UN ENFOQUE TEÓRICO-PRÁCTICO DEL INICIO DE UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA.

Andrés Silva Jiménez*
José de la Paz Hernández Girón **
María Luisa Domínguez Hernández**
Cidir Oaxaca IPN

Este trabajo se realizó en la ciudad de Oaxaca, con una muestra de 30 empresarios de micros, pequeñas y medianas empresas. Con él se pretende identificar los pasos que los empresarios exitosos siguen al iniciar sus empresas, y de esta manera proponer un modelo para formar negocios y facilitarle el camino a otros emprendedores. La información fue obtenida por medio de indagación documental y entrevistas estructuradas.
Los resultados muestran que la práctica difiere de las recetas teóricas, pues los teóricos dan mayor importancia a la etapa de Planeación, mientras que los empresarios consideran más importante la etapa de Gestación. La fase de mayor coincidencia entre teóricos y empresarios es la de producción en la etapa de Planeación.

Introducción.

El propósito de este trabajo es determinar cuáles son los pasos teóricos que siguieron los empresarios que han tenido éxito en sus empresas. Con ese análisis se pretende obtener un modelo teórico-práctico, que integre las prácticas más notables al iniciar una empresa, reduciendo el riesgo de seguir un presentimiento o un sólo punto de vista.

Tanto en la literatura como en la práctica común, existen diversos procesos para iniciar una empresa, y como los recetarios de cocina el éxito es seguro siempre que se sigan todos los pasos. La mayoría de estos procesos dicen ser un camino para que los negocios puedan permanecer en el ambiente empresarial, por un período que le permita recuperar su inversión, crecer, y desarrollarse y proporcionando a sus dueños ingresos atractivos para seguir en el negocio.

Conocer la evolución de las empresas en sus primeras etapas de vida y los principales problemas que enfrentaron, nos permite conocer su proceso de desarrollo y los tipos de asistencia técnica que necesitaron para su sobrevivencia y crecimiento. Los problemas de naturaleza externa son más importantes en los primeros estados de desarrollo, mientras que los problemas internos se agudizan cuando las pequeñas empresas crecen y se estabilizan (Dodge y Robbins,1992).

Los problemas que enfrentan las empresas siempre serán diferentes, los gerentes y propietarios de negocios deben desarrollar sus habilidades y capacidades operativas. Esta conducta permite flexibilidad a la empresa para responder a los turbulentos cambios del ambiente en que se desarrolla. Los empresarios pueden, de esta manera, prever los problemas y lograr permanecer y crecer a la par que su negocio. La conducta exitosa manifiesta, nos servirá para sistematizar ese conocimiento común que tiene el empresario exitoso en contraste con las sugerencias de la teoría.

Contexto teórico.

El estudio de las micros, pequeñas, y medianas empresas (MPYME) tiene importancia económica porque mientras la gran empresa emplea el 20% del personal económicamente activo, la mediana la pequeña y micro ocupa el 80%". (Anzola 1994, 241). El énfasis que tiene un estudio de estas empresas, se da especialmente en el momento en que son concebidas como una visión de una o un grupo de personas deseosos de iniciar un negocio y buscar nuevas alternativas para el emprendedor.

Por otra parte, Sedano (1994, 280) considera que las micro pequeñas y medianas empresas se caracterizan por "Poseer una mayor capacidad relativa para generar empleos por unidad de inversión; tener una mayor flexibilidad tecnológica y una mayor facilidad de adaptación a las variaciones del mercado. Son fuente de insumos que usa la gran empresa; Utilizan en su mayoría insumos locales y tecnologías intermedias, susceptibles de ser generadas localmente y no tener así necesidad de gran importación de insumos con el consecuente ahorro de divisas".

Además Sedano (1994, 281), dice que, "este tipo de empresas son sumamente flexibles al entorno de crisis que vivimos en la actualidad, y permiten desarrollar la economía con recursos propios, además de crear un mayor numero de empleos por unidad invertida".

