

# El proceso emprendedor y la creación y desarrollo de micros y pequeñas empresas viables

*Salvador García de León Campero*

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo central el presentar una visión general del proceso emprendedor el cual se considera como uno de los enfoques que permite abordar en forma integral y rigurosa la creación de micros y pequeñas empresas y de su desarrollo inicial para aumentar sus probabilidades de éxito y disminuir las posibilidades de fracasos prematuros. Asimismo, destacar la importancia de no concebirlo solamente como la preparación de un plan sino como un proceso evolutivo en el que a medida que éste avanza la iniciativa de instalación de un nuevo negocio irá madurando y transformándose gradualmente desde una idea difusa a una empresa en operación con posibilidades de transitar hacia la consolidación.

**Palabras clave:** proceso emprendedor, nuevos negocios, micro y pequeña empresa, éxito, fracaso.

## THE ENTREPRENEURIAL PROCESS AND THE CREATION AND DEVELOPMENT OF VIABLE MICRO AND SMALL ENTERPRISES

### ABSTRACT

The main objective of this paper is to present an overview of the entrepreneurial process considered as one of the approaches that allows a comprehensive and rigorous approach to creating micro and small enterprises as well as their initial development in order to increase their chances of success and lessen the chances of premature failures. It also highlights the importance not only of conceiving the preparation of a plan but also its evolutionary process in which as it advances it will gradually be transformed from a fuzzy idea to a company in operation with the possibility of consolidation.

**Keywords:** entrepreneurial process, new businesses, micro and small business, success, failure.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la micro y pequeña empresa en la economía es un hecho ampliamente contrastado no solo por representar alrededor el 98% de los establecimientos de los sectores comercio, servicios y manufacturero del país sino también por absorber cerca del 60% del personal ocupado, ser el medio más importante para el autoempleo, primordialmente en las fases de desaceleración y contracción de la economía, representar una fuente de complementación de ingresos para un gran número de familias y por el destacado rol que tienen en la satisfacción de una gran variedad de necesidades de bienes y servicios para la población y de insumos productivos.

Sin embargo, existe el problema de que un significativo número de las de nueva creación desaparecen en sus primeros años de vida con la consecuente pérdida de recursos y puestos de trabajo. Lo anterior debido a factores de diversa índole entre los que se sobresale la ausencia de sólidas bases que corroboren la viabilidad de estas iniciativas emprendedoras, de guías para su implementación, estrategias para su funcionamiento inicial e incorrectas o incompletas apreciaciones sobre el entorno en que se desenvolverán caracterizado actualmente por su progresiva complejidad, inestabilidad económica y social, consumidores más exigentes e informados y la creciente competencia nacional y extranjera, particularmente de las grandes unidades y cadenas comerciales industriales y de servicios.

Por consiguiente, se hace patente la necesidad de abordar el proceso de creación de micros y pequeñas empresas y las fases iniciales de su operación bajo perspectivas integrales y rigurosas que permitan aumentar sus probabilidades de éxito y disminuir

las posibilidades de fracasos prematuros. Uno de los enfoques que reúne estas cualidades es el denominado “proceso emprendedor” el cual parte de la premisa de entender la acción emprendedora como el desarrollo de una serie de actividades consecutivas que tienen como punto de partida la decisión de abrir un nuevo negocio y como culminación, una vez instalado, su desenvolvimiento inicial.

El presente trabajo tiene como objetivo central el presentar una visión general del proceso emprendedor y destacar la importancia de no concebirlo solamente como la preparación de un plan sino como un proceso evolutivo en el que a medida que éste avanza la iniciativa de instalación de una nueva microempresa o pequeña empresa<sup>1</sup> irá madurando y transformándose gradualmente desde una idea difusa a una empresa en operación con posibilidades de transitar hacia la consolidación.

