad, una reserva que haga constar la reevaluación. Las sociedades que constituyan esta reserva no podrán disponer de ella sino en el momento de la liquidación o al vender los bienes revaluados.

Art. 446.- En el Diario se asentará, como primera partida, el balance que muestre la situación económica y financiera del comerciante al principiar sus operaciones, anotando las cuentas del activo, pasivo y capital.

Se asentarán inmediatamente después en orden cronológico, las partidas correspondientes a las operaciones que haga el comerciante, por cuenta propia o ajena.

Cuando las necesidades del negocio lo requieran, el Diario y Mayor a que se refiere el artículo 435, podrán estar constituidos por varios registros, siempre que se llenen los requisitos exigidos por este Código. También podrán llevarse el Diario y el Mayor en un solo registro.

Art. 447.- Debe constituirse una provisión o reserva para proveer al cumplimiento de las obligaciones que respecto a su personal tenga el comerciante en virtud de la ley o de los contratos de trabajo.

Art. 448.- La Oficina que ejerce la vigilancia del Estado, por medio de sus delegados, vigilará si los comerciantes llevan sus registros con arreglo a las disposiciones de este Código. Si de la inspección resultare que no están con arreglo a la Ley, o que no se llevan, dicha oficina impondrá al comerciante infractor una sanción de conformidad a su Ley, debiendo además exigirse la corrección de las irregularidades que motivaron la multa. (21)

Art. 449.- La negativa a facilitar el acceso a la contabilidad a cualquier autoridad administrativa que, conforme a este Código u otras leyes, tenga derecho a exigirlo, será penada con la suspensión de la matrícula de comercio, hasta que la inspección se verifique. Para este efecto, la autoridad a quien le fue negada la presentación de la contabilidad, librárá inmediatamente oficio al Registrador de Comercio para que decrete la suspensión, previa audiencia al interesado.

Art. 451.- Los comerciantes y sus herederos o sus sucesores conservarán los registros de su giro en general por diez años y hasta cinco años después de la liquidación de todos sus negocios mercantiles. Todo sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 445.

El Registrador no concederá matrícula de empresa, o cancelará la ya concedida, al que haya infringido lo dispuesto en este artículo. Cualquier autoridad que tenga conocimiento de la infracción deberá librar inmediatamente oficio al Registrador, haciéndola de su conocimiento.

Art. 452.- Los comerciantes cuyo activo en giro sea inferior a los cien mil colones, llevarán un libro encuadernado para asentar separadamente los gastos, compras y ventas, el contado y al crédito. En dicho libro harán, al final de cada año, un balance general de todas las operaciones de su giro, con especificación de los valores que forman el activo y el pasivo.

Art. 453.- Los establecimientos pertenecientes a un mismo comerciante, situados en un mismo departamento, se consideran como uno solo para los efectos de avalúo del giro mercantil, a que se refiere este Código.

Art. 454.- Las cartas, telegramas y facturas que reciban y las copias de las que expidan los comerciantes, que sirvan de comprobantes para los aspectos contables, se considerarán anexas a la contabilidad y deberán conservarse durante el tiempo indicado en el Artículo 451.

Art. 455.- Los comerciantes podrán hacer uso de microfilm, de discos ópticos o de cualquier otro medio que permita archivar documentos e información, con el objeto de guardar de una manera más eficiente los registros, documentos e informes que le correspondan, una vez transcurridos por lo menos veinticuatro meses desde la fecha de su emisión. Las copias o reproducciones que deriven de microfilm, disco óptico o de cualquier otro medio, tendrán el mismo valor probatorio que los originales siempre que tales copias o reproducciones sean certificadas por Notario, previa confrontación con los originales.

En caso de falsedad, se estará a lo dispuesto en el Código Penal. (21)

ANEXO D: Formulario de auto-evaluación del cumplimiento de los derechos laborales del MINTRAB



A continuación, UD. encontrará 68 preguntas relacionadas con el cumplimiento de los derechos laborales en El Salvador, agrupadas según el contenido de las mismas. Este formulario espera servir como un instrumento de auto-evaluación para que tanto las personas empleadoras como las personas que trabajan puedan conocer por sí mismos, cuál es el estado de cumplimiento de los derechos laborales en la empresa, de modo que puedan corregirlos oportunamente. Es decir, este instrumento se espera que sea educativo y un medio para mejorar las condiciones de derechos laborales en los lugares de trabajo.