Al establecer una empresa pequeña no se contempla una base firme, en los conocimientos empresariales. Según Grabinsky (1995, 11) seguimos considerando diversos mitos respecto al emprendedor como: "... Cualquier persona puede empezar un negocio". "Empezar un negocio es riesgoso y termina muchas veces en el fracaso". "El dinero es el ingrediente más importante para empezar un negocio". "Los emprendedores jóvenes y con energía son los que verdaderamente pueden lograr su propósito". "Los emprendedores son sus propios dueños y completamente independientes...". Estos mitos dificultan la planeación sólida y el crecimiento de la empresa, desde que se concibe como una visión hasta su permanencia en el tiempo. Entonces existe la necesidad de crear un modelo que permita ser aplicable con bajo costo económico y social.

López (1995, 5) opina que, "... No cabe duda que en todos los países de América Latina la microempresa, y sobre todo la microempresa informal, suele constituir la única opción de trabajo para el desempleado, situación que se ha manifestado comprensiblemente de manera más aguda en época de crisis económica y por supuesto durante los procesos de ajuste o reforma estructural...". Las personas que inician un negocio se consideran emprendedores.

Según Grabinsky (1994, 415), Sedano (1994, 275) y Anzoia (1991, 3) Emprendedor "Es aquella persona que toma riesgos y crea estructuras al abrir y administrar un negocio lucrativo. Por lo que no toda persona es un emprendedor, sólo aquellas que logran hacer de su empresa un medio de vida exitoso".

Para que quien inicia un negocio logre saborear los deleites del éxito y para que la empresa mantenga una permanencia en el tiempo a fin de permanecer por un largo tiempo en el mercado, no es suficiente tener un panorama claro de lo

que una persona quiere. Cada paso de lo que un emprendedor piensa crear debe estar respaldado por las condiciones personales y del medio ambiente tal como: la personalidad del emprendedor, la estructura organizacional, el tamaño de lo que se piensa hacer, la ubicación del negocio, los apoyos financieros y de oportunidad que proporcionan las autoridades gubernamentales, el período en que se decide iniciar el negocio, y por supuesto, el proceso mediante el cual se pone en marcha el negocio.

Pero cuando las personas que inician un negocio no consideran y no cuentan con conocimientos para el desarrollo de las MPYME, su actuación no sólo afecta al que invierte su capital con fines de lucro, sino que muchas personas e instituciones se ven afectadas. Miravete y López (1995, 34-35) opinan que, al momento de iniciar una empresa "... no se consideran los requerimientos mínimos o las especificaciones que permitan aplicarse a realidades diferentes...".

Grabinsky (1995, 4) considera que, "... Todo emprendedor le pone su toque especial y sus valores y cultura a su negocio, y en general esa cultura empresarial perdura". Por otra parte Filion (1994, 36-39) considera doce características que se encuentran en los empresarios que han tenido éxito. Ibarra (1995, 27) dice que los emprendedores tienen sentido común y mucha orientación al éxito, usan al máximo su capacidad por lo que son competitivos. Meredith, et al. (1995, 27) consideran que un empresario tiene capacidad para dirigir, originalidad, y conciencia del futuro. Silvester (1990, 25-28) dice que, los empresarios parecen tener rasgos comunes de personalidad.

Pero pocos son los procesos de inicio de un negocio, que han demostrado su efectividad. Como Sedano (1994, 285) afirma, "... Nunca antes se había pensado en la posibilidad de crear nuevos empresarios, pero la crisis mundial nos lleva a buscar nuevos caminos aquí y ahora".

La literatura recomienda varios procesos de formación de empresas. En muchos casos los pasos a seguir coinciden pero también existen muchas diferencias. El inicio de un negocio bajo un recetario lleva al emprendedor a conseguir cierto nivel de seguridad. Por ello en este trabajo presentamos y analizaremos diferentes procesos derivados de la literatura y los contrastaremos con lo que recomiendan algunos empresarios que han tenido éxito.

En el proceso utilizado por la Secretaría Técnica de la Comisión de Perfiles, Planes y Programas editada para el CONALEP S.T.P. CONALEP (1988) se consideran esencial tres aspectos: definición del producto, definición del consumidor y definición del mercado. Inicia con la selección de productos, para luego determinar el que presenta las mayores garantías de éxito. Su información contiene términos administrativos, pero no describen claramente sus significados. Deja a un lado a aquellos emprendedores interesados en la formación de una empresa pero que solo tienen conocimientos elementales, como son: emprendedores adolescentes y personas que solo cursaron algunos grados de primaria y que buscan información accesible para iniciar su empresa. Esto no permite que el emprendedor analice y asimile los conocimientos, a la vez que pueda exponer sus dudas y obtener

respuestas al momento que se le presenta algún problema.