Para su descripción este proceso se ha dividido en las siguientes siete fases que a continuación se exponen: decisión de emprender, gestación de la idea, formación emprendedora básica, preparación del modelo de negocio, formulación del plan de negocio, ejecución del plan y desarrollo inicial del negocio.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor (2013) se considera como microempresa en todos los sectores la que cuenta con hasta 10 trabajadores, ventas anuales de hasta 4 millones de pesos y un tope máximo combinado de 4.6. Pequeño comercio desde 11 hasta 30 trabajadores, ventas desde 4.01 hasta 100 millones de pesos y un tope máximo combinado de 93. Pequeña industria y pequeña empresa de servicios desde 11 a 50 personas ocupadas, desde 4.01 hasta 100 millones de pesos y un tope máximo combinado de 95 (Trabajadores X 10% + Ventas anuales X 90%).

## DECISIÓN DE EMPRENDER

El deseo de ser empresario es la fase de inicio del proceso y la fuerza motivacional que impulsa a las personas a tomar la decisión de emprender la creación de un negocio propio. Este generalmente tiene su origen en estímulos como los siguientes que pueden ser de índole económica, sociocultural, personal o para aprovechar una oportunidad percibida:

- ◆ Por estar desempleado o por temor a quedarse sin trabajo en el futuro.
- ◆ Para mantener o completar el ingreso familiar.
- ◆ Búsqueda de un ingreso superior que como asalariado.
- ◆ Por no contar con otra forma de ganarse la vida.
- ◆ Crear una fuente de trabajo que sea compatible con otras actividades.
- ◆ Por tradición familiar.
- ◆ Para ser independiente.
- ◆ Alcanzar un mayor desarrollo personal.
- ◆ Aprovechar la experiencia, conocimientos, relaciones y recursos con que se cuenta.
- ◆ Estar hastiado o no sentir pasión alguna por la labor que se está desempeñando.
- ◆ Contar con ideas que pueden ser buenas oportunidades de negocio.

En esta primera fase es común que las personas que han tomado la decisión de convertirse en empresarios empiecen a tener acercamientos con las temáticas y herramientas emprendedoras, frecuentemente recurriendo a medios impresos, internet y conocidos.

## GESTACIÓN DE LA IDEA

Esta etapa comprende fundamentalmente la generación de ideas de negocios, su definición y la selección de la que presente las mayores ventajas y posibilidades de convertirla en realidad. Entre las fuentes más comunes a partir de las cuales se pueden generar ideas se encuentran las enumeradas a continuación:

- ◆ Actividades personales por las que se tiene gran preferencia y facilidades para su desarrollo en función de las capacidades individuales (sociales, recreativas, culturales, deportivas, del hogar, etc.).
- ◆ Experiencia profesional y laboral.
- ◆ Interacción con otras personas e instituciones (familiares, amigos, colegas de trabajo, empresarios, ejecutivos, funcionarios, cámaras y asociaciones, organismos de apoyo a emprendedores, etc.).
- ◆ Ferias y exposiciones.
- ◆ Medios de comunicación impresos y electrónicos.
- ◆ Observación de las necesidades no cubiertas en el ámbito local.
- ◆ Disponibilidad de recursos locales (agropecuarios, industriales, de servicios, infraestructura, etc.), o de recursos propios.
- ◆ Innovaciones organizacionales, de producto, proceso y marketing.
- ◆ Cambios y tendencias en el entorno económico, demográfico, tecnológico, legal, cultural, geofísico, de seguridad y orden público e internacional.
- ◆ Relaciones personales.

- ♦ Comercio exterior.

Una vez generadas las ideas de negocios se procede a seleccionar la más viable. Lo anterior, a través de la definición de un conjunto de criterios de evaluación, la recopilación para cada idea de información a nivel muy general sobre cada criterio, su valoración en función de las ventajas o desventajas que representa y la elección de la mejor opción desde el punto de vista del emprendedor. Tales criterios se refieren a factores como el perfil deseable del emprendedor, horarios y condiciones de trabajo, requerimientos legales para la apertura del negocio, tamaño y comportamiento actual y esperado del segmento de clientes potenciales, características e intensidad de la competencia, grado de complejidad tecnológica, disponibilidad de proveedores, acceso a canales de distribución, requerimientos de recursos, fuentes de financiamiento y margen de beneficios esperados. En caso de que ninguna de las ideas resulte viable se reinicia el proceso de gestación (García de León, 2011).

