



BUAP

Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

**“LA INFLUENCIA DEL COACHING COMO FACTOR
DE EMPRENDIMIENTO PARA INICIAR UN PLAN
DE NEGOCIOS BAJO EL MODELO CANVAS EN
UNA PYME” CASO PRÁCTICO: GARTEN.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

JUAN GABRIEL REYES GONZALEZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. RAMÓN SEBASTIAN ACLE MENA

PUEBLA, PUE

AGOSTO, 2015

PROLOGO

Conozco a Gabriel Reyes desde hace varios años como alumno de la certificación en Coaching Humanista de la Universidad Iberoamericana de Puebla. Desde que me planteó el enfoque de su tesis me pareció muy importante ya que en mi opinión se hace cargo de una de las causas de la alta mortalidad de empresas: ¿cuál es? Decirlo con una frase breve que enganche para leer lo que sigue. Ejemplo: despersonalizar a los emprendedores.

En mi opinión la mayoría de las instituciones que ofrecen programas para emprendedores se enfocan en ofrecer conocimientos técnicos y acompañamiento a los nuevos emprendedores en lo que se refiere a metodologías, herramientas y sistemas; lo que me parece muy atinados valioso. Sin embargo a menudo dejan fuera la dimensión personal e íntima del emprendedor, su aspecto más elemental como persona: ¿qué es importante para él/ella?, ¿Por qué hace lo que hace, qué lo motiva? ¿Cuál es su sistema de creencias? ¿Cuáles son sus emociones y su capacidad de relacionarse? ¿Dónde está su capacidad de conversación y su capacidad de reconfigurarse ante situaciones adversas? Así, al no estar contempladas estas cuestiones en un Plan de Negocios, surge otra gran interrogante: ¿cómo va a afectar el emprendimiento la manera de interactuar del sujeto en cuestión con su núcleo primario, la familia?

Para mí el emprendimiento no solamente está circunscrito a un tema "técnico", por así decirlo, sino que es un proceso profundamente humano a través del cual el emprendedor y su sistema es transformado. En este viaje esa persona requiere de un acompañamiento que le permita ver lo que no ve, es decir, ser consciente de sus procesos mentales, de cómo maneja la frustración y muchas veces la solución. La expresión "el mapa no es el territorio" aplica perfecto al Plan de Negocios, que aunque esté muy bien pensado o analizado no es la realidad.

Una de las competencias fundamentales para un emprendedor es desarrollar maestría en la anticipación y en el manejo de situaciones imprevistas, a las que

llamamos "quiebres" en la tradición del Coaching ontológico (de la cual provengo) y que se refiere al manejo de todo aquello que rompe con la transparencia. Es decir, el manejo de imprevistos impacta nuestros pensamientos (diálogo interno), genera cambios en las emociones, y de no ser bien manejados pueden conducir a tener reacciones negativas. Una situación así va en detrimento del proyecto, dañar al emprendedor, al equipo de trabajo e incluso a su familia.

Tal y como lo señala Gabriel de manera muy acertada, el Coaching es una herramienta muy poderosa para acompañar la aventura de emprender, pues todo emprendimiento es una aventura llena de imprevistos, retos y aprendizaje.

Esperó que esta tesis sea de alto valor para ustedes ya sean coaches o emprendedores.

Todo proceso de Coaching es, en esencia, un cambio: al final la persona (coach, equipo o empresa) no vuelve a ser la misma.

Eduardo Turnbull
Master Coach internacional
Mexico D. F.
JULIO DE 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecido a mi Padre Celestial, por el simple hecho de amarme y permitirme la vida; con ella, buscar siempre una realización plena de mí ser.

A mi Abuela Regina (q.e.p.d.) ejemplo de emprendimiento y tenacidad. A mi madre porque su protección, cuidados de amor y ejemplo de vida.

A Judith mi compañera de vida, por su amor, sus conversaciones, sus silencios; todos ello, con el deseo de ayudarme para ser quien soy. A mis Hijos Diego, Camila y Diana son mi orgullo y mi motivación los amos. Mi amor por ustedes jamás en juicio pusieron; a pesar de mis largas horas de ausencia.

A mi Primo Fernando Enríquez agradezco por compartir su sueño de emprender, de compartirme su experiencia, su ayuda mutua, su cariño a mí y a mi familia. A mis hermanos y sus familias, ustedes son mis compañeros de vida y de juegos.

A Eduardo Turnbull, tus talentos juntos con tus conversaciones han producido en mi de manera consiente la comprensión de una mejora continua e integral en mi persona.

A mi director de tesis el Dr. Ramón Acle. Por la experiencia en sus cátedras y los conocimientos compartidos durante la realización del presente trabajo de investigación. A mis sinodales Mtra. Carmen Rosales y la Dra. Norma Santiesteban quienes revisaron el presente trabajo y lo aprobaron.

A la escuela de negocios InQba, en especial al Mtro. Gerardo López por su asistencia y su tiempo e interés al proyecto de incubación Garten.

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, mi universidad, a la facultad y a mis maestros quienes aportaron su experiencia y conocimiento durante la maestría. A mis amigos y compañeros, en especial Paulina, Mirsa, Ary, Fer y Cristian porque de cada uno de ellos permitieron un agradable tiempo de aprendizaje.

Prologo	I
Agradecimientos	III
Índice.	1
Introducción.	8
Planteamiento del Problema.	14
Justificación.	14
Objetivos Generales	14
Objetivos Específicos	15
Hipótesis.	15
Capítulo I Marco Contextual “La administración y Las PyMEs”	16
1.1 Generalidades de la Administración.	17
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Administración.	18
1.1.2 Influencia de la organización de la Iglesia Católica y Militar.	24
1.1.3 Definición de Administración.	25
1.1.4 Clasificación de la teoría de las organizaciones.	27
1.1.4.1 Escuela clásica y científica del trabajo.	28
1.1.4.2 Movimiento de las relaciones humanas.	30
1.1.4.3 Teoría del comportamiento en la Administración.	35
1.1.4.4 Teoría de la contingencia.	39
1.1.4.5 Teoría constructivista.	41
1.2 Generalidades de las PyMEs.	42
1.3 Marco histórico de las PyMEs en México.	45
1.4 Las PyMEs ante el desafío del presente siglo.	51
Capítulo II Marco Teórico “Coaching y Plan de Negocios”	54
PARTE I Coaching.	

2.1 Generalidades del Coaching.	55
2.1.2 Antecedentes históricos del Coaching.	56
2.1.3 Definiciones del Coaching.	61
2.1.4 Tipos de Coaching y Escuelas del Coaching.	63
2.1.5 Distinción del Coaching y otras competencias.	67
2.1.6 El Coaching como proceso de cambio.	68
2.1.7 Competencias y matriz de resolución.	70
2.1.8 Coaching ontológico.	72
2.1.9 Principios de la escuela sudamericana del Coaching.	74
2.1.10 Aprendizaje transformacional Modelo “OSAR”.	77
2.1.11 El proceso del Coaching.	81
2.1.12 Ética en el Coaching.	82
PARTE II Plan de Negocios.	83
2.2 Generalidades del plan de negocios.	83
2.3 Modelo de negocio & Plan de negocios.	84
2.4 Océanos Azules y Océanos Rojos.	86
2.5 El plan de negocios.	88
2.5.1 Elementos de un plan de negocios.	90
2.6 Tipos de Plan de Negocios.	95
2.6.1. Plan de negocios para una nueva empresa.	96
2.7 Tipos de modelos de negocio.	97
2.8 Modelo negocios Canvas.	99
2.8.1 Boque uno Segmentos de clientes.	102
2.8.2 Boque Propuesta de valor.	103
2.8.3 Boque Canales de Comunicación y Distribución.	104
2.8.4 Boque Relaciones con los Clientes.	106
2.8.5 Boque Fuentes de Ingresos.	107
2.8.6 Bloque Recursos Claves.	109
2.8.7 Bloque Actividades Claves.	110
2.8.8 Bloque Alianza Claves.	111

2.8.9 Bloque Estructura de Costos.	112
Capítulo III Metodología de la Investigación y Caso Práctico.	114
Parte I	
3.1. Antecedentes de la investigación.	115
3.2. Planteamiento del problema.	116
3.2.1. Delimitación del problema.	117
3.3 Justificación de la Investigación.	117
3.4 Objetivos de la Investigación.	119
3.4.1 Objetivo Generales.	119
3.4.2 Objetivos específicos.	119
3.4.3 Metodología y Tipos de Investigación.	120
3.4.4 Hipótesis de Investigación.	123
Parte II Marco conceptual del proyecto.	
3.5 Antecedentes de la horticultura ornamental en México.	124
3.5.1 Reseña histórica y descripción de la empresa Garten.	125
3.5.2 Visión.	126
3.5.3 Misión.	126
3.5.4 Valores.	126
3.5.5 Objetivos Estratégicos.	127
3.5.6 Definición de productos y servicios.	128
3.5.7 Necesidades a satisfacer.	128
3.5.8 Ventajas competitivas.	129
3.5.9 Financiamiento.	129
3.5.10 Viabilidad del proyecto.	130
3.5.11 Riesgos.	131
3.5.12 Empresa y equipo directivo.	132
3.6 Fase de Análisis.	132
3.6.1 Análisis del Entorno.	133

3.6.2 Factores Económicos.	133
3.6.3 Factores Socio-Demográficos.	134
3.6.4 Factores Culturales.	135
3.6.5 Factores Políticos.	136
3.6.6 Factores Legales.	136
3.6.7 Factores Laborales.	137
3.6.8 Factores Medioambientales.	137
3.7 Análisis de Mercado.	138
3.7.1 Demanda.	139
3.7.2 Oferta en el mercado.	140
3.8 Matriz de Porter.	144
3.9 Matriz FODA de la empresa de estudio.	147
3.10 Objetivos y Estrategias de la Empresa.	149
3.11 Plan de Marketing.	150
3.11.1 Investigación de Mercado.	151
3.11.2 Análisis de la competencia.	154
3.12 Investigación cuantitativa del mercado.	155
3.13 Investigación cualitativa.	156
3.14 segmentación del mercado.	160
3.14.1 Diferenciación y Posicionamiento.	161
3.14.2 Producto/Servicio.	161
3.14.3 Marca Precio promoción y Distribución.	165
3.15 Estrategia de Ventas.	166
3.16 localizaciones de la empresa en Puebla y local comercial	167
3.17 Planeación Financiera.	169
3.17.1 Estados financieros mensuales 2013.	170
3.17.2 Estados financieros proyectados 2014.	171
3.17.3 Estados Financieros Proyección a cinco años.	172
3.17.4 Plan de inversiones.	172
3.17.5 Flujos y TIR.	173

Conclusiones.	174
Recomendaciones.	176
Bibliografía.	177
Anexo I Alta de hacienda de empresa Garten.	181
Anexo II Solicitud de registro de marca	182
Anexo III Requisitos Básicos para incubación por parte de INADEM	184

Índice de Tablas.

Tabla no.1 Historia del desarrollo administrativo	21
Tabla no 2 Cronología de los principales eventos de los orígenes de la Administración.	23
Tabla no.3 Teorías administrativas y sus enfoques	27
Tabla no.4 Clasificación de empresas por número de empleados	49
Tabla 5 Escuela de Coaching y visión integradora	66
Tabla 6 Diferencia de precios fijos y dinámicos	108
Tabla 7.Factor Socio Demográfico en Puebla 2010.	134
Tabla 8 Clasificación de vivienda en Puebla.	134
Tabla 9 Planeación Financiera 2013-2014	169
Tabla 10 Activos fijos a 5 años.	169
Tabla 11 Activos Circulante a 5 años.	169
Tabla 12 Estados Financieros 2013.	170
Tabla 13 Estados Financieros proyectados 2014.	171
Tabla 14 Estados Financieros Proyectados a 5 años.	172
Tabla 15 Plan de Inversión 2013-2014.	172
Tabla 15 Flujo y TIR a 5 años.	173

Índice Cuadro.

Cuadro 1 Pirámide de Maslow.	36
Cuadro 2. Escuela de Coaching y visión integradora.	66
Cuadro 3 Sistema holístico del Modelo de Negocios Canvas	99
Cuadro 4 Bloques constructivos y temático Canvas	100
Cuadro 5 Bloques Segmento de Clientes	102
Cuadro 6 Bloques Propuesta de valor	103
Cuadro 7 Correlación de tipo y fases del canal	104
Cuadro 8 Bloques Canales de Comunicación y Distribución	105
Cuadro 9 Bloques Relación con clientes	106
Cuadro 10 Bloques Fuente de Ingresos.	107
Cuadro 11 Bloque Recursos Claves	109
Cuadro 12 Bloque Actividades Claves	110
Cuadro 13 Bloque Alianza Claves.	111
Cuadro 14 Bloque Estructura de costos.	112
Cuadro 15 Análisis y oferta de mercado	142
Cuadro 16 Análisis FODA caso práctico	147
Cuadro 17 Segmentación de mercado Individuo	151
Cuadro 18 Segmentación de mercado empresas	153
Cuadro 19 Encuesta de mercado meta	160

Índice de Gráficas.

Gráfica 1 Composición de las empresas en México por tamaño y sector.	48
Gráfica 2 Porcentaje de empresas que cierran en México según años de vida.	116

Índice de Figuras.

Figura 1. Coaching como recipiente vacío.	69
Figura 2. Matriz de creatividad.	70
Figura 3 Modelo OSAR	77
Figura 4 Oceano Azul & Oceano Rojo	87

Figura 5 Esquema del plan de Negocios.	89
Figura 6 Parte lógica e intuitiva modelo Canvas	113
Figura 7 Las cinco fuerzas de Poder	144
Figura 8 Las Orquídeas	161
Figura 9 Anturio	162
Figura 10 Los Tulipanes	162
Figura 11 Table Coffe	163
Figura 12 Centros de Mesa.	161
Figura 13 Plantas y Macetas	164
Figura 14 Jaulas y Cactus	164
Figura 15 Logotipo Garten	165
Figura 16 Croquis Garten	167
Figura 17 Local Garten	168

INTRODUCCION.

México ha tenido que enfrentar en los últimos 35 años diferentes crisis que han impactado en el desarrollo político, económico y social de nuestra sociedad; Un buen desarrollo económico de un país tiene que ver con el desarrollo sostenible, y sustentable que de oportunidades de crecimiento a su gente. El gobierno deberá crear las condiciones adecuadas para el nacimiento y permanencia de las empresas.

Por otro lado, los empresarios de cambio y nuevos empresarios deberán ser una clase transformadora que abra nuevas posibilidades de acción, buscando asumir su responsabilidad, generando aprendizaje y expandiendo sus acciones efectivas. Ambos personajes deberán ser la piedra angular del crecimiento económico para el desarrollo de una nación, cada quién realizando lo mejor de su área de influencia, para un fin común, una nación prolífica y fuerte.

Durante las tres últimas décadas y media, en nuestro país las crisis han sido de manera recurrente. A continuación se mencionan algunos eventos que han sucedido a lo largo de estos 35 años; en el año de 1973 a nivel internacional un conflicto político entre países árabes provoca "*La crisis del petróleo*". Esto da como resultado el aumento del precio de ese producto, unido a la gran dependencia que tenía el mundo industrializado para esta materia prima, provoca un fuerte efecto inflacionario y con esto la reducción de la actividad económica de las principales economías del mundo. México no fue la excepción. En nuestro país, durante el periodo de presidente José López Portillo (1976-1982), se ve marcado con altas devaluaciones, inflación y el empobrecimiento en sectores muy vulnerables de nuestra sociedad. La característica del sistema político de este sexenio, se calificar como una crisis de confianza, de parte de la iniciativa privada; se dilapidó riqueza, hubo errores graves en la administración, corrupción y autoritarismo (Krauze, 2012).

En la región de los países asiáticos surge un efecto de crisis llamado “*Efecto Dragón*” en 1997. La nación protagonista de este efecto es Japón, este país busca mano de obra más barata que la interna, requiere de cubrir la demanda mundial de sus productos, todo esto genera una devaluación del dólar con respecto al yen; de tal manera que se ve reducida la demanda. Esto es demasiado producto para muy pocos consumidores, con la producción de más no se puede cubrir las deudas adquiridas y los efectos se reflejan en un efecto de crisis económica a nivel mundial.

En México, Carlos Salinas (1988-1994) inicia su sexenio con una crisis de credibilidad, se advierte rumores de fraude electoral, frase conocida como la “*Caída del sistema*”. Sin embargo, el personaje es hábil y audaz, es un estratega, empieza a ganarse a la gente de poder, empresarios y a la opinión pública en general. Al finalizar su sexenio e inicios del siguiente por parte de Ernesto Zedillo viene “*El efecto tequila*”.