Existe además un vacío en la última etapa donde, según los autores, se adoptan los sistemas de control (para producción, ventas y contables) para tener al día todas las áreas proporcionando sólo las formas de los principales controles pero no profundizan en ellos, lo mismo sucede con la forma en que se realizan los trámites necesarios para que el negocio sea dado de alta ante las diferentes oficinas de gobierno.

Por otra parte, no todos los emprendedores tienen la posibilidad tanto en tiempo como en recursos para asistir a una institución a adquirir los conocimientos básicos para emprender un negocio y existe la necesidad de darles diferentes opciones para que inicien su pequeña empresa contemplando todas las previsiones para que el negocio alcance la sobrevivencia y el éxito.

El proceso de Iannarelli (1994) tiene una tendencia mucho más empírica ya que sólo contempla una etapa del proceso administrativo, sólo se concreta a la planeación y no permite prever los problemas por lo que su solución se va a dar de acuerdo a como se presentan las condiciones y magnitud de los mismos. Este proceso se asemeja más a la forma en que un emprendedor inicia un negocio, ya sea por que decidió poner su negocio por imitación o porque el producto o servicio era de su agrado, sin tomar en cuenta las necesidades de los clientes entre otros factores. Presenta un esquema sencillo y práctico en la manera de iniciar una empresa.

El proceso de Gruesso, Ma. Alexandra y Nauffal (fundación para el fomento de la iniciativa empresarial) (1994) es de tipo incubadora, donde es necesario contar con el apoyo del gobierno e instituciones educativas, "dentro de un programa de apoyo a la creación y constitución de nuevas empresas.

Anzola (1988) considera importante hacer un grupo de trabajo antes de iniciar el proceso. La característica principal de su proceso es que se propone trabajar con una dinámica grupal donde los miembros desde el inicio del curso tengan una participación activa y pretende que sean ellos mismos los que al final lleven a cabo el proyecto y puesta en marcha del negocio.
L. Martín (1992) considera: tres etapas importantes dentro de su proceso: "la naturaleza de los empresarios y el deseo de ser empresario", "haga su tarea" y "obtener el capital necesario" que para otros autores son las etapas de Gestación, Planeación y Operación respectivamente. Las cuales divide en ocho fases importantes.

Ibarra (1996) divide su proceso en cuatro fases importantes Gestación, Planeación, Implantación y Operación.

Todos estos procesos de manera aislada no cubren las expectativas de quien desea iniciar un negocio. En conjunto pueden considerarse repetitivos, abundantes y hasta excesivos, por ello un análisis de similitudes y diferencias nos permite presentar un proceso, aunque amplio, bastante completo, a menos que consideramos le falta de una dosis de experiencia que valide muchas de las acciones propuestas.

De la Parra (1994, 20), Grabinsky (1995, 12), Meredith, et al. (1995, 27) presentan

diversos factores de éxito en las empresas, opinan que son determinantes en la permanencia de cualquier empresa, Ibarra (1995, 106) los apoya con sus causas mas frecuentes de quiebra en México. Prats (1985, 192 y 193) nos habla de factores sociales, económicos, geográficos. Castañeda (1995, 43) nos habla del nivel de la preparación técnica.

Metodología.