Las preguntas están escritas de modo que toda respuesta “SI” tenga a su vez el significado de algo “Positivo” y por el contrario, toda respuesta “NO” significa que existe algo que “Corregir o Fortalecer” en la empresa. La columna N/A es para cuando la pregunta no aplica al centro de trabajo.

La columna que se encabeza con “Disposición Legal a Consultar” contiene el número del artículo del Código de Trabajo o de la norma de El Salvador del cual se formuló la pregunta.

Existen otras obligaciones patronales no incluidas en este cuestionario, especialmente en el campo de la seguridad ocupacional que los inspectores especializados en ese campo están en la obligación de cuidar su cumplimiento.

Contrato Individual de Trabajo		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
11.1.	¿Se celebra contrato Individual de trabajo por escrito, proporcionando la respectiva copia tanto a la persona que trabaja como al Ministerio de Trabajo, conteniendo los requisitos establecidos en la ley según el tipo de contrato que sea?	Art. 18, 23, 25 y 28 Código de Trabajo			
11.2.	¿Se indemniza conforme a la ley a la persona que trabaja?	Arts. 58 y 59 Código de Trabajo			
11.3.	¿Se entrega a las personas que laboran y son cesadas la constancia de trabajo?	Art. 60 Código de Trabajo			
Trabajadores Extranjeros		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
11.4.	¿En caso de emplear a personas extranjeras en su Centro de Trabajo, se cumple con el porcentaje del 10% como límite máximo, contando éstos con sus respectivos permisos migratorios y otorgándoseles las prestaciones laborales de seguridad social exigidas por la ley?	Art. 7 Código de Trabajo.			
Salarios		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
12.1.	¿Se paga al menos el salario mínimo legal vigente a las personas que trabajan en la forma, lugar y fecha convenidos?	Art.38 ord.2 Const. Pol., Art 144, 127 al 135 C.T. D.E. #37 23/05/03			
12.2.	¿Se efectúan los descuentos legales y se remiten a las instituciones correspondientes?	Arts. 132 y 136 Código de Trabajo			
12.3.	¿Se han pagado las horas nocturnas al menos con el 25% de recargo del salario básico?	Art. 168, Código de Trabajo			
12.4.	Si se pacta con las personas que trabajan laborar tiempo extraordinario, ¿Se paga al menos con el 100% de recargo del salario básico?	Art. 169 y 170 Código de Trabajo.			
12.5.	¿Se llevan comprobantes de pago de salarios y demás prestaciones?	Art. 138 Código de Trabajo; Art. 11 D.E. número 37 del 23/05/2003			
Jornadas de Trabajo		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
12.6.	¿Se respeta los límites de duración establecidos para las jornadas de trabajo diurnas y nocturnas?	Art. 161 y 162 Código de Trabajo			
12.7.	Si se labora una hora extra diaria a fin de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, ¿existe pacto aprobado por el Director General de Trabajo?	Art. 170 Código de Trabajo			
12.8.	Cuando la persona que trabaja devenga el salario mínimo pero trabaja más de 5 horas y menos de 8 ¿se garantiza el pago del salario mínimo legal vigente de la jornada completa?	Art., 147 Código de Trabajo			
12.9.	¿Se llevan controles de asistencia de personas que trabajan?	Art. 11 D.E. #3723/05/03			
12.10.	¿Se concede la pausa alimenticia de ley cuando la jornada es continua?	Art. 166 Código de Trabajo			
Descanso Semanal		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
12.11.	¿Se concede a la persona que trabaja un día de descanso remunerado por cada semana laboral?	Arts. 171 y 172 Código de Trabajo			
12.12.	Al trabajar el día de descanso semanal; ¿se remunera con el recargo del 50% del salario básico como mínimo?	Art. 175 Código de Trabajo			
12.13.	En el caso anterior si es afirmativo, ¿se concede descanso compensatorio remunerado en la misma semana o en la siguiente?	Art. 175 Código de Trabajo			
Vacación		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
12.14.	¿Se concede a la persona que trabaja después de cada año continuo de trabajo, un período de vacación remunerado de conformidad a la Ley, pagándose antes de gozarla?	Arts. 177, 189, 185 Código de Trabajo			
12.15.	Si se fracciona la vacación en dos o tres períodos ¿Se ha hecho de común acuerdo con las personas que trabajan y se remunera en legal forma?	Art. 189 Código de Trabajo			
Asueto		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
12.16.	¿Se concede a las personas que trabajan los asuetos remunerados previstos en la Ley?	Art. 190 Código de Trabajo			
12.17.	Si la persona que trabaja de acuerdo con el empleador labora el día de asueto, ¿se remunera con el salario básico más el 100% adicional?	Art. 192 Código de Trabajo			