En ocasiones, algunas campañas publicitarias para fomentar nuevos emprendimientos transmiten mensajes que hacen pensar que cualquier idea es susceptible de convertirse en empresa lo cual no es así. Una nueva empresa es una idea desarrollada, evaluada y validada desde diferentes ángulos, caracterizada ampliamente, convertida en realidad y llevada a la práctica.

## **FORMACIÓN EMPRENDEDORA BÁSICA**

El fortalecimiento de los conocimientos, capacidades y habilidades del futuro empresario es una actividad de primordial importancia para el desarrollo y éxito de su iniciativa emprendedora.

Por consiguiente, es fundamental su participación en talleres de capacitación en los que se aborden temáticas relativas al espíritu emprendedor, desarrollo humano, análisis del entorno general y específico, fases del proceso administrativo y áreas funcionales, preparación de modelos de negocio, elaboración y ejecución de planes de negocio, gestión inicial de la empresa, apoyos existentes para la creación y desarrollo de micros y pequeñas empresas y el aprovechamiento de redes de contacto formales e informales (capital relacional). Asimismo, el contemplar que el emprendedor, en determinado momento, reciba adiestramiento especializado sobre el giro en el cual va a llevar a cabo su actividad.

## PREPARACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Con relación a la conceptualización de los modelos de negocio cabe señalar que no obstante no haber una definición única del término ni de sus componentes, la mayoría de los enfoques tienen en común el responder a cuestiones como ¿quiénes serán nuestros clientes?, ¿qué beneficios únicos les ofreceremos?, ¿cuáles serán las principales vías para generar ingresos? y ¿qué recursos clave se requerirán? Sin embargo, dentro de las diferentes perspectivas existentes han cobrado relevancia los aportes de A. Osterwalder e Y. Pigneur tratados detalladamente en su libro *Generación de modelos de negocio* (2011). En este texto se presenta una herramienta conocida como Modelo Canvas para crear y desarrollar modelos de negocio de una forma sencilla y organizada en un formato creativo y estratégico, tanto para emprender una nueva empresa como para mejorar una ya existente.

Según estos autores un modelo de negocio es una representación que describe la manera en que una empresa pretende crear,

entregar y capturar valor apoyándose en un marco constituido por nueve bloques básicos: segmentos de mercado, propuesta de valor, distribución y canales de venta, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos en el cual la propuesta de valor es un elemento crítico y articulador del resto de los bloques que le sirven de sustento y permiten proporcionar valor a los clientes y a la vez generar valor para la empresa.

En general una propuesta de valor se constituye por la oferta de beneficios únicos que una empresa entrega a sus clientes en la compra de sus productos y servicios. Tiene como finalidad el crear en su mente una percepción favorable y distintiva hacia ésta con respecto a la que tienen de la competencia. Entre los atributos que debidamente complementados y redactados se utilizan para su conformación (*precios bajos, productos personalizados, rapidez en la entrega*) se encuentran los descritos a continuación los cuales para su presentación se han agrupado en función de algunos de los bloques de construcción que los sustentan.

### **Atributos relativos a los productos/ servicios de la propuesta de valor**

Precio, calidad, diseño, gama, presentación, funciones, originalidad, facilidad de uso y de gestión, vida media, composición, compatibilidad, personalización, durabilidad, empaque, envase, peso, dimensiones, precisión, usos, rendimiento, exclusividad, marca, seguridad, garantía, ahorro, carácter ecológico, experiencias sensoriales, complementariedad, procedencia, desempeño, forma de entrega, tecnología, novedad, reparabilidad, rapidez, potencia, protección, simplicidad, higiene, frescura, facilidad de uso, fragancia y homogeneidad.

### **Atributos relativos a los canales de distribución y venta**

Diversidad, accesibilidad, formato de venta, ambientación, comodidad y punto de encuentro.