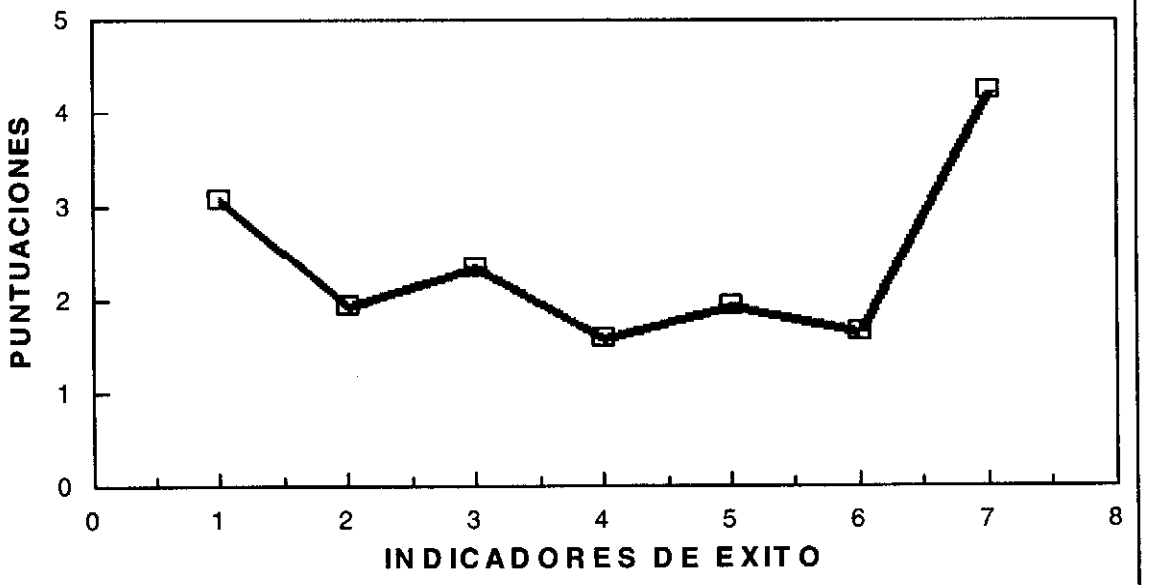
De la indagación documental se determinó el proceso teórico que deben seguir los empresarios, desde el momento de gestar la idea, planear y poner en operación una empresa. Como eje del análisis se utilizó la teoría de Dodge y Robbins (1992), ellos dicen que toda empresa pasa por diversas etapas y que si no se planean bien desde el principio, los problemas afectan las etapas subsiguientes. Para facilitar el manejo de información de los procesos se identificaron tres etapas: gestación, planeación y operación o puesta en marcha.

El proceso que presenta más pasos es el de L. Martín (1992), sirvió como referencia para el desglose de las etapas en fases y de éstas en pasos integrados. Se hizo lo mismo con los demás procesos, Anzola (1988), Iannarelli (1994), Gruesso y Nauffal (1994), S.T.P.-CONALEP (1988) e Ibarra (1996). Utilizando diferencias y semejanzas en un simple análisis de frecuencia.

Una vez que se tuvo el sistema matricial de los seis procesos, se inició el análisis de similitudes y diferencias, encontrando que existían varios conceptos similares, como "capacitación educativa" y "capacitación, asesoría y sistematización". Se siguió el mismo criterio, tomando en cuenta que aquellos pasos que fueran afines no se repitieran y agregando los que, según los autores, correspondía a esa etapa pero que el de referencia no contemplaba. En la etapa de formular "tácticas y estrategias" . Martín (1992) maneja pasos que en los demás procesos corresponde a la etapa de planeación, por lo que se integraron a los pasos de los otros procesos. En la "definición de los objetivos personales" separamos los conceptos de "objetivos", "propósitos" y "expectativas" para ser más precisos al momento de vaciar la información de los empresarios. En la etapa de identificación de los objetivos del negocio los dos pasos: identificación y establecimiento se unieron en uno sólo.

El proceso resultante contiene todos los pasos señalados por los teóricos, se determinó con que frecuencia los seis autores consideraban cada uno de los pasos. Para un proceso más resumido se tomaron en cuenta aquellos pasos que, como mínimo, tres procesos los consideraban importantes. Este modelo sintetizado se puede considerar que es un proceso teórico "ideal".

Fig. No. 1. Perfil de éxito de los empresarios en los últimos 5 años



1. - Incremento en personal
2. -Incremento en departamentos
3. -Incremento en ingresos
4. - Aumento en volumen de ventas
5. -Incremento en productos y servicios
6. -Incremento en instalaciones
7. -Antigüedad media

Con este proceso ideal se estructuró una entrevista que se aplicó a 30 empresarios. Se hizo un análisis de frecuencias con el S.P.S.S (Statistical Package for the Social Science). Y se determinó el perfil de éxito de los empresarios.