	Aguinaldo	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
12.18	¿Se otorga anualmente a la persona que trabaja, una prima en concepto de aguinaldo, considerando su antigüedad, en moneda de curso legal?	Art.196 Código de Trabajo			
12.19	¿Se paga dicho aguinaldo después de un año de trabajo continuo o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año en el lapso comprendido entre el 12 y 20 de diciembre de cada año?	Art.198 y 200 Código de Trabajo			
	Trabajo de las mujeres	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
13.1	¿Se respeta la prohibición de no destinar mujeres embarazadas a trabajos incompatibles a su estado?	Art. 110 Código de Trabajo			
13.2	¿Se concede la licencia por maternidad y es remunerada legalmente, respetando de igual forma su estabilidad laboral?	Art. 309 Código de Trabajo			
13.3	¿Se concede a la mujer trabajadora el tiempo legal diario remunerado para lactar a su hijo?	Art. 312 inc.2 Código de Trabajo			
	Discriminación laboral	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
14.1	¿Se exige a las mujeres que solicitan empleo que se sometan a exámenes previos, como requisito de contratación, para comprobar el estado de embarazo o que presenten certificados médicos de no estar en estado de gravidez o embarazo?	Art. 30 ord. 13o Código de Trabajo			
14.2	¿Se exige a las personas que solicitan empleo, en el Centro de Trabajo, la prueba de VIH como requisito de contratación y de igual forma se le exige dicha prueba a las personas que trabajan durante la vigencia del Contrato Individual de Trabajo?	Art. 30 Ord. 14o Código de Trabajo			
14.3	¿Se da cumplimiento a la prohibición de no divulgar el diagnóstico de las personas que trabajan portadores de VIH/SIDA?	Art. 30 Ord. 16o Código de Trabajo			
14.4	¿Se paga igual salario a las personas que trabajan que en idénticas circunstancias desarrollan igual labor, cualquiera sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa?	Art. 37 Ord. 1o Const. Pol.; Art. 123 Código de Trabajo			
	Derecho de asociación	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
15.1	¿Se exige las personas que solicitan empleo constancias o información relacionada con la pertenencia o no a un sindicato?	Art. 30 Ord.12o del Código de Trabajo			
15.2	¿Se coacciona las personas que trabajan para que se afilien o se retiren de un sindicato o para la constitución o disolución de un sindicato o someter uno ya constituido a control patronal?	Art. 205 literales " a, b y ch" Código de Trabajo			
15.3	¿Se respeta el ejercicio legítimo del derecho de asociación profesional de las personas que trabajan del Centro de Trabajo?	Art. 205 literal " d" Código de Trabajo			
	Otras obligaciones	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
16.1	¿Existe Reglamento Interno debidamente autorizado por la Dirección General de Trabajo y dado a conocer a las personas que trabajan en el Centro de Trabajo?	Art 302 y 306 Código de Trabajo			
16.2	¿Hay carteles con nombres de los directivos y representantes legales de la Sociedad Propietaria o del Patrono?	Art. 455 Código de Trabajo			
16.3	¿Se encuentra inscrito el centro de trabajo en el Registro que lleva la Dirección General de Inspección de Trabajo?	Art. 55 LOFSTPS			
16.4	¿Se cumple con la obligación de contratar a una persona con Discapacidad por cada 25 personas que trabajan?	Art. 24 Ley de Equiparación de Oportunidades			
	Obligaciones del Empleador y de los Trabajadores	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
17.1	¿Se han adoptado y se han puesto en práctica las medidas preventivas necesarias para garantizar eficazmente la Seguridad y Salud de personas que trabajan, establecidas en la Ley?	Art. 314 Código de Trabajo			
17.2	¿Existe un comité de Seguridad de Higiene Ocupacional en funcionamiento en el centro de trabajo?	Art. 20 Conv. 165 O.I.T. Art. 61 lit. " c" L.O.F.T.P.S.			
17.3	¿Se reportan los accidentes de trabajo al I.S.S.S.?	Art. 75 inc. 2 Ley del I.S.S.S			
	Higiene y Seguridad de los Lugares de Trabajo	Disposición legal a consultar	Si	No	N A
17.4	¿Reúnen los PISOS, PAREDES Y TECHOS de los locales de trabajo, los requisitos mínimos de seguridad?	Arts. 5,6,7,8, y 9 RGSHT			
17.5	¿Tienen la instalación de la iluminación, ventilación, temperatura y humedad la intensidad apropiada para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores adecuadamente?	Arts. 11al 19 RGSHT			
17.6	¿Es mantenida la intensidad del RUIDO en los locales de trabajo en niveles que no sobrepasen los 80 decibelios –en escala A- ?	Arts. 20 y 21 RGSHT			
17.7	¿Existe en el centro de trabajo una instalación apropiada e higiénica con mesas y asientos suficientes para que los trabajadores tomen sus alimentos?	Art. 23 RGSHT			
17.8	¿Se dispone de servicio de agua potable, servicios sanitarios suficientes para la bebida y el aseo personal para los trabajadores?	Arts. 29 al 44 RGSHT			
17.9	El ORDEN Y ASEO de los locales de trabajo ¿reúnen los requisitos mínimos de seguridad?	Arts. 45 al 53 RGSHT			
17.10	¿Dispone todo CANAL, PUENTE, ESTANQUE, POZO, ESCALERA, ... de barandal o cubierta?	Art. 55, 2a RGSHT			
17.11	¿Disponen los ejes de transmisión de POLEAS, CADENAS, CABLES, ... de protecciones?	Art. 55, 3a y 4a RGSHT			
17.12	¿Cuenta la empresa con planes, equipo y medios adecuados para la PREVENCIÓN, EXTINCIÓN DE INCENDIOS y PREPARACIÓN ANTE EMERGENCIAS?	Art. 59 RGSHT			
17.13	¿Existen SALIDAS DE EMERGENCIA?	Art. 18 Conv. 165 O.I.T Art. 59 y 77 RGSHT			
17.14	¿Existe botiquín de primeros auxilios con los enseres y medicamentos necesarios a disposición de los trabajadores?	Art. 68 L.O.F.S.T.P.S.			