La crisis económica de México (1994) fue una crisis iniciada en México de repercusiones mundiales, fue provocada por la falta de reservas internacionales, se tenía alta credibilidad económica, era una economía sujeta por “alfileres”; esto causó devaluación de la moneda y como consecuencia crisis económica (Krauze, 2012).

La crisis financiera, inmobiliaria y fiscal de los Estados Unidos de Norteamérica es conocida como “*La crisis hipotecaria*” (2008) surge del manejo que tanto bancos como consumidores; algunas entidades financieras optaron por otorgar hipotecas con un alto riesgo, lo que al final tuvo una realidad donde los adquirentes no pudieron pagar. Esto desata una crisis mundial ocasionada principalmente por esta nación, las consecuencias son demás conocidas.

Por otro lado, la crisis económica Europa (2009) vulneró nuevamente la solidez que la economía mundial el desequilibrio económico de los países de la zona euro, principalmente Portugal, Italia, Irlanda, España y aunado a una de las crisis fiscales marcadas principalmente en Grecia provocó caída del euro y de los

mercados bursátiles de ese continente; actualmente esta problemática sigue vigente ya que el estudio de investigación y fenómeno empatan en tiempo.

Lo importante es saber que las crisis económicas son tan presentes como la vida diaria y la vida de cualquier empresa. El ser humano debe de ver un enfoque diferente y permitirse ver alternativas de solución; después de una semblanza sobre los diferentes efectos de crisis y las consecuencias que ocasionan en un país como el nuestro. La pregunta es: ¿Qué se tiene que hacer?

Algunos pensadores y revolucionarios del pensamiento indican lo siguiente. El punto vértice debe de partir de uno mismo, el desafío es transformación, utilizar la existencia como un camino para llegar a ser; formación propia del ser, la aspiración del ser y el dominio personal permitirán una visión personal. Para lograr esto el elemento es el aprendizaje, es la palanca de la transformación.

Un segundo vértice es el desafío de transformación del mundo, ayudar a mejorarlo, para esto se requiere el desafío de emprender. Esto es compartir imágenes, metas, valores y una misión. Generar un pensamiento sistémico, si se quiere cambiar hay que cambiar las bases de nuestro sentido común, hay que erradicar las premisas de los supuestos para la transformación.

El punto de inicio para el mejoramiento es reconocer la necesidad, si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento.

Algunos pensadores en la mejora en la administración comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores estadounidenses dirigían a jugadores y equipos deportivos. En la segunda mitad de los años ochenta, aproximadamente, surge el Coaching (Angel, 2007).

El concepto de Coaching proporciona un proceso innovador para facilitar el desarrollo de la persona, el Coach muestra las competencias y las habilidades de saber escuchar, observar y proveer oportunidades de aprendizaje que acciones y potencialicen la autonomía y la creatividad del ser humano (CIC, 2011).

En una empresa las personas extienden continuamente sus aptitudes, cultivan nuevos patrones de pensamiento aspiran colectivamente, sin embargo queda en libertad o sin dirección al no saber canalizar.

En México los empresarios deben de crear una cultura de mejora, la misión es comenzar a crear un ambiente que permite enfrentar los desafíos de la economía global mediante la innovación y el pensamiento sistémico.

El presente debe de ser guiado con sumo cuidado, la historia económica del país nos ha enseñado que los errores ahora cuestan mucho más y las consecuencias afectan el desarrollo de una nación; de ahí que es necesario aprender de otros y hacer un análisis comparativo para poder adaptar, diseñar y emprender estrategias de innovación para tener mejores empresarios como consecuencia mejores empresas.

El presente estudio se enfoca al desarrollo del proceso Coaching en la empresa para el empresario. El proceso es una herramienta de mejora hacia el desempeño que se desea, es decir una mejora del negocio que lo lleve a mejores resultados de los que ya tiene. Es un caso práctico y se aterrizará en la empresa "Garten".

La empresa se dedica a la comercialización de plantas de ornamentales en la ciudad de Puebla. Es una empresa que tiene un año y medio y desde el inicio de su concepto, se proporciona un valor específico al mercado, además la calidad del producto es básica y el diseño original hacia su producto. Todo esto es un factor importante para la aceptación del mercado local; esta es una nueva PyME incursiona en el mercado por lo tanto la preparación, innovación y el conocimiento será pieza fundamental para la sobrevivencia y crecimiento de esta.

Detectando esta necesidad el sustentante declara la formulación del siguiente enunciado y será el marco de referencia del trabajo de la presente tesis:

“La influencia del Coaching como factor de emprendimiento para iniciar un plan de negocios bajo modelo Canvas en una PyME ” Caso práctico: “Garten”

La temática necesaria para corroborar esta hipótesis forma el cuerpo de los capítulos siguientes:

Capítulo I.-Se considera en este capítulo el desarrollo histórico de la administración, los principales precursores con el objeto de clasificar los conceptos administrativos significativos y pertinentes, también es importante conocer los principales pensadores de la administración y las recientes corrientes de pensamiento administrativo. Cabe mencionar que la ciencia de la administración es muy imperfecta e inexacta, esto es así porque las diferentes variables que la ocupan son complicadas. Sin embargo, el conocimiento administrativo disponible puede mejorar la práctica administrativa. En una segunda parte en este capítulo presenta la investigación documental sobre la historia, clasificación datos estadísticos y problemática que se enfrentan las PyMEs en México.

Capítulo II.- En esta sección la propuesta de una de las herramientas para la administración, ésta será marco y enfoque teórico principal del presente trabajo de investigación de tesis. El Coaching

Los conocimientos expertos del producto y del servicio adapta en gran medida la solución a la problemática dando solución a las situaciones y a las prioridades del mercado. El empresario deberá tener un pensamiento sistémico y holístico. Las empresas son lo que son por el tamaño de su gente. El proceso del coaching permitirá centrarse en sistemas de valores para tener parámetros claros de la organizacional.

El Coaching no solo busca mejorar sino transformar la cultura organizacional y las conversaciones para que la gente no se quede estancada, atrapada en las formas de seguir haciendo siempre lo mismo. El Coaching se enfoca hacia resultados extraordinarios y lo hace mediante la construcción de una visión diferente analizada y pensada para alcanzar metas jamás obtenidas.

Por otro lado en el capítulo III se mostrará en enfoque sobre un plan de negocio bajo un modelo de negocio ontológico y sistémico, llamado Canvas. El plan y el modelo son herramientas útiles, son parte de una estrategia de desarrollo, esto da la oportunidad de identificar los factores de innovación y crecimiento que marquen la diferencia entre el éxito o el fracaso de una PyME.

Capítulo IV.- En esta etapa de la investigación se recopilarán datos e información, para estructurar el presente trabajo, El cuidado de la información será una consecuencia lógica de métodos y técnicas empleadas; el análisis aprobará o reprobará la propuesta de hipótesis.

Por último mencionaremos alcances y conclusiones al trabajo Además se mostrarán los resultados de la Pyme Garten, que es la empresa de emprendimiento del caso práctico. Para conocer mejor a la empresa será importante ubicarla, conocer sus características estructuras y necesidades; con el afán de ubicar al lector y tenga un marco de referencia.

Planteamiento del problema.

Según un estudio realizado por CNNExpansión alrededor de 305,000 egresados de universidades en el país enfrentarán un escenario de desempleo, durante esta década. Actualmente 40% de los universitarios está desempleado y existen más egresados que puestos formales; para el 2020 la cifra de profesionistas desempleados podrá rebasar los 3 millones de personas; si el crecimiento económico del país no crece a un ritmo del 5% anual (CNNEXPANSION, 2013).

Por otro lado y de acuerdo a la encuesta de empleo 2013, realizada por el portal de empleo y la red de universidades; reveló que la cultura emprendedora en México no prospera por el bajo nivel de educación en los niños y jóvenes. Los temas para el desarrollo de una cultura emprendedora son: valores de auto motivación, trabajo en equipo, la formación en el arte de los negocios e incentivar la cultura de ahorro; En esa misma encuesta se indica que el 85% de los jóvenes desearía emprender a pesar de los numerosos obstáculos. Los temas que el joven considera difícil son: economía, exceso de impuestos y falta de financiamiento (57%), tramitación excesivamente burocrática (23%) y falta de formación universitaria en el área (8%); por otro lado los jóvenes mexicanos con deseos de emprender temen perder sus ahorros o quedar endeudados (32%), fracasar (23%) o enfrentarse con un futuro inestable (20%) (CNNEXPANSION, 2013).

Justificación

Por lo tanto presente la investigación es relevante, es un caso práctico es un ejemplo vivo de provocar el emprendimiento bajo el proceso del Coaching; esto es liberar el potencial de la persona que va a emprender, despertando la conciencia del autodesarrollo, generando un proceso de aprendizaje. De manera metafórica el emprendedor será una caja de resonancia, que facilita y cataliza su conciencia, este proceso siempre deberá de ir en la compañía de un Coach.

Objetivo General. Identificar, analizar y generar un proceso de emprendimiento bajo la influencia del Coaching, aunado es esto generar un plan y modelo de negocio para la empresa Garten.

Objetivos específicos.

- Identificar las creencias limitantes del caso práctico que limitan al emprendedor a decidirse a abrir un negocio.
- Analizar si funciona o no funciona el proceso de Coaching para la generación de la PyME Garten.
- Diseñar un plan y un modelo de negocio a partir del proceso coaching para Garten.
- Diseñar una oferta de valor en base a modelo de negocio.
- Apertura del negocio en la ciudad de Puebla.
-

Hipótesis de Investigación.

La guía para una investigación es la hipótesis: “Estas indican lo que investigador trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”

En la presente investigación la hipótesis principal es: “A través de un proceso de Coaching se generará un emprendimiento, con el objeto de iniciar un plan de negocios bajo modelo Canvas, este será llevado a un caso práctico. Dicha hipótesis rechazará o se aprobará estará en función del desarrollo de la investigación y su análisis.

Capítulo I

“La Administración y Las PyMEs”

Capítulo I

El presente capítulo tiene como objetivo describir la importancia histórica de la administración y la participación de las PyMEs en la economía nacional.

1.1 Generalidades de la Administración.

Desde el origen de la raza humana, el hombre ha aplicado una manera de coordinar y coordinarse de manera consciente e inconsciente, las necesidades apremiantes fueron creando un consumismo primitivo, hubo la necesidad de algún tipo de coordinación en los procesos y de alguna manera también se genera una forma primitiva de producir; esta forma de coordinarse ha sido crucial en la medida de que la comunidad crea esfuerzos y como consecuencia se genera una sinergia de tal manera que el valor de la confianza, genera grupos organizados.

La forma de producción y el consumismo en sus orígenes, generan actos de planeación, ahí se inicia la creación de la división del trabajo, se desarrollan las organizaciones sociales. Un ejemplo representativo de nuestro país sucede en la época prehispánica posiblemente en el desarrollo de su etapa como tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas, la caza de animales, la protección a la comunidad y después con el desarrollo de la agricultura, se inician pequeñas comunidades; que posteriormente con la base del conocimiento, se generan las culturas milenarias que florecieron en nuestro país y otras en todo el mundo.

Por principio, el ser humano es social por naturaleza y tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes, considera los recursos valiosos y escasos así que cuanto más eficiente y eficaz sea su administración, mayor será el bienestar. A partir de esta premisa, el papel de los administradores en una organización es de suma importancia. El concepto de administrar surge una necesidad de que los seres humanos se agrupan para lograr objetivos que no podrían lograr de manera individual.

1.1.1 Antecedentes Históricos de la Administración.

Se considera que los primeros pobladores de la tierra se reunieron en grupos, comúnmente formados por parientes formando grupos o clanes buscando resolver sus necesidades más apremiantes; por ejemplo en la caza iniciaron (sin saberlo) un proceso administrativo, se emplea un esfuerzo común, coordinado; los mamuts eran acorralados con el objeto de destazarlos y comérselos. La magnitud de los pueblos, la dificultad de la caza y la necesidad de encontrar alimentos mejores dieron el nacimiento al concepto agrícola y el cultivo cíclico. Los pueblos antiguos multiplican su complejidad, con lo que surgen necesidades primarias, ropa para protegerse de las inclemencias del tiempo, así como las primeras moradas distintas a las cuevas.

Hace aproximadamente 1000 a.C. se práctica el comercio por parte de los judíos y los fenicios, ambos influyeron en lo que actualmente se conoce como la zona Europea; por otro lado la cultura egipcia plasma en papiros, que datan aproximadamente 1300 a.C., la importancia de la organización, con estos representaban ideas y así trasmitían su historias, y su religión; las grandes construcciones de esta cultura atestiguan la existencia de planear, y guiar actividades de miles de trabajadores en monumentales obras, que hasta la fecha se pueden observar.

Otra cultura son los fenicios, ellos asignaron sonidos a las letras, crearon un alfabeto, refinaron un sistema numérico, mostraron avances en conocer periodos de lluvia, sequias, fueron navegantes, obtuvieron el conocimiento de trasportación marítima y exploraron rutas para comercializar sus productos; los griegos dieron las vocales al sistema de letras, con esto los Fenicios mejoran su alfabeto (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda , 2006).

La influencia filosófica de Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.) expone puntos de vista de la administración, relatando cuentos e historias míticas sobre dioses, esto permite trasmitir, divulgar su filosofía y su enseñanza. Los griegos abren nuevos horizontes al conocimiento humano y crean la lógica de la organización del Estado. Sócrates contribuye con su punto de vista sobre la Administración como una

habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Platón (429 a. C.- 347 a. C.), filósofo griego y discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales del desarrollo derivado del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su libro La República expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos. Aristóteles (384 a. C.- 322 a. C.), discípulo de Platón dio impulso a la Filosofía, Cosmología, la Metafísica, la Lógica y las Ciencias Naturales. En su libro Política versa sobre la organización del Estado y distingue las formas de administración Pública como Monarquía, Aristocracia y Democracia (Chiavenato, 2004).

En el sistema feudal (siglos IX al XIII) lo más característico de este tiempo es la propiedad, concretamente la de la tierra, era adquirida, consolidada y defendida mediante guerras que sostenían los señores feudales para perpetuar y ampliar sus dominios; el trabajador tenía que luchar incansablemente para sólo obtener lo más indispensable, el alimento. Las relaciones entre patronos y trabajadores eran de amo a esclavo, a base de decisiones autocráticas. El señor feudal era amo absoluto, su poder de decisión era ilimitado.

El feudalismo surge bajo el sistema del cual los antiguos ciudadanos y habitantes del Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes en busca de su protección. Al continuarse la guerras y con la caída del Imperio Romano, se levantaron nuevos Estados que repartieron las tierras conquistadas o las depositaron a Señores Feudales para gozar de su protección, creándose grandes extensiones de territorio que se denominaron feudos y que eran propiedad de una nueva clase social los campesinos libres se convirtieron en campesinos vasallos que en ciertas circunstancias se convertían en siervos. Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central del Imperio Romano.

Después de dar unos ejemplos significativos del desarrollo de algunas civilizaciones y el desarrollo de la humanidad; la administración se va desarrollando con una lentitud muy marcada.

Algo notable surge a partir del siglo XVIII aproximadamente, surge un invento notable e innovador; es la máquina de vapor, esta fue para la Revolución Industrial lo que la computadora ha sido para la Revolución Informática. Muy pronto la mecanización alcanzó a la gran mayoría de los procesos de manufactura, comenzando con la producción de la más importante mercancía industrial del siglo XVIII y principios del XIX (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda , 2006).

Es la primera vez que el hombre trasforma industrialmente el calor en trabajo. James Watt (1736 - 1819) fue un matemático e ingeniero escocés quién dio a conocer la máquina de vapor que resultaría fundamental en el desarrollo de la revolución industrial, tanto en el Reino Unido como en el resto del mundo. Es ahí en el país de origen del invento, donde comienzan los cambios que hicieron posible la transformación de un pueblo a una nación industrial.

La Revolución Industrial, es un fenómeno económico de producción masiva, donde se impulsa la inventiva de crear máquinas que multiplicaban notablemente la cantidad y la calidad de los productos. Esta etapa marca una ruta que le conduce al pueblo desde una economía agrícola primaria tradicional hasta procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala.

La Revolución Industrial puede dividirse en dos etapas, 1780 a 1860, se le conoce como la revolución del carbón y el hierro; de 1860 a 1914 se le conoce la revolución del acero y la electricidad.

Los campesinos abandonan los campos y se trasladan a las ciudades; surge una nueva clase trabajadora; sin embargo la concentración de industrias y la demanda de capital humano marcan jornadas diarias de trabajo que iban de 12 a 13 horas, ver tabla no.1.