La muestra quedó integrada por 30 empresarios de Oaxaca, el único requisito para aplicar la entrevista fue que sus empresas fueran exitosas en función de: crecimiento, antigüedad, aumento en productos, ingresos, edificios y volumen de ventas (Ver figura No. 1).

El perfil de éxito nos muestra como la antigüedad media de las empresas (22 años) tiene una puntuación alta, la permanencia en el tiempo nos da el nivel de éxito y la sobrevivencia en el mercado a pesar de las continuas crisis económicas del país. El incremento en personal, en los últimos cinco años, es regular. Aunque el incremento en nivel de ingresos, el aumento en volumen de ventas y en servicios es poco, nos muestra la manera de sobrevivir con las altas y bajas de la situación económica .

Para detectar las posibles fallas en la elaboración de preguntas, se realizó una prueba piloto a seis empresarios de diferentes giros aplicando un cuestionario que constaba de 37 preguntas que en general no se considero confiable por lo extenso y ambiguo de su contenido. Se cambió por una entrevista con base en

un cuestionario guía. La aplicación de entrevistas se hizo del día 26 de agosto al 5 de septiembre de 1996.

Resultados

Del análisis de las etapas, fases y todos los pasos recomendados por los autores se determinaron las similitudes y diferencias entre cada uno de los pasos y surgió un proceso que incluye 151 pasos. La contribución al modelo ampliado por autor es la siguiente: L. Martín (1992) 59%, Anzola (1988) 46%, Iannarelli (1994) 6%, Gruesso y Nauffal (1994) 76%, S.T.P.(1988) 27% e Ibarra (1995) con un 38% (Ver cuadro No. 2).

Cuadro No. 1. - Contribución de cada uno de los autores al Proceso Teórico resumido.

AUTORES	GESTACION %	PLANEACION %	PUESTA EN MARCHA %
L. Martín (1992)	62	64	31
Anzola (1988)	62	50	
Iannarelli (1994)	16		10
Gruesso y Nuffal (1994)	51	87	79
S.T.P. (1988)	32	30	5
Ibarra (1995)	38	34	52

Cuadro No. 2. Análisis de frecuencia relativa

	Etapa de Gestación.	
5	*Generación de ideas sobre producto/servicio.*	43 %
13	*Selección del producto o servicio*	13 %
22	*Análisis de la situación (investigación de mercados)*	40 %
28	*Definir los objetivos personales*	33 %
32	*Definir el negocio*	60 %
38	*Identificar los objetivos (medibles) del negocio.*	43 %
	Etapa de Planeación.	
47	*Formular tácticas y estrategias*	
67	Producción	40%
102	Mercadotecnia	11%
112	Desarrollar pronósticos y presupuestos	9%
	Etapa de Operación.	
134	*Obtener el capital necesario*	22%
149	*Operación*	50%

Cuadro No. 3. Importancia de lo teórico para los empresarios	**Gestación**	**Planeación**	**Puesta en Marcha**
Empresarios	**35 %**	**14 %**	**15 %**

En la etapa de gestación los empresarios siguieron el 35% de los pasos propuestos teóricamente, mientras que la etapa de Planeación y Puesta en marcha generó poca preocupación entre ellos (Ver cuadro No. 3). En la etapa de gestación los empresarios consideran como la fase más importante la definición del negocio (60%). Mientras que a la selección del producto sólo la siguieron en un 13% (ver cuadro No. 2).

Para iniciar un negocio los empresarios consideran más importante el tipo de clientes que se desea atender y la necesidad a satisfacer o aquel giro que consideran más rentable por que ya existe mercado. Mientras que seleccionar un producto para abrirle mercado, como proponen teóricamente los autores, lo consideran un riesgo muy alto porque no tienen la seguridad de recuperar su inversión.

En la etapa de planeación los empresarios dan mayor importancia a la planeación de la producción con un 40% (Ver cuadro No 2). Según su justificación es porque con los conocimientos y experiencias adquiridas al trabajar para otros empresarios detectaron errores que tratan de evitar al momento de definir el proceso de producción; así como para optimizar la materia prima, insumos y recursos al momento de iniciar el negocio.