Higiene y Seguridad de los Lugares de Trabajo		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
17.15	¿Se dispone en el Centro de trabajo de la SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD visible, suficiente y de comprensión general?	Art. 60 RGSHT			
17.16	¿Se da a conocer a los trabajadores el contenido de las HOJAS TECNICAS DE SEGURIDAD de los PRODUCTOS QUÍMICOS ?	Art. 16 #2 Conv.155 O.I.T.			
17.17	Los depósitos que contienen productos químicos, ¿disponen de etiquetas en castellano?	Art. 16 #2 Conv.155 O.I.T.; Art. 16 C.T			
Higiene y Seguridad de los Equipos de Trabajo		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
17.18	¿Están contempladas medidas de previsión en MAQUINAS, MOTORES, GENERADORES,...?	Art. 55, 1a RGSHT			
17.19	¿Se dispone del Certificado de Inspección de CALDERAS extendido por la Dirección General de Previsión Social ?	Art. 55, 5a RGSHT			
17.20	¿Están aislados y protegidos los motores y cables conductores en las máquinas y demás INSTALACIONES ELECTRICAS, ?	Art. 55, 10a RGSHT			
Higiene y Seguridad de los Protección Personal		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
17.21	¿Es apropiada la ropa de trabajo para las labores que ejecutan los trabajadores?	Arts. 61a 64 RGSHT			
17.22	¿Se utilizan cascos, calzado, guantes, gafas, equipo de protección respiratoria adecuados para el tipo de trabajo desempeñado por el empleado, mantenidos y repuestos por el empleador, y utilizados y conservados por los trabajadores?	Art. 65, 68, 69, 70, 73, 74 RGSHT Art. 16#3; Conv. 155 OIT			
17.23	¿En el MANEJO DE MATERIALES, se vigila para que los trabajadores no levanten por si solos manualmente cargas que sobrepasen las 120 libras?	Art. 58 RGSHT			
17.24	¿Las medidas de seguridad implican carga financiera para los trabajadores?	Art. 21 Conv. 155 O.I.T.			
Seguridad Social		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
18.1	¿Se ha realizado la inscripción como patrono, en plazo de 5 días, al régimen del Seguro Social, realizando de igual forma la inscripción de los trabajadores en el plazo de 10 días desde la fecha de ingreso a la Empresa?	Art. 7. Reglamento para la Aplicación de la Ley del Seguro Social.			
18.2	¿Están todos los trabajadores afiliados al sistema provisional (AFP´s) desde la fecha de iniciada la relación de subordinación laboral, incluyendo el período de prueba?	Art. 7 Ley SAP.			
18.3	¿Se ha pagado en tiempo y forma las cuotas del ISSS y del sistema previsional?	Art. 49 Reglamento de Aplicación de la Ley del Seguro Social, Art. 19 Ley SAP.			
18.4	Se concede a los trabajadores licencia para asistir a consultas médicas al ISSS?				
Trabajo de menores de edad		Disposición legal a consultar	Si	No	N A
19.1	¿Se emplea menores de edad en el Centro de Trabajo contratándolos a partir de los doce años, y cumpliendo con lo establecido en el artículo 114 inc. 2º y literales a y b de la referida disposición legal?	Art. 114 Código de Trabajo			
19.2	¿Se cumple con el parámetro de jornada de seis horas diarias y treinta y cuatro semanales para los menores de dieciséis años que laboran en el Centro de Trabajo?	Art. 116 Código de Trabajo			
19.3	¿Se emplea menores de dieciocho años en jornadas nocturnas en el Centro de Trabajo?	Art. 116 Código de Trabajo			
19.4	¿Se cumple con el registro y el examen al que se refiere el artículo 117 del Código de Trabajo? respecto a los menores?	Art. 117 Código de Trabajo			