Tabla no.1. Historia del desarrollo administrativo.

<p>EPOCA PRIMITIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la tribu realizaban actividades de caza pesca y recolección. • Los jefes de familia tomaban las decisiones de mayor importancia. • Se conoció en forma primitiva la división del trabajo, esto fue originado por la diferencia de capacidad entre los dos sexos y la diferencia de capacidad según las edades de los integrantes de la sociedad. • Cuando el hombre empezó a trabajar en grupo surgió la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas.
<p>PERIODO AGRICOLA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de la agricultura. • División del trabajo por edad y sexo. • La organización social de tipo patriarcal se acentuó. • La economía agrícola de subsistencia deja en un lugar secundario a la caza, pesca y recolección. • El crecimiento demográfico obligaba a coordinar mejor los esfuerzos en el grupo social y a mejorar la aplicación de la administración. • La aparición del estado trae como consecuencia a una civilización en la que surge la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.
<p>MESOPOTÁMIA Y EGIPTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie exigían mayor complejidad en la administración. • Se considera como precursores de la administración moderna al los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del estado y de manejar a un gran numero de personas cuando se realizaba grandes construcciones • En el código de Hammurabi se ilustra el desarrollo del comercio de Babilonia, y de su administración (operaciones crediticias, contabilidad de los templos, y el archivo de una gran casa de comercio).
<p>ANTIGÜEDAD GRECOLATINA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición del esclavismo. • La administración se caracteriza por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como medida disciplinaria. • Bajo rendimiento productivo debido al descontento por el trato inhumano que sufrían los esclavos. • Esta forma de organización fue en gran parte la caída del Imperio Romano
<p>ÉPOCA FEUDAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre. • La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal. • Los siervos se vuelven trabajadores independientes, lo que da origen a los talleres artesanales y a un sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. • Surgen nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas y niveles de supervisión escasos. • Surgen los gremios (antecedente del sindicato), que regulaban los horarios, salarios y demás condiciones de trabajo.
<p>REVOLUCIÓN INDUSTRIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de diversos inventos que propiciaron el desarrollo industrial. • Desaparecen los talleres artesanales.

Fuente: (Hitt, 2006).

El nacimiento de la fuerza industrial y el de la seguridad industrial no fueron simultáneos. Existía una degradación de las condiciones de trabajo y prolongadas jornadas laborales, todo esto conlleva al incremento de accidentes y enfermedades laborales; la vida de los trabajadores era corta, morían muy jóvenes, esto debido a accidentes y/o pésimas condiciones de trabajo.

Lo origen del enfoque clásico de la administración es a consecuencias de la revolución industrial bajo la influencia del comercialismo. Ese siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración; hay en dos hechos genéricos que influyen en el panorama industrial para la generación de una ciencia estos son: (Claude, 2012).

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas. Que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico que deberá sustituir al empirismo y la improvisación, surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.
- La necesidad de aumentar la eficiencia. Con el objeto de tener el mejor rendimiento posible de sus recursos; surge el sentido de la división del trabajo; describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas.

Los progresos en el conocimiento humano y la denominada Ciencia de la Administración aparecieron a comienzos del siglo XX. La Teoría General de la Administración (TGA) es un área nueva y del reciente conocimiento humano. Para surgimiento de esto se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer posibles las condiciones indispensables pero naturales para su aparición. Ver tabla no. 2.

Tabla no.2. Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a. C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a. C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a. C.	Hebreos	Concepto de organización; principio escalar.
600 a. C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a. C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sócrates (Grecia) Platón (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la Administración.
		Distribución física y manejo de materiales.
		Principio de especialización.
175 a. C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balances contables; control de inventarios.
1525	Nicolás de Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los operarios; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidad de costos y control de calidad
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; métodos de trabaja; aguinaldos; auditoría
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Prácticas de personal; capacitación de los operarios; planes de vivienda.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organigrama; administración ferroviaria.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la Administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica; estudio de tiempos y movimientos; racionalización del trabajo; énfasis en planeación y el control.

Fuente: (Chiavenato, 2004).

1.1.2 Influencia de la organización de la Iglesia Católica y Militar.

Las normas administrativas a través de los siglos y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales a las instituciones de la Iglesia Católica y de la organización militar. La organización militar también tuvo una influencia, hace 2500 años *Sun Tzu*, general y Filósofo chino escribió un libro sobre el arte de la guerra, maniobras, tácticas y organización del ejército, además de las debilidades y fortalezas del enemigo.

La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar, el principio de la unidad de mando así como la escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad) es uno de los elementos típicos que legó la organización militar.

El principio de dirección es otra contribución de la organización militar, donde cada soldado conoce lo que se espera de él y sus funciones. Napoleón Bonaparte, el general más autócrata de la historia militar, jamás dio alguna orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a una ejecución inteligente.

El general Prusiano Karl von Clausewitz (1780-1831) es considerado el padre del pensamiento estratégico. A principios del siglo XIX escribió un tratado sobre la guerra y sus principios y sobre cómo administrar los ejércitos. Clausewitz consideraba que la disciplina era un requisito básico para la organización y que esta requería una planeación cuidadosa en la que las decisiones deben ser científicas y no solo intuitivas. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear la manera para minimizar sus efectos. (Chiavenato, 2004).

1.1.3 Definición de Administración.

En el mundo de hoy hay una sociedad compuesta de organizaciones y estas están formadas por individuos; ahora bien todas las acciones que permitan al individuo hacer como una aportación a objetivos o metas específicos, se estará hablando de la administración.

La administración, es el resultado histórico y la contribución de filósofos, economistas, estadistas, empresarios y gente estudiosa que ha involucrado su experiencia, conceptos, teorías en el desarrollo de su actividad. Por otro lado la administración moderna utiliza las ramas de la ciencia, las matemáticas, las ciencias sociales, ingeniería, y diferentes ciencias nuevas, es decir un compuesto de enfoques sistémicos y la conducta humana.

La administración es su más simple expresión es la forma de coordinar la parte humana (talentos) para lograr objetivos muy bien definidos. Esta es una disciplina que se dedica al estudio y la dirección del trabajo humano en equipo, deberá poseer ciertas habilidades, principios, y técnicas; deberá establecer sistemas inteligentes, sistemas cooperativos para lograr propósitos comunes. Para tener un mejor concepto de la administración, investigadores y estudiosos sobre el tema demuestran las siguientes definiciones.

Hernández y Rodríguez describe la siguiente definición de lo que es administración “La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado” (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda , 2006, pág. 5).

Michael A. Hitt, Gareth Jones y Jennifer George indican lo siguiente: “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización (Hitt, Jones, & George, 2010, pág. 9).

Por otro lado Da Silva indica su definición "La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" (DaSilva, 2002, pág. 6).

Uno de los mayores pensadores de la Administración y la Gerencia del Siglo XX, Peter Drucker, escribió en lo siguiente: "Sólo se puede dirigir por Objetivos y medir por resultados. Los valores deben residir en el credo y en la misión. Una cosa es dirigir por objetivos y otra que esta dirección por objetivos esté impregnada de valores. (Lo cual es imprescindible, para lograr el espíritu de la organización)" (Drucker P. , 1993).

Después de haber entendido las definiciones anteriores, se llega a la conclusión de que la administración involucra a diferentes elementos importantes; pero el principalmente y que le da valor a la empresa es el ser humano, cuyas habilidades, destrezas, conocimiento, valores y principios deberán contribuir a establecer responsabilidad, empatía, comunicación, persuasión, análisis y toma de decisiones. Habrá gente y/o equipos especializado, motivados bajo un marco de principios y valores organizacionales que se dirijan a lograr una meta global dentro de la organización.

1.1.4 Clasificación de la teoría de las organizaciones.

En la búsqueda de la optimización de los resultados en diferentes épocas del desarrollo de las organizaciones, han surgido varias corrientes de pensamiento importantes, en cada una de ellas hay un enfoque particular de las organizaciones y una visión del hombre en este entorno. Para mostrarle al lector una semblanza histórica y general de lo que son las teorías administrativas y su enfoque principal se muestra la tabla no 3.

Tabla no 3. Teorías administrativas y sus enfoques.

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES	AÑO
En las tareas	Administración científica.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	1903
En la estructura	Teoría de la burocracia.	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.	1909
	Teoría clásica. Teoría neoclásica.	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.	1916
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.	1947
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.	1932
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.	1950
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.	1962
En el ambiente	Teoría estructuralista.	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.	1960
	Teoría de la contingencia.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.	1972
En la tecnología	Teoría de la contingencia.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).	1972
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración.	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual.	1990

Fuente: (Chiavenato, 2004)

Para la cultura académica existen al menos diversas escuelas de pensamiento sobre la teoría de las organizaciones, para Pierre Angel indica: “Dichas escuelas de pensamiento reflejan influencias diversas procedentes especialmente de trabajos de investigación en ciencias económicas, sociología, psicología o ciencia de la gestión” (Pierre & Amar, 2007) y las clasifica en cinco etapas.

- Escuela clásica y científica del trabajo.
- Movimiento de las relaciones humanas.
- Teoría del comportamiento en la Administración.
- Teoría de la contingencia.
- Teoría constructivista.

1.1.4.1 Escuela clásica y científica del trabajo.

Creada principalmente por Frederick Taylor, Henri Fayol, Henri L. Gantt y Max Weber. El objetivo de la escuela clásica es crear principios de funciones universales y permanentes con el objeto de incrementar la productividad de las unidades de producción, a continuación se presenta los principales logros de cada uno de ellos en esta etapa.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915). Se le conoce como “el padre de la Administración Científica”, la aportación principal es acrecentar la productividad mediante la aplicación del método científico y un mejor pago para el trabajador; todo esto se lograría con una cooperación armónica y el desarrollo de la gerencia.

Henry L. Gantt (1861 – 1919) también padre de la teoría de la administración científica. De igual manera el usa un conjunto de principios administrativos basada en modelos científicos, de ahí que recibe el nombre.

Henry Fayol (18441 – 1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos,

requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Estas teorías permitieron progresos decisivos en la organización, en específico, en el área productiva rompe con modelos artesanales de producción. Sin embargo estas teorías provocan un conjunto de cuestiones y críticas basado en que el actor principal, el hombre productivo. Este solo es motivado por el salario según las teorías científicas. De ahí que surjan ahora pensadores con un enfoque sensible al actor principal y el desarrollo de un trabajo. Humanizar las relaciones y devolver la autonomía es el motivo principal, en el desarrollo de las relaciones humanas.

1.1.4.2 Movimiento de las relaciones humanas.

Esta etapa representado autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Douglas Mac Gregor, surge en la década de 1930, comparando con la escuela clásica, esta otorga un lugar central a las necesidades, a su psicología y al comportamiento de grupos en trabajo.

Elton Mayo (1880 – 1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.

La Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo Estadounidense.

El Desarrollo de las Relaciones Humanas. Principalmente de la Psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la Psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la Administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela, Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.

La Teoría de las Relaciones Humanas muestra la opresión del hombre a causa del impetuoso desarrollo de la civilización industrializada. Los métodos de trabajo buscan la eficiencia y no la cooperación. La cooperación humana no es

resultado de las determinaciones legales o de la lógica organizacional. Elton Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

El trabajo es una actividad típicamente grupal. La conclusión es que las normas del grupo tienen más influencia en el nivel de producción que los incentivos salariales y materiales. La actitud del empleado respecto al trabajo y la naturaleza del grupo social al que pertenece son los factores decisivos de la productividad.

El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social. Los cambios tecnológicos tienden a romper los vínculos informales de la camaradería y de amistad en el trabajo y a privar al operario del espíritu gregario.

La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar, con dirigentes democráticos, persuasivos y simpáticos con todo el personal. En lugar de que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe percibir las limitaciones de esa lógica y entender la de los trabajadores. Para Mayo ya se acabó la fase de la organización humana en que la comunicación y la colaboración quedaban garantizadas por las rutinas establecidas. La sociedad civilizada alteró sus postulados.

Pasamos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social. Nuestra capacidad de colaborar con los otros se está deteriorando. Somos técnicamente competentes como en ninguna otra época de la historia y eso se combina con una total incompetencia social. Es necesaria la formación de una élite capaz de recobrar la colaboración.

El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto, de ser reconocido, de recibir buena comunicación. Mayo se opone a la afirmación de Taylor de que la motivación básica del empleado era salarial (*homo economicus*), con el objetivo de gozar una mayor remuneración. Para Mayo una organización eficiente, por sí sola, no lleva a una mayor producción, ya que es incapaz de elevar la productividad si no se descubren, localizan y satisfacen las necesidades psicológicas del trabajador. Bosco Lodi explica las diferentes posiciones de Taylor y de Mayo; por

el hecho de que el primero ascendió en la empresa mediante un trabajo arduo y dedicado y creyó que todos los empleados eran motivados como él, mientras que el segundo era un sociólogo que vivía en el medio universitario preocupado por las condiciones de los trabajadores de su tiempo, con la poca posibilidad que tenían de satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales, y religiosos, mientras que la fábrica surge como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un lugar de comprensión y de seguridad emocional para los individuos. Dentro de esta visión romántica el trabajador encontrará en la fábrica una administración comprensiva y paternal, capaz de satisfacer sus necesidades sociales y psicológicas.

Como los métodos convergen a la eficiencia y no hacia la cooperación humana (y mucho menos a objetivos humanos) en la sociedad industrial, hay un conflicto social: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados. No se dan ambos muy bien cuando la preocupación exclusivamente por la eficiencia sofoca al trabajador. El conflicto social debe evitarse a todo costo por medio de una administración humanizada que realiza un tratamiento preventivo y profiláctico. Las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social. Mayo no ve una posibilidad de solución constructiva y efectiva del conflicto social; para él, éste es el germen de la destrucción de la propia sociedad. El conflicto es una lesión social, la cooperación es el bienestar social (Chiavenato, 2004).

El experimento de Hawthorne promueve una nueva literatura y nuevos conceptos de administración. Roethlisberger y Dickenson conciben a la fábrica como un sistema social. Para ellos la organización industrial tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que busca el equilibrio externo) y producir satisfacción entre sus colaboradores (función social que busca el equilibrio interno de la organización), anticipándose a las preocupaciones actuales por la responsabilidad social de las organizaciones.

La organización industrial debe buscar de manera simultánea esas dos formas de equilibrio. La organización de aquella época solo se preocupaba por el equilibrio económico y externo, y no tenía la madurez suficiente para obtener la cooperación del personal, característica fundamental para alcanzar el equilibrio interno.

La organización industrial está compuesta de una organización técnica (locales, máquinas, equipos, instalaciones, productos o servicios producidos, materias primas etc.) y de una organización humana (personas que constituyen la organización social). Cada persona evalúa el ambiente en el que vive y las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con sus vivencias previas y con las interacciones humanas que ha tenido durante toda su vida.

La organización humana básicamente es suma de los individuos, debido a la interacción social diaria y constante. En la fábrica todo evento se convierte en un objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que visualiza los hechos y los representa bajo la forma de símbolos que diferencian el comportamiento en bueno o malo y el nivel social en superior o inferior. Cada hecho, actitud o decisión se convierte en un objeto de un sistema de sentimientos: de aprobación, neutralidad o resistencia, los cuales pueden conducir a la cooperación, a la oposición o a la confusión, de acuerdo con la forma como son comprendidos o interpretados.

La organización técnica y la organización humana (formal e informal) son subsistemas interrelacionados e interdependientes. Una modificación en uno de ellos provoca una modificación en el otro y los dos subsistemas tratan de permanecer en un estado de equilibrio, en el que una modificación en una de las partes provoca una reacción de la otra en el sentido de restablecer la condición anterior del equilibrio preexistente. Bosco Lodi (1934-2002) indica la influencia de concepto de equilibrio social de Vilfredo Pareto (1848-1923) en esta concepción.

La colaboración humana estaba determinada por la organización informal más que por la formal. La colaboración es un fenómeno social, que no es lógico, basado

en códigos sociales, convenciones, tradiciones, expectativas y maneras de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión lógica, si no de psicología. Dentro de ese espíritu, la teoría de las relaciones humanas aportó nuevas dimensiones y variables a la TGA.