En la etapa de operación o puesta en marcha le dan más importancia a la fase de operación, especialmente en su inicio (50%) (Ver cuadro No 2). Esto se manifiesta porque en la práctica a los empresarios les interesaba poner de inmediato en operación el negocio dado que representaba su principal fuente de ingresos.

Conclusiones y recomendaciones.
Los empresarios consideraron la etapa de gestación, como la más importante ya que siguieron en un 35% los pasos propuestos teóricamente en esa etapa. Mientras que los autores dan mayor importancia a la etapa de planeación. En ambos casos la puesta en marcha genera poca preocupación.

Cuadro No 4. Análisis comparativo en función del deber ser del proceso.

ETAPAS	Gestación %	Planeación %	Puesta en Marcha %
Teóricos	40	47	5
Empresarios	35	14	15

Parece ser que los autores en su bibliografía proponen procesos teóricos repetitivos, tienen una tendencia mayor a proponer "recetas mecánicas" y retoman los conocimientos que se han generado por otros académicos a los cuales sólo se le agregan algunos cambios en cuanto al número de pasos. En la teoría no existe un acuerdo total entre los autores como tampoco un modelo unificado

universalmente. Cuando se pretende llevar a la práctica esos pasos no son accesibles, porque distan mucho de la realidad. El conocimiento existente, por lo general fue creado fuera de México, ha sido generado por la gran empresa que es la que cuenta con los recursos para hacer estudios y contratar especialistas. Lo que necesita el emprendedor son pasos más ágiles, prácticos, flexibles y fáciles de llevar a cabo. Por otra parte, las investigaciones y estudios en base a las experiencias reales del entorno empresarial son muy escasas en nuestro país. Existe la necesidad de crear conocimiento acerca de las características propias de la MPYME, para que este conocimiento se aplique al nacimiento de nuevas empresas.

Los empresarios dan gran importancia a la etapa de gestación en lo que coinciden con L. Martín (1992) y Anzola (1988). Por lo que se deduce que no basta con tener el deseo de ser empresario sino que se deben generar, seleccionar y evaluar las opciones que se tiene al momento de emprender un negocio porque esto disminuye el riesgo. A sugerencia de algunos empresarios no es recomendable cambiar constantemente el giro del negocio.

Cuadro No. 5. - Proceso recomendado por el análisis teórico-práctico.

1	**ETAPA DE GESTACION**
2	***Generación de ideas sobre producto/servicio.***
3	Buscar en experiencias previas
4	Intereses personales
5	Tormenta de ideas
6	Capacitación educativa
7	Considerar los recursos con que se cuenta
8	***Selección del producto o servicio***
9	Realizar investigación exploratoria y revisar investigaciones anteriores
10	Decidir según aptitudes o conocimientos
11	***Análisis de la situación (investigación de mercados)***
12	Conocer las características del cliente
13	Conocer la relación cliente/producto (demanda)
14	Análisis de la competencia
15	Selección y evaluación de la ubicación
16	***Definir los objetivos personales***
17	Objetivos
18	Propósitos
19	Expectativas
20	***Definir el negocio***
21	Describir al cliente
22	Definir el tipo de producto
23	Diseñar el prototipo
24	Describir las necesidades a cubrir
25	Definir el mercado
26	***Identificar los objetivos (medibles) del negocio:***
27	Crecimiento
28	Supervivencia

29	Utilidad
30	Indicar la ventaja competitiva
31	**ETAPA DE PLANEACION**
32	***Formular tácticas y estrategias***
33	Organización/administración
34	Decidir la estructura legal
35	Diseño y estructura de la organización
36	**Personal**
37	Determinar el número de empleados
38	Describir los puestos
39	Especificar cada puesto
40	Especificar las formas de reclutamiento y selección
41	Evaluación del desempeño
42	Compensaciones
43	**Producción**
44	Realizar diagramas de flujo
45	Decidir si los bienes tangibles serán manufacturados o comprados
46	Determinar el nivel de capacidad deseado
47	Determinar las materias primas equipos y artículos
48	Determinar las operaciones requeridas
49	Determinar el espacio
50	Considerar costos
51	Determinar tiempos
52	Establecer controles (cantidad, calidad, tiempos)
53	Calcular cantidades de material por día, semana, mes
54	Preparar manuales y gráficas
55	Distribuir el lugar de trabajo
56	Establecer políticas
57	Establecer sistemas de compra