### **Atributos relativos a las relaciones con clientes**

Atención personalizada, asesoría y asistencia técnica, soluciones completas, disponibilidad, promociones, interacción con los usuarios, horarios de atención, servicio al cliente, experiencia y profesionalismo del personal, reconocimiento, asociaciones en que ambos ganan, cumplimiento de los compromisos asumidos por la empresa, participación en programas de desarrollo comunitario de carácter económico, social, cultural y medioambiental.

### **Atributos relativos a las fuentes de ingresos y recursos clave**

Suscripción, membresía, licenciamiento, arrendamiento financiero, sistema de franquicia, cobro por uso, pago por evento, intermediación, patrocinio, donaciones y empleo de tecnología e insumos amigables con el medio ambiente.

En el caso de una nueva iniciativa emprendedora el diseño del modelo de negocio tiene entre sus objetivos el delimitar e identificar en forma precisa, y dentro del marco de la idea de negocio seleccionada, el segmento de clientes que se pretende atender así como el descubrir a través de fuentes primarias y secundarias sus necesidades y deseos no satisfechos, los problemas no resueltos o incorrectamente dilucidados por giros de negocios iguales o similares para generar, a partir de ellos, alternativas de solución originales que contribuyan a la configuración de una propuesta innovadora de valor. Asimismo, el establecer la plataforma estratégica que servirá de base para articular y guiar el desarrollo del plan de negocio.

## FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Bajo la óptica de análisis asumida, el plan de negocio puede conceptualizarse como un documento que contiene un conjunto de estudios pormenorizados basados en una serie de lineamientos estratégicos derivados del modelo de negocio y que tienen como finalidad el verificar la viabilidad de los componentes del plan y describir con precisión y detalladamente las características que tendrá la empresa una vez creada.

Estos componentes se refieren a tópicos como los propósitos centrales y la identidad de la empresa, el público objetivo y la mezcla de mercadotecnia, el tamaño de planta y los aspectos técnicos, la forma jurídica de constitución y su régimen fiscal, la estructura organizativa y los recursos humanos, los costos, gastos, inversión inicial y fuentes de financiamiento internas y externas y a los resultados económicos esperados. Además, a la evaluación integral del plan que permitirá tomar la decisión sobre su aceptación y por lo tanto de continuar con las siguientes fases del proceso emprendedor, o bien, de previamente revisar o ajustar algunas de sus partes.

Sobre lo anterior cabe señalar que no obstante que por lo general los planes guardan una estructura similar, sin embargo, existen particularidades distintivas en el contenido y tratamiento de algunas de sus partes según el sector de actividad económica en que se inserten.

Con relación a la importancia de elaborar debidamente un plan de negocio cabe mencionar que de acuerdo con diversos estudios el fracaso prematuro de micros y pequeñas empresas en parte se debe a factores como el insuficiente involucramiento de los emprendedores en su formulación, a su inexistencia, a

diseños insuficientemente rigurosos, poco realistas o muy optimistas.

Entre los beneficios prácticos derivados de preparar un plan de negocio se encuentran los siguientes:

- ◆ Proporciona una visión global de su viabilidad.
- ◆ Puede significar ahorros importantes en tiempo y dinero ya que facilita la realización de evaluaciones en distintos momentos del proceso de su preparación que posibilitan el tomar decisiones referentes al ajuste y continuidad del mismo.
- ◆ Suministra una guía clara de las acciones a seguir para hacer realidad una idea y para que en su materialización se asemeje lo más posible a lo que se desea.
- ◆ Es un documento imprescindible para solicitar crédito a una entidad financiera o conseguir socios inversionistas.
- ◆ El manejo de los conceptos y procesos involucrados son parte fundamental de la formación de un futuro empresario.