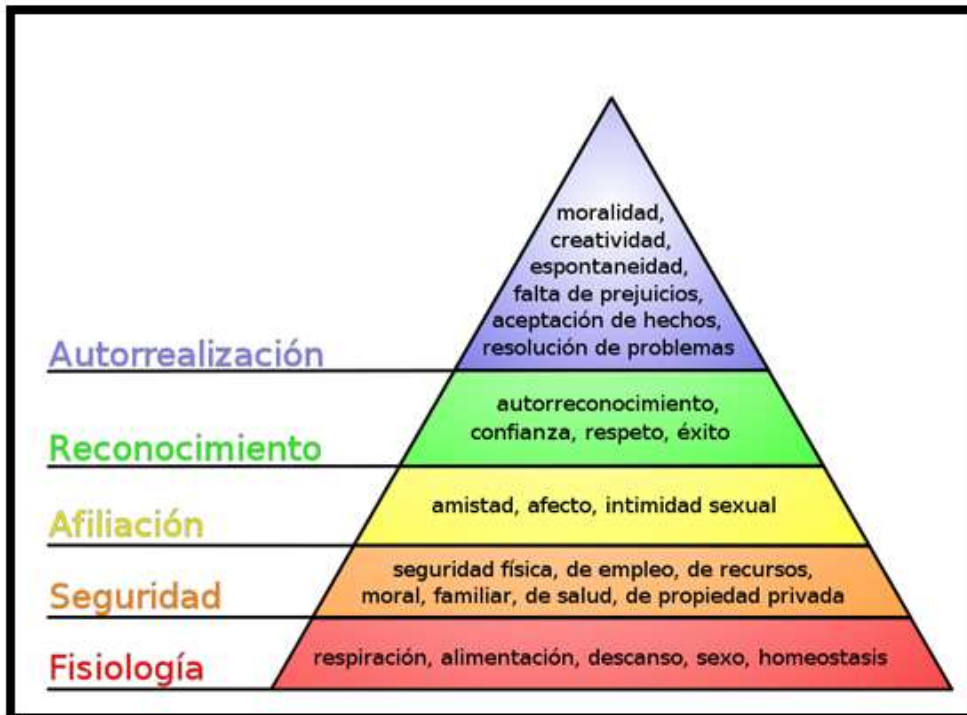
1.1.4.3 Teoría del comportamiento en la Administración.

Se inicia al final de la década de 1940 con Herbert Alexander Simón, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, sin embargo dentro del campo de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland. Los orígenes de la Teoría del comportamiento de la administración radica en la fuerte oposición entre las teorías de las relaciones humanas con la teoría clásica, derivando en la teoría conductista, intentando reunir la organización formal con un enfoque en las relaciones humanas, sin embargo no comparte del todo los enfoques de esta.

La teoría se fundamenta en la conducta individual de las personas, así la motivación humana es el tema principal de la teoría. Los autores conductistas aseguran que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender la conducta humana y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Las Jerarquía de las necesidades de Maslow presenta la disposición de las necesidades humanas en una jerarquía de importancia e influencia en forma de pirámide, en cuya base se encuentran las necesidades primarias (fisiológicas) y en la cima las necesidades más elevadas (o de autorrealización). A continuación para una mejor comprensión. En el cuadro no.1 se muestra dicha información.

Cuadro no.1 Pirámide de Maslow.



Fuente: (Covey, 1991).

Necesidades Fisiológicas. Necesidades primarias pero importantes, relacionadas con la supervivencia del individuo y preservación de la especie, tales como hambre, sed, descanso, protección, sexualidad, etc. Son necesidades instintivas que nacen con el individuo, cuando alguna de estas no se satisface, esta domina la dirección del comportamiento.

Necesidades de Seguridad. Constituyen el segundo nivel, son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza y huida de peligro. Estas necesidades tienen gran importancia ya que todo empleado está en relación de dependencia con la empresa, en la cual acciones administrativas arbitrarias pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades Sociales. Surgen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas, entre estas se

encuentran la necesidad de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor. Si no se satisfacen estas necesidades, el individuo muestra hostilidad, resistencia con las personas que le rodean. La frustración de tales necesidades conduce a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras en la conducta humana.

Necesidad de Estima. Son las necesidades relacionadas con la forma en la que el individuo se ve y se evalúa. Involucra auto aceptación, auto confianza, la necesidad de aprobación social, de prestigio, de estatus y de consideración, además de sentimientos de independencia y autonomía. Su frustración puede llevar a sentimientos de inferioridad, dependencia, debilidad y en general al desánimo.

Necesidades de Auto realización. Son las necesidades humanas más elevadas y que están encima de la pirámide, se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de los que es y de ser todo lo que puede ser. (Chiavenato, 2004).

Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Taylor en la escuela clásica especialmente se enfoca en los dos primeros niveles y Maslow demuestra la importancia de las necesidades sociales e idénticas del asalariado. Maslow inició lo que él designó “la tercera fuerza psicológica” que es el movimiento del potencial humano.

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente para investigar en forma científica.

MacGregor, hace una comparación y confronta a la escuela clásica y el enfoque de las relaciones humanas, su tesis es lo que le llama la teoría "X" y la teoría "Y", en la teoría "X" sostiene que al individuo no le gusta trabajar y percibe a este como una necesidad, que quiere ser dirigido y evita responsabilidades y busca la seguridad. La preferencia de MacGregor es la teoría "Y" donde el individuo se responsabiliza del trabajo y hay un potencial no totalmente explorado, en esta teoría se busca mayor autonomía y participación en el proceso de decisión.

1.1.4.4 Teoría de la contingencia.

La escuela clásica y el movimiento de las relaciones humanas consideran la empresa como un sistema cerrado y lo hacen en el contexto socioeconómico una variable determinante para la organización. Para estas dos últimas teorías muestran una estructura organizativa, en una perspectiva sistémica, holística donde la organización muestra y condiciona un conjunto de valores internos y externos.

Las teorías de la contingencia aparecen en las décadas de 1950 y 1960 autores como Tom Burns, G.M. Starker, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Joan Woodward y de manera más reciente Henry Mintzberg, con él y sus teorías se abarcan el tema y se profundiza sobre esta teoría.

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch sus investigaciones realizadas se relacionan a la confrontación organización-ambiente con que no hay una sola manera de organizar, que las organizaciones deben adecuarse a las situaciones ambientales. Esta teoría asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes. Así, para hacer lo correcto el administrador depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo; hace énfasis en la organización-ambiente.

El Canadiense Henry Mintzberg, Doctorado en Instituto Tecnológico de Massachusetts, realiza una investigación y observa a los gerentes para comparar su trabajo real con la teoría sobre la gerencia. El contraste fue radical, los gerentes trabajaban en un entorno caótico, imprevisible, frenético y confuso hasta el punto que era difícil distinguir entre lo trivial y lo importante, Mintzberg demostró que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando.

Mintzberg presenta una visión sistémica y contingente de la empresa, propone un diseño de los diferentes tipos de organización a partir del mando horizontal y vertical, desde la perspectiva del canadiense los problemas de la empresa y los déficit de resultados nacen la mayor parte del tiempo de una falta de coherencia entre la organización y los modelos de gestión de los recursos humanos.

En resumen esta teoría de la contingencia determina que no existe una estructura más productiva en sentido absoluto, sino formas de organización que varían en el tiempo y en función de variables internas y externas que se vinculan con el interior. Existe una relación funcional entre variables ambientales y técnicas administrativas. Rechazan los principios universales de la administración, la práctica administrativa es situacional. El administrador debe desarrollar habilidades de diagnóstico que le permitan hacer frente a las situaciones a las que se enfrente. (Hitt, 2006).

1.1.4.5 Teoría constructivista.

Esta teoría insiste en la importancia del entorno, que no es exactamente una realidad observable, como una construcción de quien la observa, por lo tanto es susceptible de interpretarse a partir de los actores que la forjan. Las organizaciones son el fruto de percepciones e interpretaciones de su entorno que dan forma a un mapa y a una guía para la acción. Estas teorías se desarrollan a partir de la década de 1960 y están representados por Herbert Simon, Michel Crozier, Erhard Friedberg, Karl Weick.

Se consideran dos actores principales sobre el tema: Weick sostiene la tesis de que los individuos contribuyen a construir su realidad conforme a la representación, creencias, percepciones y comportamientos que tienen de ella.

Michel Crozier, Erhard Friedberg, colocan al individuo como el centro principal, sometido a apremios e incertidumbres sin embargo dispone de un espacio de libertad irreductible en el que se despliega su autonomía, una estrategia y un poder decisorio.

Sosteniendo estas dos tesis, se entiende que el ser humano es quien determina el logro de sus objetivos y metas personales; muchas veces el ser humano está auto limitando hacia esos dos puntos; es decir tiene una ceguera mental que tiene que ver con creencias limitantes; estas se refieren a los pensamientos o ideas donde la persona se queda atrapada en su historia repetitiva y de resultados limitantes. Los individuos no son otra cosa que la suma de los sus hábitos, de sus creencias en base a esto una forma de pensar; se reacciona, se evalúa, se juzga y se responde en base a estímulos e influencia de juicios limitados.

1.2 Generalidades de las PyMEs.

El desarrollo de la presente investigación aborda la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) desde el punto de vista de su capacidad empresarial, se introduce un marco histórico con las principales características que le han acompañado en su desarrollo en México. Posteriormente se realiza una propuesta de análisis de sus características y clasificación.

Últimamente el tema de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha tomado mucha relevancia en nuestro país gracias a que este concepto engloba características en cuanto a capital, recursos humanos, infraestructura, mercado, etc. Hace algunos años no se daba el enfoque necesario a éstas, a pesar de que constituyen el 97% de las empresas en México. Este tipo de empresas tienen un papel fundamental para el desarrollo económico y social. Específicamente la importancia de las PyMEs en generación de empleos y en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB). El total de empresas ocupan a 27.7 millones de empleadas lo que representa el 72% de empleos formales; las PyMEs general el 70% de empleos y contribuyen con 34% del PIB; es importante indicar que esta contribución ha disminuido al pasar de 42% a 34.7% de 1999 a 2009. Las PyMEs general 45% de empleos y contribuyen sólo con el 15% del PIB (INEGI, 2011).

En el país según datos del monitoreo mundial de emprendimiento, la tasa de actividad emprendedora es de 12% sin embargo la mayoría de esos negocios mantienen un bajo nivel de rentabilidad y a mediano plazo deberán cerrar su actividad emprendedora. (CNNEXPANSION, 2013)

La Condusef (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) hace un análisis de los errores más comunes del empresario de PyME, en este contexto emite la siguiente opinión; Al inicio la mayoría de las Pymes abordan el mercado con lo que creen que necesitan; la mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso; otras más surgen de una “sentimiento”; algunos propietarios se creen con los conocimientos

suficientes en todas las áreas del negocio y eviten la asesoría o apoyo. Algunos elementos internos y externos provoca muchas veces el cierre de sus negocios.

Realizando un acercamiento al nuevo orden mundial y al segmento de las empresas pequeñas y medianas principalmente, empiezan a vivir en un entorno global más competitivo. Las PyMEs han empezado a considerar a la innovación de manera gradual. Sin embargo, es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo, la innovación se refiere a cambios, ser flexibles y reinventarse más rápido en relación a una empresa grande y de estructura más elevada.

Por otro lado las PyMEs padecen de falta de innovación tecnológica principalmente por la falta de financiamiento, emplean procesos productivos y diseños empíricos principalmente. Hay una amplia participación de estructuras gerenciales de corte familiar, poca o nula estrategias de un sistema de calidad, seguridad e higiene etc. Por esto un número alto de las PyMEs les ha sido imposible sobrevivir ante empresas de talla internacional, logrando algunas subsistir debido a que experimentaron una significativa transformación o se convirtieron en subcontratistas de grandes firmas transnacionales o bien porque se mantuvieron aisladas en pequeños nichos de mercado donde la competencia no les ha afectado hasta ahora. De esta forma, la transformación de la pequeña y mediana empresa ha dado lugar a nuevas formas de asociación, de trabajo, de especialización entre otros aspectos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del 2011 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (PROMEXICO, 2014).

En un estudio publicado por el organismo sobre el comportamiento de las PyMEs en México, 43% de las empresas fracasan por errores y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio; de acuerdo a datos de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y de la Secretaría de Economía (SE), 65 de cada cien empresas nuevas que se crean en un año desaparecen antes de los dos años de vida por una deficiente administración.

Algunas ventajas de las PyMEs:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.

- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno (PROMEXICO, 2014).

1.3 Marco histórico de las PyMEs en México

Remontándose en los años 30 y 40 las PyMEs en México tienen una industrialización impulsada por presidentes como Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés. De este período surgieron sectores como el del acero, vidrio, alimentos y bebidas, cemento, textil entre otros, de los que solo han sobrevivido algunas empresas que son manejadas por la segunda o tercera generación familiar.

Se enfrentaron al final del siglo XX con nuevas metodologías, estrategias e innovaciones en la gestión empresarial y con frecuencia les fue muy difícil adaptarse al cambio. Sus principales retos han sido la economía abierta y la falta de articulación productiva tanto con empresas grandes como con los sectores soporte, como sucedía en el pasado antes de la apertura de fronteras. En términos generales, el entorno macroeconómico en que operaban las PyMEs en México cambió radicalmente a partir de 1982, fecha que coincide con la implantación del modelo neoliberal en el país. El gobierno mexicano acordó someter a la economía mexicana a una reestructuración radical presionado por sus acreedores mediante una carta de intención firmada con el Fondo Monetario Internacional. En la fase de gobierno del presidente Miguel de la Madrid (1982 – 1988) se aplicó una devaluación trasladando el tipo de cambio de \$140.00 a \$2330.00 pesos por dólar durante el sexenio.

A la par se produjo el encarecimiento de materias primas e insumos importados, esto benefició a las empresas grandes en particular a la automotriz y a las maquiladoras.

El conjunto de estrategias gubernamentales dieron origen a un proceso de hiperinflación. Para 1986 la apertura comercial hacia el exterior debido a la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) generó que algunas ramas industriales fueran excluidas e incluso algunas no sobrevivieran como la industria del juguete, textil, calzado y la producción de televisores. El salario real, en ese período decreció 42%, la política monetaria fue restrictiva y de reducción y encarecimiento del crédito lo que se agravó con la caída bursátil de octubre de 1987. El entorno macroeconómico de este periodo se caracterizó por un profundo estancamiento con un crecimiento de la inflación llegando a 159.2% en 1987.

Con este escenario, el gobierno de Carlos Salinas (1988 – 1994) propuso pactos de estabilidad con lo cual mantuvo con variaciones menores el tipo de cambio. Aunado a ello, redefinió al estado mediante la privatización de los bancos y las empresas paraestatales, la apertura de la economía mexicana con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y también redujeron los salarios reales y se abocó a la corrección del déficit de las finanzas públicas.

Con estas medidas se pretendió alcanzar la meta de controlar la inflación por debajo de un dígito equiparándola con los principales socios comerciales que tenía el país en ese momento, logrando llegar a 7% en 1994. Sin embargo en el período comprendido entre 1989 y julio de 1994, la inversión extranjera ascendió a casi 50,000 millones de dólares pero esta se colocó en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y cerca de 30,000 millones de dólares estaban asignados a Tesobonos al finalizar 1994. El conjunto de estas políticas afectaron a las PyMEs, muy particularmente la sobre valoración del peso, que causó la mayor entrada de insumos importados dado su bajo precio.

Al presentarse el escenario de la devaluación en diciembre de 1994, una buena parte de empresas no pudo afrontar sus compromisos adquiridos en dólares habiéndolos efectuado con una paridad promedio de 3.30 pesos por dólar antes de julio de 1994 y pasando esta paridad en diciembre de ese mismo año a 9.90 pesos por dólar (lo cual representó el 200% de incremento). Ello provocó el cierre masivo de empresas, la suspensión de pagos a bancos y en su conjunto produjo a un proceso de desindustrialización.