58	Control de inventarios

	Continúa **ETAPA DE PLANEACION**
59	**Selección de procedimientos contables y manejo de información**
60	Flujo de efectivo
61	Control de clientes
62	Prever impuestos
63	**Mercadotecnia**
64	Seleccionar posibles mercados
65	Determinar el precio
66	Determinar formas de promoción
67	Determinar los canales de distribución
68	**Desarrollar pronósticos y presupuestos**
69	Estimar ventas futuras a un año
70	Estimar costos y gastos de inicio de operaciones
71	Estimar flujo de efectivo
72	Realizar el estado de resultados proforma
73	Análisis del punto de equilibrio
74	**Elaborar plan de negocios**
75	Integración general
76	Elaborar un resumen ejecutivo (síntesis)
77	**ETAPA DE OPERACION O PUESTA EN MARCHA**
78	***Obtener el capital necesario***
79	Montaje con recursos propios
80	Solicitar financiamiento
81	Creación y montaje
82	***Operación***
83	Inicio de operaciones

Los empresarios recomiendan "buscar en experiencias previas" porque en su mayoría tuvieron contacto previo con el mundo empresarial, ya sea trabajando para alguna empresa similar o porque probaron suerte en otro giro, porque provienen de generaciones de empresarios, o por que tenían conocimientos o habilidades, no necesariamente por haber recibido capacitación o formación profesional. Los empresarios más jóvenes si tuvieron algún tipo de capacitación o formación profesional, en el área que está estrechamente relacionada con su negocio. Por lo que al momento de seleccionar el giro y tipo de empresa no les fue difícil, y pudieron decidir por el conocimiento que habían acumulado. De lo anterior se deduce que para encaminar al éxito un negocio se debe conocer de cerca el mundo empresarial, con ello se tiene una visión más amplia al momento de decidir emprender un negocio, esto forma parte de lo que se considera la capacidad empresarial del individuo.

También se encontró que los entrevistados al momento de iniciar el negocio conocían el manejo de algún producto o servicio y que además era de su preferencia, tenían algún oficio adquirido anteriormente, o que aprovechaban la oportunidad. Más de la mitad de los empresarios entrevistados consideraron los recursos de que disponían en ese momento, esto quiere decir que, aprovecharon la ayuda de otras personas, algún tipo de herramienta o equipo, en su formación profesional o en conocimientos y oportunidades.

A pesar de las diferencias que se encontraron, también existen similitudes entre la teoría y la practica, existe acuerdo en algunos pasos como: en la etapa de gestación se debe hacer el análisis de la situación o lo que es lo mismo, hacer una investigación de mercados; para "conocer las características del cliente" al que estará dirigido el producto o servicio, "conocer la demanda", es decir, si existe necesidad insatisfecha por el producto o servicio seleccionado". Definir el "propósito" fin o intención que se persigue para iniciar el negocio, "definir el producto", y "descripción de las necesidades a cubrir".

Las acciones se realizan de acuerdo a la observación de las tendencias sociales, económicas y políticas. No se utilizan herramientas complejas ni estudios caros. Por que de acuerdo a la opinión de los empresarios lo más importante es encontrar un medio de subsistencia.

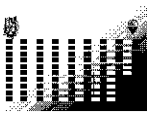
En el área de producción existe acuerdo en "determinar las materias primas equipos y artículos" que se usarán para elaborar el producto o servicio, "determinar las operaciones requeridas"; los pasos necesarios del proceso de producción, "determinar el espacio", distribución de planta, "considerar los costos" que implica producir el bien y "establecer sistemas de compra", administración de operaciones.

En el área de mercadotecnia en ambos casos tomaron en cuenta sólo "determinar el precio" y "estimar los costos y gastos de inicio de operaciones". En los empresarios esto fue determinado de acuerdo a la oferta/demanda, al monto

de lo invertido, costos y gastos causados al producir el bien o servicio.