## EJECUCIÓN DEL PLAN

Para una eficiente ejecución del plan primeramente se requiere preparar un minucioso programa de trabajo que contenga la calendarización de las actividades a desarrollar en esta fase acompañada de estrictos procedimientos de coordinación, seguimiento y control de los plazos previstos, de los presupuestos definidos dentro de los márgenes establecidos y la mejor calidad técnica de la infraestructura. Entre tales actividades se encuentran las siguientes:

- ♦ Constitución de la empresa y tramitación de permisos para su instalación y operación y de registros diversos.
- ♦ Gestión y obtención de los recursos monetarios que provendrán de fuentes de financiamiento externas.
- ♦ Construcción de la obra civil si es el caso, o bien, la renta o compra del inmueble, su acondicionamiento y ambientación.
- ♦ Adquisición del mobiliario, maquinaria, equipo, materias primas y materiales.
- ♦ Contratación de servicios diversos.
- ♦ Reclutamiento, alta y adiestramiento de personal.
- ♦ Realización de pruebas de producción.
- ♦ Creación de los sistemas administrativos.
- ♦ Comprobar que el diseño de la nueva empresa cumple debidamente con todas las especificaciones de calidad, capacidad y funcionalidad establecidas.
- ♦ Comunicar a los clientes potenciales la próxima inauguración de la empresa.
- ♦ Apertura de la empresa.

## DESARROLLO INICIAL DEL NEGOCIO

El proceso de creación de micros y pequeñas empresas viables no termina con su apertura pues a partir de ello se inicia un periodo crítico de gestión que puede durar un amplio lapso de tiempo y en el que lograr su supervivencia es una de sus prioridades fundamentales. Es una etapa en la cual se presentan las tasas más altas de cierre de negocios y en la que el empresario debe ir paulatinamente fortaleciendo la incorporación de técnicas y herramientas de gestión administrativa para poder responder de manera efec-

tiva a los desafíos competitivos, introducirse más rápidamente al mercado y alcanzar las expectativas de ventas, manejar correctamente las relaciones con los clientes y proveedores, producir con la calidad necesaria y en las cantidades y costos esperados.

Asimismo, adecuar debidamente los productos/servicios a las necesidades de los consumidores, alcanzar una cierta estabilidad en el aprovisionamiento de los insumos y en la plantilla del personal, equilibrar el flujo de caja y contar con un buen sistema de información y control. Una vez lograda la supervivencia inicial paralelamente se estará transitando a una fase de consolidación de los cimientos fundamentales del negocio los cuales a la vez sentarán las bases para su posterior expansión.

## **SERVICIOS Y RECURSOS DE APOYO AL PROCESO EMPRENDEDOR**

Existe una amplia pero no suficiente disponibilidad de servicios y recursos de apoyo al proceso emprendedor proporcionados y generados por instituciones como las Secretarías del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y del D.F., Delegaciones y Municipios, organismos gubernamentales descentralizados, banca comercial y de desarrollo, entidades de ahorro y crédito popular, cámaras y asociaciones empresariales, universidades, organizaciones de la sociedad civil, empresas de consultoría, editoriales y organismos internacionales.

Los servicios y recursos de apoyo comprenden conceptos como cursos de formación, servicios crediticios, de información, tramitación y publicidad; incubación de empresas, contactos con grupos de interés, asesoría y asistencia técnica, coaching empresarial, apoyos financieros, preparación de estudios diversos, cajas

de herramientas, espacios físicos, mobiliario, equipo y soporte administrativo, libros, manuales, guías, revistas y artículos de divulgación; organización de ferias y exposiciones, bancos de ideas y acceso a redes empresariales (Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, 2014; Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 2012) .

Sin embargo, cabe destacar que existe una alta concentración de apoyos y recursos en las primeras fases del proceso emprendedor y en mucho menor medida en las últimas: ejecución del plan y el desarrollo inicial del negocio. Asimismo, señalar que en algunos casos los suministrados por organizaciones como las citadas van más allá de las fases del proceso emprendedor al ofrecerse también para problemáticas inherentes a etapas como la de consolidación y crecimiento.

## FUENTES DE CONSULTA

- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, (2012). Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación en México. México.
- García de León, S., (2011). Creación y desarrollo de nuevos negocios: planes y metodología. Sector comercio, México: Gasca.
- Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, (2014). Catálogo de programas federales 2014. México.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2011). Generación de modelos de negocio, 3ª. ed. Bilbao, Esp.: Deusto.
- Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal (2014). Diario Oficial de la Federación del 28 de diciembre de 2013.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.