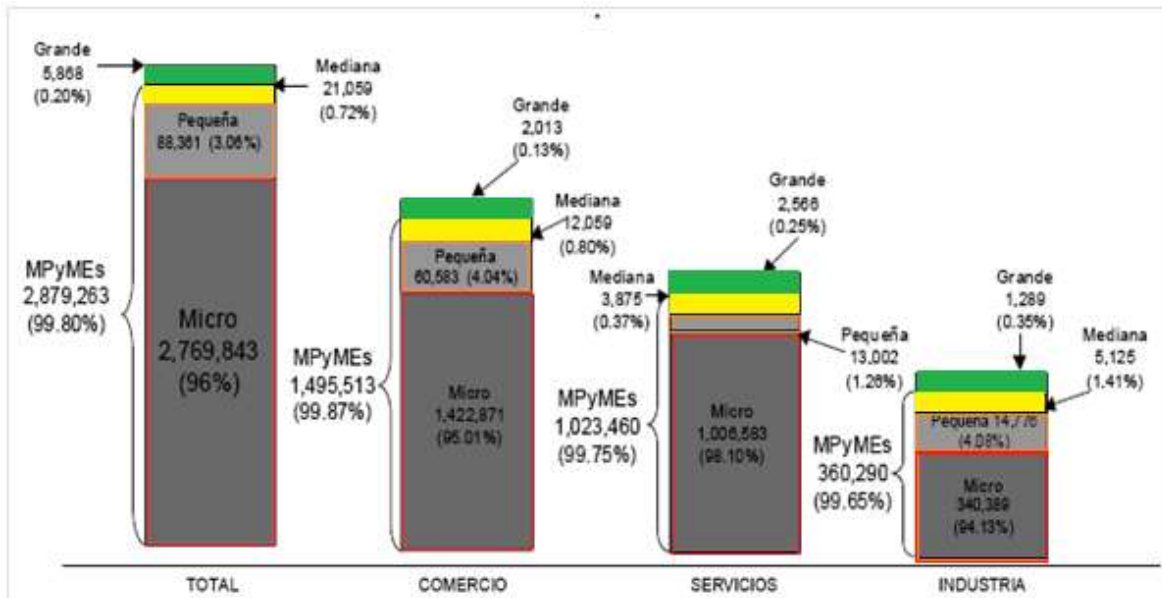
Para 1994, la Encuesta Nacional de micro negocios detectó el perfil empresarial de ese momento: que la mayoría de las empresas de este tipo carecían de un local, eran trabajadores por cuenta propia, estaban integrados por una sola persona (59%), fueron emprendidos para completar el ingreso familiar, el 57% tenía una antigüedad de hasta cinco años, la mayoría estaba en la informalidad, vendían directamente al público, su principal problema era la falta de clientes, los dueños eran en 68% hombres, su nivel académico en la mayoría de los casos llegaba a secundaria y el 49% obtenía ganancias hasta de dos salarios mínimos. Durante el gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000) se enfrentó la peor crisis financiera en la historia del país (por lo menos desde 1929), por lo que el gobierno implantó una política de recesión sin precedentes.

Ello causó desempleo masivo y propició que los deudores, personas físicas y morales, que durante el sexenio de Salinas habían contratado créditos, quedaran en la ruina con deudas prácticamente impagables, lo que ocasionó la bancarrota tanto de particulares como de empresas y del sistema bancario. La consecuencia de lo anterior se reflejó en una caída del PIB de casi 7% en 1995.

En este período, las PyMEs afrontaron alto endeudamiento y solo las que tenían vocación de exportación lograron afrontar el momento. A partir del año 2000 con la llegada al gobierno de Vicente Fox (2000-2006), se tomaron medidas para continuar con varias políticas impulsadas por su predecesor, se dio amplio impulso al desarrollo industrial en especial al fomento del micro negocios no logrando los resultados previstos.

En el Censo Económico del 1999 de INEGI, en México existían alrededor de 2.8 millones de unidades empresariales, de las cuales el 96 por ciento son PyMEs, como se muestra en la gráfica no. 1.

Gráfica no.1 Composición de las empresas en México por tamaño y sector.



Fuente: (INEGI, 2011)

Asumiendo la presidencia del país Felipe Calderón (2006-2012), impulsó una política de apoyo a PyMEs gestionando unificar los apoyos del gobierno federal a este tipo de empresas y apostando a la creación de empleo; las medidas de política pública para el desarrollo quedaron reflejadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007–2012. Independientemente de la política económica imperante del gobierno federal, poco a poco, sobre todo en la última década, algunos empresarios se percataron de la ventaja que tenía unir esfuerzos para enfrentar la competencia en común. Esto no ha sido fácil, ya que la cultura imperante sobre todo en las PyMEs familiares, ha sido el trabajo individual con miras a sobrevivir en su entorno inmediato.

Ha sido el efecto de la economía global, el que ha motivado a que muchos empresarios hayan empezado a cambiar de visión y no solo se apegaran a los programas federales de apoyo por medio de subsidios.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Por la importancia de las MIPyMEs, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

En México, de acuerdo con la Secretaría de Economía y con el apoyo instruido en Febrero 18 del 2005 por DOF (Diario Oficial de la Federación.), existe una estratificación de empresas la cual considera como criterio de selección el tamaño, utilizando al personal que labora en ella, la facturación anual y el sector económico en el que se desempeña. De esta clasificación surge una primera estratificación de la pequeña y mediana empresa:

- Aquella unidad económica cuya plantilla laboral comprende de 11 a 100 empleados (INEGI).
- Cuya facturación es de 1 a 15 millones de pesos anuales (Secretaría de Economía).

La diferencia fundamental de la clasificación de empresas tomando en cuenta el número de empleados o bien, su facturación, arroja resultados diferentes. Ello ha obligado a que dependiendo del sector, la propia Secretaría de Economía haya realizado la estratificación que se muestra en la tabla no. 4.

Tabla no.4 Clasificación de empresas por número de empleados

Tamaño/Sector	Manufacturero	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: (DOF, 2002)

Dada la importancia económica que representan para México las PyMEs, se creó en el gobierno del presidente Fox la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y dependiendo de ella, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial quién como una de sus primeras acciones desarrolló el primer Observatorio PyMEs en México en colaboración con otros países.

De lo anterior se desprende que los ciclos económicos (entendidos como las crisis económicas y recuperaciones posteriores) tienen efectos altamente sensibles sobre la creación y destrucción de entidades empresariales. Las empresas jóvenes son las más vulnerables a los cambios de la economía, por lo que los esfuerzos gubernamentales dirigidos hacia este segmento pueden subsanar ello reforzando sus habilidades administrativas y de producción.

De igual forma, existen otros factores además de la permanencia en el mercado que determinan la posición de las PyMEs como pueden ser la rotación del propietario, el cambio generacional en la empresa familiar, las características del responsable de la empresa (edad, nivel académico, actividad previa, socios, etc.) así como la participación en organismo empresariales.

Los datos censales levantados por INEGI en el 2004 ubicaron una problemática muy semejante a la reflejada en su primer reporte por el Observatorio PyME México y a la encontrada en este trabajo. Del análisis de esta información, se desprende que las empresas requieren atención diferenciada, en función de su tamaño y de su edad en el mercado. Un gran porcentaje de microempresas posee su propia problemática, la cual es distinta entre ellas, las PyMEs y las empresas grandes. Por ello, la atención diferenciada puede convertirse en la base para el diseño y planeación de políticas públicas en apoyo a las empresas del país.

1.4 Las PyMEs ante el desafío del presente siglo.

El entorno actual de globalización se caracteriza principalmente por un aumento en la intensidad de la competencia en los mercados de productos y servicios, también en los mercados de capital, y por otro lado un gran desarrollo tecnológico que no tiene precedentes.

Todo esto lleva a crear un entorno incierto y extremadamente competitivo, para lo cual las empresas principalmente las PyMEs tendrán que hacer cambios radicales internos, enfocados principalmente al aspecto de modelo de negocio y propuesta de valor, estos puntos son cruciales donde este tipo de empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva con relación a su competencia.

En México, el sector empresarial está formado en su mayoría por la pequeña y mediana empresa, las cuales en gran parte nacieron en torno a un núcleo o arreglo familiar y no han podido seguir creciendo o expandiéndose; además de que se han visto afectadas por las políticas industriales de proteccionismo y apertura de fronteras indiscriminadamente. La mayoría de las veces la ausencia del espíritu y mentalidad empresarial se traduce en una ausencia de métodos modernos de gerencia, en una falta de visión hacia la demanda, hacia el mercado y en una ausencia de controles de calidad que aseguren su competitividad dentro y fuera del país; éstas podrían llegar a ser desplazadas tanto de los mercados externos como del nacional, dado el proceso de apertura económica de nuestro país en el cual las empresas mexicanas al haber vivido una larga etapa proteccionista no se encontraban preparadas para enfrentar a la competencia

Las PyMEs mexicanas requieren darle un nuevo enfoque a su cultura, romper paradigmas, ser un ente consiente; para poder enfrentar exitosamente los retos y oportunidades que el entorno le presenta, para no ser desplazadas de los mercados y de los grandes corporativos, mantener una buena posición en el mercado, crear ambientes laborables agradable y confiable que comprometa con los empleados, clientes, proveedores y toda su cadena de valor.

Concluyendo el capítulo; el punto de quiebre es la revolución de la información que ha tenido lugar a partir de los años setenta esto han hecho posible dar saltos cualitativos que eran impensables en décadas anteriores; se ha pasado de la era industrial a la posindustrial, del sistema de producción estandarizado en masa a los sistemas flexibles de producción, permiten series más pequeñas y adaptadas a los requisitos de la demanda, cambios rápidos en líneas de producción y solo se produce lo que el mercado demanda y se satisface al cliente inmediatamente.

Para los años venideros Peter Drucker, padre de la administración moderna, indica que el conocimiento será el factor predominante. De hecho ya lo es. Todo ello va a hacer a la sociedad futura sumamente competitiva, tanto para las organizaciones como para los mismos individuos. Habrá trabajadores del conocimiento. Otro aspecto que tendrá que tenerse en cuenta, en la nueva sociedad del conocimiento, es el trabajo con asociados, no subordinados, lo que obligará a replantearse toda la administración de personal. El futuro se está gestando hoy. (Drucker P. , 1996).

Por otro lado las organizaciones son el fruto de percepciones e interpretaciones de su entorno que deberán generar una guía para la acción. Fredy Kofman, autor de *'Metamanagement'* y *'Conscious Business'* relaciona la evolución de la conciencia y de las necesidades del ser humano con los cambios que están presentado progresivamente las organizaciones empresariales; Kofman aboga por la empresa consciente, esto es humanizar el entorno empresarial, darle alma y valores de forma que impulse una transformación por medio de la conciencia de las personas, dado que esta es un atributo inherente al ser humano. La conciencia de las personas es un rol protagónico del modelo de desarrollo, definiéndose como la capacidad de aprender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo exterior (Kofman, 2007).

Rafael Echeverría sobre el tema del emprendimiento y la conciencia marca dos vértices. El primer vértice es la Transformación Personal. Esto es utilizar

la existencia para llegar a ser lo que uno aspira. El dominio personal permitirá aclarar y ahondar sobre la visión personal. Para lograr esto, el aprendizaje será la palanca de la transformación.

Un segundo vértice es el desafío de Transformar el Entorno, ayudar a mejorarlo y esto es a través del emprendimiento. El emprendimiento es compartir metas, valores y una misión; generar un pensamiento sistémico, si se quiere cambiar hay que cambiar las bases de nuestro sentido común, hay que erradicar las premisas de los supuestos para la transformación (Echeverría, 2005).

Por otro lado el gran problema de las PyMEs es un enfoque sobre modelos cautivos, en gran medida modelos de gestión obsoleta que impide un nivel de desempeño superior. Este modelo tradicional es impositivo, coercitivo; se basa en el control y el mando; se sustenta en el poder formal; descansa en el miedo y por lo tanto, es enemigo del desempeño. Estos modelos están en crisis aunada a un contexto donde predomina un tipo de trabajador (gerencia y/o empleado), este o estos personajes en promedio entrega un porcentaje muy bajo de su potencial de rendimiento; el conocimiento puede ser limitado y su transformación de vida está sin rumbo. Cabe aquí una pregunta poderosa para generar soluciones al tema y esto es ¿Qué herramienta, metodología o técnica se requiere para emerger la conciencia del individuo? Esta conciencia deberá estar sustentada en el autoconocimiento y con esto se replante el individuo conscientemente un proyecto de vida y metas, para después hacer la construcción de su propio ser, generando hábitos y acciones de cambio. A continuación presentamos la metodología del Coaching.

Capítulo II

“Marco Teórico Coaching y Plan de Negocios”

Capítulo II

El capítulo se describe el Coaching y los modelo de negocio. El Coaching es una herramienta poderosa para el dominio personal; permitirá aclarar y ahondar sobre la visión personal, pretende desarrollar una cultura novedosa en este caso para el emprendimiento es usada como una palanca de apoyo y de aprendizaje. Además la herramienta del modelo de negocio pretende generar una visión compartida del ecosistema del emprendimiento y la manera del cómo realizar un plan de negocios.

Parte I Coaching

2.1 Generalidades del Coaching.

En la actualidad las organizaciones deberán considerar a las personas como el activo clave para cualquier tipo de empresas, las empresas que buscan el éxito deberá apostar al autodesarrollo y el aprendizaje del ser humano; además estas deberán compartir responsabilidades y generar compromisos dentro de la organización. Muchas veces hay capital económico para el desarrollo de las empresas que personas de cambio y liderazgo.

En un entorno normalmente tan turbulento y flexible dentro de la economía global, el liderazgo va sustituyendo a la gestión y el aprendizaje a la educación; decididamente habrá que aportar por el desarrollo del capital intelectual; por tal motivo el Coaching es un modelo viable donde se centran sistemas de valores y parámetros de tal manera que desarrollan una nueva interpretación de la realidad, un replanteamiento de las convicciones personales enfocándose siempre en resultados extraordinarios.

El Coaching transforma la cultura y las conversaciones para que la gente no se quede inmersa en su historia de seguir haciendo siempre lo mismo; desarrolla una nueva manera de escuchar y de relacionarse; mejora el rendimiento de la persona, descubre habilidades y/o explota las que actualmente tiene el ser humano. El Coaching ha ido evolucionando y puede llevar un proceso específico a encontrar resultados extraordinarios para esto deberá de apoyarse de un coach; a diferencia

de un gerente en una organización, el coach no es autoridad, más bien es una persona que conduce a la persona hacia la transformación y el aprendizaje, sus habilidades son una buena escucha y conversaciones transformacionales. El eje es que a partir de la escucha, en esta, se desarrolla una nueva interpretación de la realidad, se reconsideran las convicciones personales, con esto se propician cambios. La escucha del Coach es el eje fundamental para replantear nuevas formas de ver las cosas. El Coach crea compromisos con la persona para una nueva realidad a través de las conversaciones y los replanteamientos de su "realidad". El Coach es una forma natural de liderazgo, la base fundamental es el diálogo transformacional orientado a logros y metas concretas, medibles, que desea el asistido y estas deberán de concluir con resultados esperados. Un Coach profesional deberá cumplir con una serie de principios éticos y valores, estos deberán ser un marco de referencia para el desarrollo del proceso con su cliente, más adelante durante la investigación se mostrara estos recursos. (Angel, 2007).

2.1.2 Antecedentes históricos del Coaching.

Dentro de la filosofía en los orígenes en la antigua Grecia, cuna de filósofos. Sócrates es el personaje con mayor referencia sobre los orígenes de Coaching. El arte de la mayéutica, basa la capacidad intrínseca de cada persona, donde los elementos básicos son el diálogo, preguntas y posteriormente respuestas; con estos elementos la persona es más consciente de sus incompetencias, para luego estar en una visión mejor para con sus objetivos.

Por otro lado Platón recopila las enseñanzas de su maestro, Sócrates y presenta los diálogos platónicos, en ellos reconoce la estructura de los diálogos y las preguntas como catalizadores para las conversaciones, logrando así un panorama más claro del conocimiento. Por su parte Aristóteles discípulo de Platón, se le reconoce como padre de la lógica y divide la parte racional en dos: el intelecto y la voluntad; él es un pensador que fundamenta el conocimiento humano en la experiencia del ser, básicamente dice que el hombre puede llegar hacer lo que

desea, con esto se tienen dos elementos importantes el “Ser” y “El Deber Ser”, el “Ser es la primera naturaleza, lo que se recibe al nacer (lo que la naturaleza le dio al ser humano) “El Deber Ser” es la pretensión (la aspiración de llegar a ser lo que uno desea de sí mismo), el marco teológico se basa en que el ser humano debe estar siempre en busca de la felicidad. Para lograr esto, se usa una palanca (la acción) de transformación generando hábitos de cambio. (Ravier, 2005)

Así mismo, el desarrollo del proceso del autoconocimiento y el aprendizaje, es el resultado de diferentes vertientes y fuentes del pensamiento; una de estas es la filosofía de la corriente existencialista que tiene como centro de reflexión su propia subjetividad, el ser humano es un ente singular y único para su existencia por lo tanto es el centro de toda reflexión y análisis. En su existencia crea sus posibilidades del ser y hacer. Sus principales precursores de esta filosofía son Nietzsche, Heidegger y Wittgenstein.

La psicología humanista entra en devaluación en los años ochenta y comienza a gestarse el Coaching, la psicología humanista influye y tiene enseñanzas prácticas para el mundo del coaching. Dentro del área de la psicología el psicoanálisis de Sigmund Freud, aporta elementos importantes, evidencia el significado inconsciente de las palabras, actos y producciones imaginarias del individuo. Por otro lado Carl Ransom Rogers dentro de la escuela de la psicología humanista aporta la terapia centrada en el cliente, el uso preferente de la empatía para lograr el proceso de comunicación entre el cliente y el terapeuta, una comunicación profunda entre un ser humano y otro.