El modelo propuesto en el cuadro No. 5 es una guía para iniciar una empresa. Está elaborado a partir de la integración de la experiencia de los empresarios y los pasos que proponen los teóricos en sus libros.

Consideramos que las instituciones de educación deben impulsar un cambio cultural de tipo educativo en todos los niveles, encaminado a la investigación, bajo enfoque que permita mayor objetividad en los resultados obtenidos. Esperamos que es trabajo sirva para futuras investigaciones sobre este tema.



Bibliografía.

Anzola Rojas, Servulo (1988). "Plan para la creación de empresas, Programa emprendedor". I.T.E.S.M. México. pp. 1-33.

Anzola Rojas, Servulo (1991). "Desarrollo de emprendedores". Mc Graw-Hill, México. pp. 3- 23.

Anzola Rojas, Servulo (1993). "Administración de empresas pequeñas". Mc Graw-Hill, México. pp. 9 y 10.

Anzola Rojas, Servulo (1994). "La empresa latinoamericana: reto y oportunidad para los emprendedores del futuro". Memorias del VIII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. I.C.E.S.I.(Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda), Núm. 51, abril-junio. Colombia. pp. 235-249.

De la Parra Paz, Eric (1994), "Estrategias para un líder", Secc. organización dirección y liderazgo. Adminístrate hoy, No. 4, Año I Agosto, pp. 20 y 21.

Dodge Robert and John E. Robbins (1992). "An empirical investigacion of the organizational life cicle model for small budines development and survival", Jurnal of Small Budines Management, Núm. 1. Vol. 30, pp. 27-37.

Filion, Louis Jaques (1994). "La competencia a concebir y el espacio de sí mismo: elementos de sostenimiento al sistema de actividad empresarial". Memorias del VIII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Núm. 51, abril-junio. Colombia. pp. 35-45.

Grabinsky Steider, Salo (1994). "Factores culturales en los emprendedores y las empresas familiares". Memorias del VIII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. I.C.E.S.I., Núm. 51 abril-junio. Colombia. pp. 415-427.

Grabinsky Steider, Salo (1995). "Mitos acerca de los emprendedores (del verbo emprender)", Adminístrate Hoy. Secc. Para emprendedores. Año I, No. 9. pp. 11 y 12.

Grabinsky Steider, Salo (1995). "La empresa familiar, Peligro que enfrentan las pequeñas empresas". Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa; Secc. Foro, Volumen IX, Núm.31 enero-febrero. pp. 3 y 4.

Gruesso, Ma. Alexandra y Nauffal-Funda Empresa (1994). La estabilidad empresarial en las nuevas empresas, Memorias del VIII congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial. I.C.E.S.I., Núm. 51 abril-junio. Colombia. pp. 397-414.

Iannarelli, Cynthia (1994). "Mujeres empresarias: protagonistas del futuro. Memorias del VIII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Núm. 51, abril-junio. Colombia. pp. 25-34.

Ibarra Valdes, David (1995). "Los primeros pasos al mundo empresarial" ; Ed. Limusa- Noriega, Quinta reimpresión, México. pp. 15-357.

López Espinoza, Mario (1995). "Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa"; Secc. Formación empresarial. Volumen IX, Núm. 31 enero-febrero. pp. 5- 8.

L. Martín, Charles (1992). "Inicie su propio negocio, guía para el emprendedor", Versión en español de la obra "Starting Your New Budines". Ed. Iberoamérica. México. pp. 1- 86.

Meredith, et al. (1995). "Lo que todo pequeño empresario debe saber". Ed. Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.)-Alfaomega, México. pp. 27.

Miravete Rico, Jesús y López Herrera (1995). "La Calidad: La sintonía entre la empresa y el cliente". Adminístrate Hoy, Secc. Calidad y control. Año I, enero, numero 9 Vol. México. pp. 32-35.

Sedano Martínez, Carlos Fco. (1994). "México al filo del año 2000 " I.T.A.M., En el primer seminario "taller de implantación de programas de emprendedores", del 4 al 7 de mayo de 1994. Secretaria de Desarrollo Industrial y Comercial. México. pp. 275-285.

Silvester L. James (1990). "Secretos para obtener éxito en su propio negocio". Ed. Diana. México. pp. 25-35.