La legislación nacional que regula la inspección del Trabajo en El Salvador, establece como objeto principal de la misma, el logro del cumplimiento de las normas legales de trabajo, previsión y seguridad social, para alcanzar este objetivo, la inspección emplea, en primer lugar, mecanismos educativos o persuasivos que lleven al empleador al convencimiento acerca de la necesidad de cumplir la Ley. Cuando el cumplimiento de la normativa es producto de este proceso, los resultados son mucho más ventajosos y eficaces para alcanzar el fin principal del ordenamiento jurídico laboral, que consiste en el logro de la paz o armonía entre los empleadores y los trabajadores.

La legislación nacional e internacional ratificada por El Salvador en materia laboral, contiene una serie de prestaciones mínimas o estándares laborales, que el empleador debe garantizar a los trabajadores desde el momento en que se inicia una relación de trabajo, por cuya concreción y cumplimiento vigila la Inspección del Trabajo, a través de las visitas de inspección en los centros de trabajo. Sin embargo, éste no es el único medio para alcanzar el cumplimiento de la ley, existe una gama de mecanismos educativos y de sensibilización, que posibilitan que el empleador inicie procesos de cumplimiento por iniciativa propia, sin necesidad de que se le someta siempre a un proceso inspectivo formal. La experiencia de la inspección, demuestra que la mayor parte de los casos de incumplimiento de las normas legales, se deben al desconocimiento de las prestaciones, plazos y procedimientos que las disposiciones legales establecen para el cumplimiento de los estándares laborales previstos en ellas.

Con este fin, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se complace en poner a disposición de los empleadores de El Salvador, este documento denominado "Guía de Auto-evaluación de Estándares Laborales", que contiene un catálogo de preguntas formuladas para facilitar un proceso de auto-evaluación con el fin de lograr el cumplimiento de la normativa laboral, que sin duda alguna, trae como ventajas: la reducción de los conflictos laborales en los centros de trabajo, el fortalecimiento de la armonía y la productividad en las empresas y el mejoramiento de los niveles de respeto y tolerancia mutua entre los empleadores y los trabajadores.

Es objetivo estratégico de esta Secretaría de Estado, el consolidar la cultura de cumplimiento de la ley, y estoy seguro que este instrumento de Autoevaluación de Estándares Laborales, se convertirá en una valiosa herramienta que facilitará la comprensión y cumplimiento de la ley entre los actores sociales.

Finalmente, agradezco el apoyo técnico y financiero del Proyecto Cumple y Gana, para la elaboración, edición y divulgación de este documento.

Lic. Jose Roberto Espinal Escobar
Ministro de Trabajo y Previsión Social

Proyecto Cumple y Gana: Fortalecimiento de los Derechos Laborales
Auspiciado por el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos de América