Albert Ellis psicólogo y psicoterapeuta considera fundamental la influencia de las creencias sobre las emociones y las conductas; aporta técnicas que permiten cambios del individuo por actitudes más sanas. Dentro de la misma corriente humanista Abraham Maslow basa su teoría en la autorrealización, los niveles superiores de conciencia y la trascendencia, creó la teoría de la autorrealización que lleva su nombre.

Una de las aristas del ser humano se encuentra a la inteligencia emocional, esta reconoce sentimientos del ser y la habilidad para manejarlos, Daniel Goleman, psicólogo, divulga este concepto y básicamente se centra en reducir las emociones desfavorables en un mínimo deseable y actuar de manera más consciente para un mejor resultado. (Ortiz de Zárate, Psicología y Coaching; marco general, las diferentes escuelas, 2010)

También es importante mencionar a la programación neurolingüística (PNL), esta se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre nuestra programación mental y demás funciones de nuestro sistema nervioso, como también los patrones lingüísticos que se emplean. Educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, los cofundadores son Richard Bandler y John Grinder. (Hall, 2010)

El área de las empresas se tiene a los siguientes actores sobre el tema, uno de ellos es Tom Peters es uno de los intelectuales dentro del área de la gerencia y los negocios, propone la gestión de la metafísica en las empresas. No es otra cosa más que el líder busque nuevos procesos para el cambio de valor, sus conceptos desafían y plantean a los directivos y a las empresas que abandonen la tradición, la descentralización, las estructuras organizativas 'planas', propone estilos de dirección más abiertos y la obsesión por el cliente. Además sostiene que las empresas tienen estrategias para aprender y no para olvidar. El gran problema de las organizaciones lucrativas es que no rompen sus lazos con el pasado; deciden quedarse con empleados que no generan valor a la empresa y por eso no o hay una ventaja competitiva de la organización; es importante tener pensadores que agreguen valor al negocio; sostiene que el gran error es que siempre se enseña a obedecer, nunca a desobedecer.

En la línea de liderazgo empresarial Warren Bennis, gurú del liderazgo y maestro de la motivación, conoció personalmente a Drucker y a Peters y da un comentario acerca de ellos. “Peter Drucker inventó el *management* moderno, Tom Peters le dio vida”. Bennis propone reinventar a las organizaciones, esto es desplegar la creatividad y el trabajo para crear una nueva empresa, el objetivo es

crear nuevas posibilidades. Bennis sostiene que esta es la era del capital humano. “las organizaciones adoptan nuevas formas, las personas establecen nuevos tipos de relaciones y emergen nuevos líderes” (Bennis, 2002).

Siguiendo con el enfoque de liderazgo Stephen Covey, aporta el concepto del liderazgo centrado en principios; el cómo vivir y liderar organizaciones, el tomar conciencia de los paradigmas que norman la gestión gerencial, tener presente las consecuencias que pueden resultar de actitudes basadas en paradigmas equivocados, parciales o incompletos. Existe un nuevo paradigma que puede resolver todos estos dilemas, un paradigma que podría considerarse como una nueva teoría de gerencia y estos son los principios universales, el marco de referencia puede conducir al logro extraordinario para obtener ventajas competitivas.

Peter Senge presenta una teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, esto es abandonar el paradigma al ha llevado el conocimiento fragmentado, en dichas organizaciones inteligentes se crean conceptos sobre una visión compartida. El crecimiento personal y el pensamiento sistémico básicamente enfocan su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia objetivos comunes. Las personas extienden continuamente sus aptitudes, cultivan nuevos patrones de pensamiento, la aspiración es colectiva. El recurso humano expande continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender más rápidamente que sus competidores, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible.

En el campo deportivo Timothy Gallwey, autor de libros en los que ha establecido una metodología para el entrenamiento y para el desarrollo de la excelencia personal escribe "*The Inner Game*" en este libro se muestra el juego exterior y un juego Interior (el juego interior tiene lugar en la mente del jugador); este juego interior se basa en ciertos principios en los que un individuo utiliza observaciones sin prejuicios de las variables críticas, con el propósito de ser preciso

en estas observaciones. Si las observaciones son correctas, el cuerpo de la persona las va a ajustar y corregir de forma automática para lograr el mejor rendimiento y con ello un mejor resultado.

Es evidente que el Coaching tiene diferentes vertientes en diferentes disciplinas de diferentes áreas, todas estas fuentes aportan elementos importantes para el Coaching, entendiendo que esta disciplina no tiene una raíz única o un origen único. Se sintetiza en una metodología para el aprendizaje y la conciencia del autodesarrollo; la profesión del Coaching no fue creada, el Coaching es una profesión nueva de este siglo, la parte catalizadora para la transformación es la acción. Parafraseando a Leonardo Ravier menciona lo siguiente “El origen del Coaching son ideas coincidentes, es devenir en la historia de la humanidad que sintetiza la metodología. El Coaching no es nuevo ni antiguo, se juntan las ideas para potencializar y desarrollar las capacidades personales, profesionales o empresariales” (Ravier, 2010, pág. 18).

Según Ravier(2010) existen tres escuelas principales que han permitido el desarrollo en la expansión en diferentes partes del mundo. La escuela Norteamérica cuyo fundador es Thomas Leonard , escuela Europea por parte de Timothy Gallwey y John Whitmore y la escuela Chilena Ontológica de Rafael Echeverría, Fernando Flores y Julio Olalla.

Leonardo Ravier (2010) afirma que el Coaching lleva más de 25 años en su desarrollo y que a partir de los años 80 el Coaching empieza a consolidarse como una metodología propia, en las cuales se han desarrollado tres áreas de trabajo que hoy se conocen como Coaching de vida, Coaching ejecutivo y Coaching organizacional. Por su contenido ancestral y las aportaciones de diferentes áreas del desarrollo humano el Coaching es una de las profesiones más desarrolladas de este siglo XXI.

2.1.3 Definición de Coaching.

La etimología de la palabra “*Coach*” se ubica en el siglo XV, en la ciudad húngara de “*Kocs*”, el uso de carruajes conocidos como “*Kocsi szekér*” era popular por el sistema de suspensión cómodo para los viajeros, se populariza en Alemania, Italia e Inglaterra, cada una con su diferente acento y entonación definiendo a los carruajes. La palabra “coach” se deriva de “coche”. Se presenta una homologación en donde el Coaching mueve a personas de un lugar a otro, a un lugar específico en un futuro siguiente. Dentro de esta analogía el coach no es responsable del rumbo ni de la decisión en el camino, siempre es el viajero quien determina y decide el destino.

En 1850 en algunas universidades inglesas se daba el nombre de coach a un entrenador deportivo y posteriormente académico, en 1960 en *E.U.* el Coaching asiste al área educativa con individuos desventajados, entre 1960 a 1980 se habla ya de área del Coaching como personal y empresarial, a esto se le considera ya una profesión, a partir de 1980 el área de Coaching ejecutivo se maneja ya como una poderosa disciplina.

La persona quien dirige un proceso de Coaching, generalmente es un coach y si este está capacitado para el proceso es mejor; luego entonces la pregunta permitida es ¿qué es un coach?, Leonardo Wolk define al Coach “como un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar respuestas” (Wolk, 2003, pág. 23).

Para adentrar al lector al tema durante el desarrollo del tema se irán definiendo algunas terminologías que se usan en el proceso del Coaching. Una de ellas es el Coachee (Cliente), es “el socio del coach en la alianza para el cambio.” (O’Connor & Lages, 2010).

Uno de los precursores en Europa es Tim Gallwey desde el marco de las conversaciones define lo siguiente: “El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser que facilita el proceso por el cual

una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas” (Ortiz de Zarate, 2010, pág. 58).

Un Master Coach de influencia en México, Mauricio Oltra, Certificador de programas de Coaching, fundador de la Asociación Mexicana de Coaching y la marca International Coaching Technologies describe lo siguiente: “Ésta es una metodología con la que, a través de técnicas y preguntas, se ayuda al ejecutivo a clarificar cómo es que administra y procesa la información mental y emocional con la cual interpreta y responde a su entorno para entonces crear nuevas y mejores formas de respuesta y resultados” (López, 2008).

Leonardo Ravier (2010) da una definición integradora del Coaching. “El Coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el Coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer” (Ravier, 2010, pág. 169).

2.1.4 Tipos de Coaching y Escuelas del Coaching.

En la década de los 80, el Coaching se ha difundido mundialmente como profesión, adquiriendo una identidad propia y las principales áreas de mayor influencia son: *life* Coaching (Coaching personal o de vida), *executive* Coaching (Coaching ejecutivo) y *corporate* Coaching (Coaching organizacional o empresarial) (CIC, 2011).

El Coaching personal o de vida. Se ocupa de la vida del Coachee, en su vida personal, profesional y social ayudar a crear la vida que el Coachee desea y sueña. Define metas y objetivos personales, estos generados con las habilidades del cliente; el potencial de la persona se activa y a través de un proceso de aprendizaje, eliminando barreras, obstáculos y limitaciones personales; logrando así el funcionamiento eficaz de la persona.

El Coaching Ejecutivo. Es un proceso de aprendizaje donde el ejecutivo conduce cambios en su conducta, quien deberá desaprender formas menos productivas de conducirse y remplazarlas por conductas más efectivas a fin de alcanzar sus metas profesionales. Es un proceso estructurado y bien definido con indicadores específicos de medir resultados en el ambiente laboral y combina las expectativas del ejecutivo con los objetivos organizacionales en procesos de corto plazo.

El Coaching Empresarial. Es una herramienta para quien desarrolle funciones de mando en las diferentes clases de organizaciones, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en sus actividades diarias en lo referente a su equipo de trabajo. Cualquier gerente puede tener una excelente formación académica y sin embargo no posea habilidades en el manejo de personal, es decir un liderazgo participativo y proactivo. En este caso el gerente-Coach, está preparado para intervenir y descubrir sus fortalezas y sus debilidades y posteriormente encaminarse a potenciar las primeras y desechar las últimas.

Después de haber revisado los tipos de Coaching, es importante conocer las escuelas de Coaching (Ravier, 2010).

Escuela Norteamericana.-Fundada por Thomas Leonard, Creó las primeras asociaciones de Coaching, la *International Coach Federation (ICF)* así como la *International Association of Coaching (IAC)*. Además de *Coach University* y *CoachVille*.

Creo un estilo que está caracterizado por su propia cultura práctica y ejecutiva, el estilo es pragmático, es decir estudia el lenguaje en relación con el acto de hablar. Se centra en la autoestima y desafía al Coachee a la acción. Leonard desarrolló una manera de hacer Coaching basada en un modelo autodenominado 5 x 15 esto es 5 títulos interrelacionados, cada uno de ellos y además compuesto por 15 puntos. Estos 5 títulos son:

- 15 Competencias. Estas recogen las habilidades básicas que desarrolla el coach para llevar a cabo una sesión de éxito.
- 15 Clarificadores. Aclara el fundamento de lo que expresa el Coachee, y el Coach se orienta hacia lo que resulte más importante.
- 15 Aportaciones. Son herramientas de aporte que da el Coach al Coachee, el objeto es de maximizar el proceso mismo.
- 15 Interacciones. Estos temas relacionan al Coach con el Coachee para que el proceso sea más fructífero.
-

Leonardo propone con este método genera un orden en las prioridades y genera acción

Escuela Europea. Fundada por Timothy Gallwey, genera un sistema de aprendizaje de dominio en el juego interior, siempre hay un pensamiento interior antes de la acción; cuando uno tiene una conciencia en este sistema se podrá marcar una diferencia entre algo exitoso o fracaso; este sistema está influenciado por la psicología humanista. Consiste en liberar el potencial de su persona para generar cambios y maximizar su desempeño. Esta escuela tiene gran dominio, responsabilidad y visión humanista. Gallwey formuló la siguiente frase “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa que esté sucediendo en juego exterior” (Ortiz de Zárate, 2010).

Cuan consiente se es del juego se podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. El juego interior está en la mente y en ella has obstáculos, miedos y desconfianza de sí mismo.

John Whitmore retoma la metodología del juego interior y crea una metodología y funda *Performance Consultants* y se su sistema lo aplica al mundo empresarial. Whitmore declara lo siguiente: “no existen soluciones rápidas”; “el Coaching consiste en liberar el potencial de una persona”; “el Coach debe ser capaz de ver a las personas no como son sino como pueden llegar a ser”

Escuela Sudamericana. De origen Chileno, Dr. Rafael Echeverría, junto con los también chilenos: Julio Olalla y Fernando Flores son reconocidos como fundadores de la corriente de la escuela ontológica, esta, está centrada en el uso del lenguaje y como este determina los comportamientos y emociones del cliente, se trabaja en la elaboración de significado verbal y mental, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del Coachee. Un Coach ontológico busca identificar los obstáculos que un individuo tiene en sus conversaciones con él mismo y el resto del mundo que bloquean sus posibilidades de cambio y le ayuda a quitar esos obstáculos para que pueda alcanzar lo que quiere en la vida y que en no ha podido obtener.

En otro contexto y de manera más reciente Rafael Echeverría aporta la siguiente disciplina. Ontológico del lenguaje¹. Es una disciplina que consiste en un proceso de transformación y aprendizaje mediante el cual las personas a través del lenguaje, la corporalidad y la emocionalidad, aumentan su percepción, permitiendo encausar acciones y distinguiendo recursos que necesita para lograr resultados que antes parecían imposibles de alcanzar, desafiando paradigmas principalmente mentales y accionando el bienestar de las personas y los equipos de trabajo.

1 Ontología, esta palabra fue acuñada por los griegos, hace referencia a la comprensión genérica, la interpretación de lo que significa el ser humano.

La ontología del lenguaje se resume en “cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es” (Echeverría, 2005).

Leonardo Ravier (2010) muestra un esquema que permite dar la característica principal de cada una de las escuelas vigentes del Coaching.

Cuadro 2. Escuela de Coaching y visión integradora

PRAGMÁTICO Coaching Norteamericano
HUMANÍSTICO Coaching Europeo
FILOSÓFICO Coaching Sudamericano

Fuente: (Ravier, 2010)

2.1.5 Distinción del Coaching y otras competencias.

Es importante conocer las diferentes competencias que existen para la consecución de un objetivo o resolución de un problema específico. Las competencias son:

- 1) *Mentoring*
- 2) Entrenamiento
- 3) Consultoría
- 4) Coaching

Para conocer las competencias mencionadas es importante describir los alcances y sus habilidades, a continuación se describen brevemente.

1) Mentoring o tutoría Involucra a una persona con habilidades particulares conocimiento y/o experiencia y un becario que se le transfiere conocimiento. Con esto hay un experto y un aprendiz, la tutoría involucra una relación muy personal, es una relación desigual y no mutua; toda relación se basa en transmitir su maestría a una persona usualmente inexperta.

2) Entrenamiento se centra en las habilidades y en desarrollo de nuevas habilidades; estas las transfiere a su área de trabajo, involucra instrucción, enseñanza, presentación y dialogo, pero la base principal es la práctica. Hay un entrenador que sabe lo que el cliente no sabe.

3) Consultoría consiste en dar alternativas utilizando la destreza en un campo determinado, normalmente especializado para proporcionar información y sugerencias al cliente. La consultoría normalmente es facilitadora y directiva, incluye a la problemática análisis, diagnóstico y sugerencias (Hall, 2010).

4) Coaching en un proceso que requiere mayor detalle al tema, el Coaching como proceso de cambio, esto se indicara en el siguiente parte.

2.1.6 El Coaching como proceso de cambio.

El coaching es un proceso fundamentado en la conversación principalmente entre dos entes que reflexionan y definen acciones concretas para alcanzar metas. En este proceso, los actores principales son el Coach (profesional que ofrece el servicio), y Coachee (quien se somete al proceso y es el cliente). Así, el proceso debe estar compuesto, como mínimo, por dos personas (el Coach y el Coachee). El Coach usa una de las herramientas de la psicología para el proceso, en este se establece un nivel de armonía, concordia y simpatía, esta herramienta es el *rappor*² el Coach se integra con su cliente, sintonizándose, calibrando una armonía y enriqueciendo el carácter de la relación y mejora del proceso en la comunicación.

El Coach agudiza la capacidad de observación, la escucha activa, la igualación del lenguaje verbal y corporal buscando siempre el centro de la persona. Cuando todo está alineado la comunicación fluye de una manera natural. Todo esto con el objeto de que el Coach se un catalizador de metas y encontrar las creencias limitantes del Coachee.

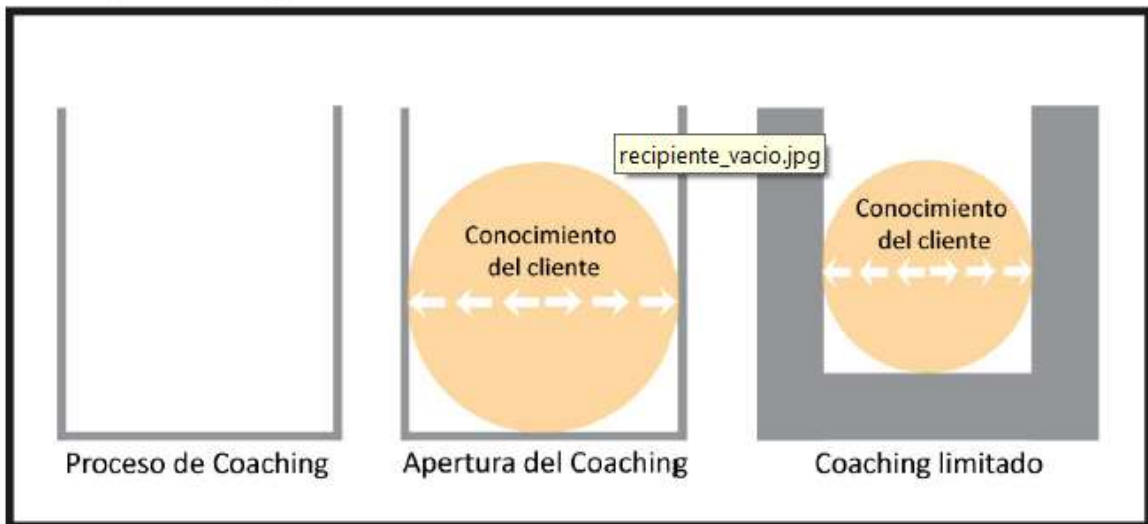
Partiendo de que el Coachee desea alcanzar se edificará un plan de acción específico, que se transformará en el compromiso personal de ejecución por parte del Coachee, y de seguimiento por parte del Coach. Todo el proceso debe estar guiado por el propio criterio y conocimiento del Coachee, en cuanto a su contenido y etapas a seguir, y por el criterio del Coach respecto del propio proceso de Coaching que lo contiene.

Para tener un esquema y representación del proceso en el cuadro siguiente, se observa un recipiente vacío representa la habilidad del coach para abstraerse de sus prejuicios y puntos de vista. La esfera, por su parte, representa el conocimiento del Coachee

² Rapport Palabra de origen inglés y significa armonía, concordancia, simpatía en Psicología

La comunicación debe de ser clara y de absoluta confianza. Se trata de un proceso de *feedback*³ sobre las conductas observadas. Por ello, el coaching puede representarse bajo la simbología del "recipiente vacío", ver figura 1.

Figura 1. Coaching como recipiente vacío.



Fuente (Ravier, 2009)

A mayor apertura (es decir, mientras más amplio sea el recipiente), mayor será el trabajo que el cliente podrá hacer con sus propios conocimientos y experiencias y, por ende, mayor apalancamiento o "canalización" de su potencial.

Por el contrario, cuando el coach aporta sus puntos de vista (reduciendo la amplitud del recipiente), el proceso comienza a atrofiarse y limitarse, dado que el cliente recibe experiencias ajenas que entorpecen el autoaprendizaje. De esta forma, el coaching es un proceso con una metodología particular, que hace de catalizadora del potencial de los individuos en diferentes contextos de actuación, utilizando exclusivamente el conocimiento, la información y la experiencia del Coachee. La construcción de un marco favorable al coaching es responsabilidad tanto del coach como del Coachee. Ambos contribuyen al éxito o fracaso del

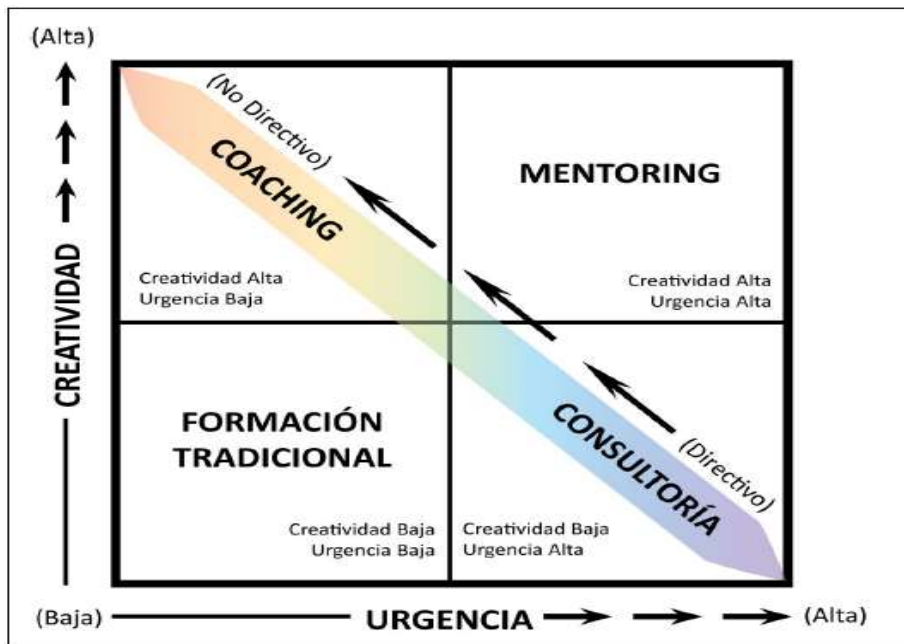
³ Feedback herramienta que potencializa la comunicación bidireccional, la información se ajusta a las condiciones del receptor a medida que se emite (Sanzano, 2003).

proceso. El éxito ocurre cuando el Coachee trabaja, de manera fluida, con sus conocimientos, experiencias, mientras el coach se abstrae de sus preconcepciones y prejuicios. La ineficiencia deviene cuando sucede lo contrario (Ravier, 2009).

2.1.7 Competencias y matriz de resolución.

El proceso del Coaching genera conciencia reconoce fortalezas y carencias; va a la acción, realizar metas y como consecuencia se genera sentido de responsabilidad y conciencia. Para mejorar el desempeño individual o grupal y en algunos casos procesos sistémico dentro de una organización. Las preguntas poderosas en un caso sistémico o grupal son ¿Cuál es el nivel de creatividad que se requiere para alcanzar una meta? Y ¿Cuál es el nivel de urgencias para lograr el objetivo? Para entender este tema es importante ver la matriz de creatividad, figura 2. El seleccionar cualquier competencia se determina bajo las variables de nivel de creatividad y nivel de urgencia.

Figura 2. Matriz de creatividad.



Fuente (Ravier, 2009)

En la Matriz de Competencia existen 4 etapas que dependiendo de la solución a una problemáticas se deben de considerar para buscar obtener la mejor alternativa de solución (Ravier, 2009).

- a) Baja creatividad y Baja urgencia.
- b) Baja creatividad y Alta urgencia.
- c) Alta creatividad y Alta urgencia.
- d) Alta creatividad y Baja urgencia.

a) Baja creatividad y Baja urgencia, esto es entrenamiento, la relación es vertical, la formación es de conocimiento específico, se busca conocimiento y experiencia concreta, es una actualización y se recibe conocimiento específico. Es una formación tradicional, los objetivos son de baja urgencia y la solución o el resultado es un proceso a mediano y largo plazo. El proceso del Coaching no es recomendable en esta etapa, el proceso como tal es una relación horizontal, es un proceso creativo de soluciones personalizadas.

b) Baja creatividad y Alta urgencia. La contratación de consultoría es la resolución a la meta, ofrece una personalización y aplicación a la problemática, el entorno y los contextos son demandados por el cliente. El proceso del Coaching no es opción; la urgencia es factor principal por lo tanto el cliente no tiene el tiempo necesario para la reflexión y acciones para el proceso, el proceso requiere tiempo prudencial para la prueba y error.

c) Alta creatividad y Alta urgencia. Mentoring ofrece conocimiento específico, y experiencia específica, la urgencia y la experiencia del mentor es concreta, normalmente el consultor ha pasado por problemáticas muy similares a la problemática del cliente y el camino ha sido recorrido y ha tenido resultados positivos. El coaching no es idóneo en situaciones de urgencia y si el factor de alta creatividad.

d) Alta creatividad y Baja urgencia. Coaching es recomendable en esta etapa, da soluciones creativas, los fundamentos del proceso buscan la creación de un nuevo conocimiento y aprendizaje, el proceso no da soluciones, ni consejos. El

cliente dispone del tiempo para cambios que surjan durante el proceso a través del desarrollo del aprendizaje y conciencia. El conocimiento del cliente es fundamental en el proceso de esta elección.

2.8 Coaching ontológico.

Para entender este punto primero partiremos a partir de la siguiente pregunta. ¿Qué es Ontología? El origen griego de la palabra ontología es “*onto*” genitivo del participio del verbo ser, estar; y “*logia*”, ciencia, estudio, teoría, luego entonces es el estudio del ser. Es una parte de la metafísica que estudia lo que hay, es decir cuales entidades existen y cuáles no. La ontología busca dar cuenta de la esencia de las cosas antes y de la relación que éstas tienen con otras entidades. (Wolf & Valdés, 1965)

Como consecuencia y a partir del primer cuestionamiento se continúa con este segundo, para adentrar al lector sobre el tema de investigación. ¿Qué es Ontología del Lenguaje? La ontología del lenguaje basa su estudio de la esencia del lenguaje y como la relación que tiene este con otros seres o entidades, particularmente con el ser humano. Es una tesis desarrollada por Fernando Flores y Rafael Echeverría tomando como base a varios pensadores, entre ellos Humberto Maturana, Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger y Ludwig Wittgenstein (Wolk, 2003)

La ontología del lenguaje describir lo que se ve y se siente; también permite hacer que las cosas sucedan, es decir el ser declara conscientemente lo que desea hacer; bajo esta óptica el lenguaje es acción, genera cosas, crea nuevas realidades. Ahora bien, si la Ontología hace mención a la relación de las entidades entre sí, la pregunta siguiente es ¿qué relación tiene el ser con el lenguaje? Los teóricos afirman que los seres humanos somos seres lingüísticos, no solo se utiliza el lenguaje sino que el lenguaje pasa a través de nuestra existencia, es gracias al lenguaje que convertimos en el tipo particular de seres que se es.

Humberto Maturana a punta el tipo de conversaciones que se ha sostenido a lo largo de nuestra vida. Nuevamente, el lenguaje genera ser, no se utiliza para describir la realidad, se utiliza para delinear el tipo de persona que se es. Una conversación la podemos definir como el intercambio de información, a través del lenguaje, entre dos entidades. De esta forma cada entidad particular tiene un tipo de relación particular e irrepetible con otra entidad, dos conversaciones nunca son iguales, por lo menos tendrán diferente el tiempo en el que se produjeron. Cabe la siguiente pregunta para entender mejor el concepto (Wolk, 2003).

Rafael Echeverría, junto con los también chilenos; Julio Olalla y Fernando Flores son reconocido como los impulsores de la Escuela Sudamericana de Coaching. Echeverría en un exposición impartida en Febrero 2010 en el Centro de Investigación en Madrid España expresa lo siguiente “somos seres conversacionales y esa es la especial capacidad que tiene nuestra especie”.

En el acto del lenguaje se declara de un modo o de otro; se abren o se cierran posibilidades. El ser humano interviene y genera actos lingüísticos, el ser humano hace declaraciones, afirmaciones, promesas, pedidos, ofertas, en fin todas estas acciones son universales y estas se convierten en acción generativas para el ser. El ser humano se crea así mismo por el lenguaje y a través de él.

La ontología del lenguaje, no sólo ve al lenguaje como descriptivo si no que reconoce su poder creador. Con el lenguaje, los hombres no sólo se comunican y transmiten información, sino que también construyen su realidad y la de su entorno, es decir se transforma el futuro. Cuando se habla no sólo se describe a la persona sino al mundo que le rodea, también se actúa, la palabra, es acción. El Coaching ontológico, está centrado en el uso del lenguaje y como éste determina nuevos comportamientos y emociones, trabajará en la elaboración del significado verbal y mental, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del Coachee. El Coach ontológico es entrenado para observar, escuchar y descifrar en la manera que conversa un individuo, su manera de crear su realidad y le ayudará a modificarla.

2.1.9 Principios de la escuela sudamericana del Coaching.

Los teóricos de la Ontología del Lenguaje, entre los más destacados se encuentran Rafael Echeverría y Julio Olalla, mencionan que los seres humanos al hablar hacen declaraciones, afirmaciones, promesas, peticiones y ofertas, que son los actos lingüísticos, los cuales no importa el idioma que se utilice todos los humanos al hablar son usados, y son cinco actos. Por tanto, la efectividad en la coordinación humana, (existencia humana), se base en la maestría que se tiene al utilizar estos actos lingüísticos.

En una empresa, al igual que en los humanos, se habla de una red compleja de conversaciones, donde la efectividad reside en la maestría que tienen sus interlocutores, empleados, colaboradores, proveedores y clientes, para intercambiar actos lingüísticos. Sucede igual en la existencia humana, la existencia de las empresas se recrea a través del lenguaje, la empresa da cuenta de su realidad y la modifica a través del lenguaje.

Luego entonces ¿Qué tipo actos lingüísticos genera una empresa? Algunas de ellas son su misión y su visión. Estos dos por ejemplo son un acto declarativo en el cual se busca generar cosas. Otro acto lingüísticos son los objetivos, estos son promesas para llegar a una meta definida. De ahí la importancia de la ontología del lenguaje como una herramienta esencial en el devenir cotidiano dentro de una organización.

Rafael Echeverría en su libro Ontología del lenguaje observa cinco actos lingüísticos básicos. En la propuesta ontológica se encontrara una serie de postulados y principios de los que se apoya un Coach bajo esta escuela. La premisa principal tiene partida en que los seres humanos son seres lingüísticos y como tal los seres son sociales. El lenguaje es la clave para comprender a los fenómenos del ser humano.

El primer postulado es: La Interpretación de los seres humanos como seres lingüísticos. Es un medio que registra y trasmite lo que se percibe, se piensa y se siente.

El segundo postulado es: El Lenguaje es generativo. Es decir el lenguaje es activo, cambia la visión transformadora; crea realidades, genera ser, identidad, compromisos, habrá nuevas posibilidades y nuevos futuros diferentes.

El tercero: Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Este postulado desafía las creencias históricas de cada persona, con este postulado el ser se inventa a sí mismo a través del lenguaje; da poder y la capacidad de ser proactivo en el diseño de sí mismo y cambia la visión transformadora.

Bajo estos tres postulados se derivan dos principios generales.

Primero: “No se sabe cómo son las cosas. Solo se sabe cómo se observan o como se interpretan”. Se vive en un mundo interpretativo, se es observador diferente de la realidad, tan solo se observa la versión propia de nuestra verdad.

Segundo: “No solo se actúa de acuerdo a quien se es, también se es de acuerdo a como se actúa”, este principio se relaciona con la acción y el ser, se abre la posibilidad del aprendizaje.

De estos puntos se muestra que somos seres lingüísticos de tal manera que en el proceso del Coaching es fundamental el desarrollo del proceso, en el Coaching ontológico se pretende generar observadores diferentes, el observador es quien determina las acciones y estas los resultados de la meta o metas a alcanzar. El Coach deberá trabajar en hacer una interpretación del observador y de su sistema, más adelante se explicará este modelo.

A partir de la filosofía del lenguaje se desarrolla una concepción del ser humano que se coloca en el centro; “el lenguaje y su expresión más práctica, las conversaciones”. El filósofo Martin Buber enmarca que los seres humanos son seres

de diálogo o conversaciones, Buber habla de tres ejes para alcanzar la comprensión del alma humana.

- Las conversaciones con uno mismo
- Las conversaciones con los demás
- Las conversaciones con las creencias de la vida, con la relación con lo trascendente o con un ser supremo "Dios".

Según Buber, además de estos tres ejes, se logra comprender el por qué se es como se es; y porqué pasa lo que a cada quien le pasa; porqué los errores, porqué los aciertos.

Cada uno es el resultado de un conjunto de conversaciones, se es la expresión de esas conversaciones con los demás. Echeverría hace mención que el lenguaje es recursivo, eso significa que cada uno de los seres humanos puede escuchar su propio lenguaje; partiendo de esto concepto el ser puede coordinar cada una de sus acciones, siempre que se es consciente de la propia escucha. Esto será la base de lo que se conoce como la "reflexión". Esta base (la reflexión) va a generar que la mente esté conectada con el lenguaje (Echeverría, 2005).

En función de cómo el ser humano se concibe a sí mismo, concibe la realidad de una cierta manera, concibe las relaciones con los demás, concibe la vida de tal manera, todo lo que se articula remite a la concepción de cómo se es y que se puede y que no se puede. Se opera a partir de una cierta concepción (implícita), esta es la parte central del sentido común. Sí se quiere cambiar esa concepción hay que modificar las bases de nuestro sentido común, hay que erradicar las premisas de los supuestos para la transformación.

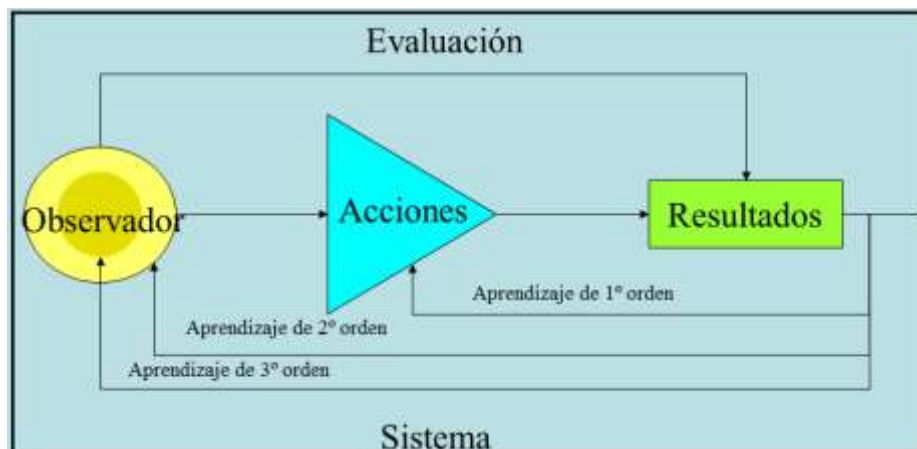
2.1.10 Aprendizaje Transformacional Modelo “OSAR”

A partir de este modelo que presenta el Dr. Rafael Echevarría; se desarrolla el modelo “O.S.A.R”. Este modelo visualiza los factores y se apega a la práctica de vivir con osadía, actitud de perseguir sueños, ideales y aspiraciones. El modelo OSAR, se describe a continuación:

- “O” Observador
- “S” Sistema
- “A” Acción
- “R” Resultados

La lectura de este modelo es de derecha a izquierda, iniciando con el final, (los resultados), más adelante en la figura uno se muestra el modelo “OSAR”; partiendo de que se es lo se hace, todo resultado remite a las acciones que lo genera; si se quiere cambiar los resultados habrá que conocer los factores que afectan las acciones (Wolk, 2003). No se pueden esperar resultados diferentes con las mismas acciones. Ver figura no.3

Figura no. 3 Modelo OSAR.- Observador, Sistema, Acción y Resultado



Fuente: (Wolk, 2003).

La pregunta poderosa en esta etapa es: ¿Qué te dices a ti mismo ante estos resultados que no te agradan? al evaluar un resultado insatisfactorio se tendrá que

revisar las acciones; siempre partiendo de la referencia de los resultados, al evaluar el proceso en función de los resultados; la siguiente pregunta también poderosa es: ¿Cuáles son los condicionantes de la acción? ¿Por se actúa así? ¿Existen factores que condicionen a las acciones? Sí estos factores influyen y condicionan muchas veces a las acciones, entonces algunos de ellos son visibles y pueden ser los siguientes:

Predisposiciones biológicas.- Es la facilidad natural con que el ser humano puede realizar una actividad, es decir la habilidad natural. Las predisposiciones biológicas ayudan o condicionan al ser humano en forma positiva o negativa a la acción.

Capacidad de adquirir competencia.- La forma más básica es la imitación, tomando ejemplos o modelos de aquellos que obtienen los resultados deseados; esto determina comportamientos y el aprendizaje; este es una fuente poderosa de adquirir competencia y modificar acciones.

Tecnología y herramientas que se usan.- Se pueden obtener mejores resultados utilizando nuevas tecnologías, muchas veces es aprendizaje en función de nuevas tecnologías o modificaciones y el resultado es notable.

Motivación.- Cada acción se hace desde cierta emocionalidad y en función de esto se tiene cierto nivel de resultados.

Lo habitual.- Se muestra este factor como el uso común o práctica usual; es decir hay ciertas formas de actuar, hay una particularidad en cómo se comporta la persona y esto influye en la obtención o no del resultado esperado (Wolk, 2003)

Sin embargo, aun tocando estos puntos hay condicionantes intrínsecamente en el comportamiento de la persona. Es decir se quiere hacer o conseguir ciertas cosas y no se puede. Luego entonces el ser humano invoca a la habitual, al estado de confort, a la costumbre y la respuesta es aceptar o caer en una posición inmóvil con el objeto de negar la capacidad de transformación.

Es imposible separar el carácter individual y el carácter social, cada uno se desarrolla a partir del transcurso de la vida, la manera como se observa, la forma como se actúa, los resultados remiten a los sistemas y a las posiciones que se ha ocupado en cada etapa de la vida, buenas o malas. Por lo tanto los sistemas parten de que todo ser humano es un ser social, cada ser humano desarrolla su individualidad a partir de condiciones históricas y sociales de acuerdo a su experiencia y el entorno social que le toca vivir; su comunidad, la familia, el núcleo vecinal, las organizaciones educativas y las labores etc. todo este entorno implica la forma de comportamiento, aun que se tenga los deseos de cambio y un abanico de posibilidades de acción o incluso cambios en el observador. Todo esto no es suficiente sino se modifica el o los sistemas a los que se pertenece. Las siguientes preguntas son: ¿Quién produce los resultados?, ¿Cómo son las conversaciones de quien acciona hacia los resultados? La respuesta cae en el observador.

¿Qué es el Observador? Es el sentido que se le confiere a lo que sucede; es la forma en que se interpreta el acontecer, es la formulación de los problemas.

Mientras los resultados gusten y estén dentro de un marco ético aceptable no supone ningún problema, pero y “si el resultado no es satisfactorio” ¿qué pasa o que respuesta se tiene? Comúnmente caben posibilidades de pregunta o afirmación sobre este tema:

1.- “Yo normalmente soy así”, (posición de resignación, creencia muy fincada como argumento de peso y parte de un paradigma mental muy arraigado.)

2.- “¿Por qué existen estos resultados? no me gustan esos resultados” El proceso mental se dirige al umbral de la reflexión; sin embargo se puede quedar en mera explicación, del porqué de las cosas; (nuevamente resignación y el peso del proceso mental arraigado como creencia limitante).

3.- “¡Tengo que cambiar!, los resultados de siempre no me gustan”. Hay una inconformidad, se observa un resultado que no gusta y se decide cambiar; esto abre la posibilidad del aprendizaje, es decir hay un posible observador diferente. (Echeverría, 2005)

El observador está en función de su sistema de creencias, ya explicadas anteriormente, es decir los modelos mentales o los paradigmas. Según Peter Senge define a los modelos mentales como: “supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que fluyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta” (Senge, 2005, pág. 17).

También se puede manejar el concepto del paradigma. Esta palabra proviene del griego y actualmente se emplea con el sentido de modelo, percepción, supuesto o marco de referencia, en un sentido general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción o interpretación (Covey, 1991).

De las definiciones anteriores se derivan algunas preguntas; ¿Qué hace actuar de tal manera?, ¿De dónde proviene la forma de actuar?, ¿Qué se debe hacer para que las cosas se produzcan de forma diferentes? A manera de respuesta y explicación se menciona lo siguiente: Los modelos mentales son parte de nuestra existencia, condicionan las percepciones, sobre estas hay interpretaciones y a su vez se definen las acciones, los mapas mentales son generativos y gobernadores de nuestras acciones, el observador toma decisiones en función de cómo interpreta y formula los problemas lo que supone abrir o cerrar posibilidades para la respuesta.

A manera de conclusión un líder asume el desafío de modificar sus creencias limitantes de los cuales son parte de su forma de ser; el líder que genera contextos de aprendizaje de acuerdo al diagrama de O.S.A.R. Es una verdadera transformación de la persona, aquí el modelo disuelve el centro metafísico de las creencias limitantes del ser; se mantiene el límite biológico del ser. Es decir se es un ser limitado y el principal dominio de tales limitaciones es la biología del ser. El Coach en esta etapa del proceso es ayudar al Coachee a crear conciencia, disolver las limitaciones y creencias, para después actuar y obtener el aprendizaje como resultado de un observador diferente. Toda acción es el resultado del tipo de observador que se es, como consecuencia se es un líder que transforme su

ambiente. Plasmado los conceptos en una organización, los líderes deberán generar líderes y nuevos observadores.

2.1.11 El proceso del Coaching.

Se recomienda para el proceso del Coaching ocho sesiones de hora y media con frecuencia semanal, los actores principales son el Coach y el Coachee (CIC, 2011). Los temas principales a desarrollar será:

Sesión 1 Presentación, creación de rapport y clarificación de la meta: Esto es: Análisis de la situación en la que se encuentra el Coachee. En esta fase, el Coach identifica el tema que se desea trabajar. Desde grandes generalizaciones hasta temas puntuales y concretos. Identifica y confirma con la técnica del Coaching los objetivos que el Coachee desea alcanzar, lo que para él supondría una situación deseable. El Coach entiende las razones por las cuales el Coachee no está logrando los objetivos deseados, la situación deseable. El Coach canaliza las creencias y automatismos que rigen las acciones del cliente y que están actuando como barreras u obstáculos en la consecución de sus resultados.

Sesión 2-3 Plan de acción: El Coachee deberá definir el plan de acción de su meta y establecer los compromisos y cumplir las sub metas establecidas por él, con el fin de que el Coachee actúe de manera diferente, pruebe a hacer cosas nuevas y experimente las consecuencias. El Coach es un catalizador para las conversaciones con su cliente el Coachee.

Sesión 4-7 Supervisión de evidencias, tareas y aplicación de herramientas, realizar el seguimiento del plan de acción y evaluar los resultados de las acciones que se van llevando a la práctica, como vía para consolidar nuevos aprendizajes.

Sesión 7-8 Logro de la meta, plan de mantenimiento y cierre del proceso.

2.1.12 Ética en el Coaching.

En primer lugar, se establece los principios y los valores a los que se suscriben los Coach. Estos deberán incluir la confidencialidad, las conversaciones con su cliente y preocupación por el bienestar y el éxito de este. El Coach deberá honrar el Coaching como profesión y a su Coachee; el Coach procura que su cliente entienda la naturaleza del Coaching; el Coach no deberá crear falsas expectativas sobre los resultados que su cliente pretenda; asegurar que el cliente entienda la naturaleza del Coaching.

En segundo lugar, establece normas para utilizar en muchas de las situaciones específicas que un Coach pueda encontrar con su cliente; el Coach deberá Identificar el momento en que mi cliente deje de beneficiarse de la relación; conocer sus límites y sus capacidades. Además de emitir recomendaciones para que el cliente pueda recibir mejor ayuda a través de otro profesional y, en este caso, animar al cliente a realizar este cambio.

Existen organizaciones de Coach a nivel internacional que emiten su código profesional sobre el Coaching y cada Coach que forma parte de esa organización y de forma personal se compromete a seguir este código. A manera de conclusión el coaching es una práctica de aprendizaje y desarrollo de competencias, donde se busca ampliar la visión, las habilidades y los compromisos, para llegar a una meta y como consecuencia existe un desenvolvimiento más efectivo y satisfactorio en el diseño y ejecución de proyectos pretendidamente sobre los emprendedores (Echeverría, 2005)

El coaching ha sido usado dentro del ámbito empresarial, nace como un proceso de desempeño individual para mejorar el desempeño organizacional. Leonardo Ravier explica lo siguiente: “El problema actual del coaching en las organizaciones. Consultores y académicos del mundo empresarial lo han incorporado como herramienta en lugar de entenderlo como un proceso dialógico y

praxeológico⁴. El coaching es un proceso que produce desempeños extraordinarios y repercute en la organización; produce cambios en los individuos. Estos cambios no son producto de una aplicación de una herramienta, sino la base fundamental en las relaciones humanas. A través de ellos se buscará conseguir objetivos pautados y acordados por todas las partes implicadas (empresa, empleados y coaches), en la que los coaches buscarán potenciar en los involucrados dentro del proceso, la creatividad a través del autoaprendizaje, sus capacidades de cambio (a través de planes de acción concretos y auto dirigido), y la elevación de responsabilidades individuales (reconociendo los resultados objetivos de dichas acciones).

PARTE II Plan de Negocios

2.2 Generalidades del plan de negocios.

Uno de los grandes desafíos en este país consiste en generar nuevas unidades de negocios, para realizar esta etapa es necesario desarrollar un plan específico que defina el rumbo y la meta a alcanzar de nuevos emprendedores y de empresarios que deseen innovar. El economista Joseph Schumpeter (1883-1950) afirma que: “la innovación se genera a partir de la capacidad de emprender” por otro lado se indica que el termino emprendedor se deriva de la palabra *entrepreneur*, que tiene origen del verbo francés *entreprendre* que significa –encargarse de- (Alcaraz, 2011)

Para esto es necesario el desarrollar una cultura profesional del emprendedor; las grandes economías tienen una gran actividad económica en esas actividades. El economista Jean-Baptiste Say (1767 -1832) se le acuñe el desarrollo del concepto de empresario: como sujeto económico distinto del capitalista. (Ocaña, 2011), Por otro lado Luecke define emprendedor como aquel que identifica una oportunidad, crea una organización y gestiona los recursos para perseguirla y soportar riesgos (Luecke, 2005).

⁴ Praxeológico Ravier en la IV Jornada Internacionales Mentoring & Coaching indica que el concepto está centrado en la subjetividad y acción humana individual (Ravier, 2009).

Por otro lado, aprender a emprender, es clave en el mundo de hoy. En el ámbito de los negocios el emprendedor se deberá de encargar de sus propósitos y metas fijadas. Las personas emprendedoras comparten la capacidad de concretar y muestran ciertas competencias, tiene una visualización de su entorno, aprovecha la información y sus recursos según sea el caso; para esto se auxilian de un plan de negocios, esta información permite el resultado de un proceso de planeación, guiada, que describe una lógica y está encaminada a una meta específica. Todo proceso emprendedor integra tres componentes Proyecto, Capital y la acción de emprender (Alcaraz, 2011).

2.3 Modelo de Negocio & Plan de Negocios.

Primero se definirá que es un Plan de Negocio (en inglés *Business plan*): es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos, articula los aspectos críticos de la industria, el mercado y la empresa (Escuela de Negocios IN.Q.BA, 2013).

Un plan de negocio debe contener al menos los siguientes temas:

- Descripción y análisis de la industria, la competencia.
- La propuesta de productos o servicios que ofrecerá la empresa.
- Investigación del mercado y análisis del posicionamiento estratégico.
- Los factores económicos del negocio.
- Plan de mercadotecnia.
- Plan de operaciones.
- Plan de recursos humanos.
- Plan financiero.

Plan de Negocio es por tanto una excelente herramienta que documenta la oportunidad de negocio así como realizar una previsión de los recursos económicos y humanos necesarios para lograr unos objetivos económicos de rentabilidad. Además es una herramienta de análisis y venta del potencial de negocio a inversionistas; normalmente es una proyección a 3 a 5 años

Richard Luecke afirma que el sentido más básico de un modelo de negocio describe como una empresa se propone ganar dinero. (Luecke, 2005).

Otro punto de vista interesante es de Alexander Osterwalder “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción de valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenido de ingreso” (Ricart Costa, 2009)

La propuesta de modelo económico deberá ser dinámica, de cómo se va a crear y entrega ese valor diferencial al clientes del producto o servicio. Las cosas deberán ser mucho más prácticas y rápidas de identificar en un modelo de negocio, las cosas llevan su orden, permite un proceso mental visual completo del negocio y deben ser una herramienta de reflexión

Un Modelo de Negocio, como herramienta es útil, sencilla y se tarda mucho menos en la planeación que un Plan de Negocio detallado. Combinando las dos herramientas podríamos concluir que el Modelo de Negocio es una parte estratégica de un Plan de Negocio, es lo primero que debemos construir para tener un Plan de Negocio más efectivo y realista, da la oportunidad de identificar los factores estratégicos que darán la diferencia entre el éxito o el fracaso del negocio. (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013).

2.4 Océanos Azules y Océanos Rojos.

Esta es una herramienta que ha sido formulada por W. Chan Kim en su libro " La estrategia del océano azul"; inspira en la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas. Presenta un horizonte y una alternativa del mercado. Esto es generar valor a través de la innovación.

Chan Kim se vale de dos situaciones competitivas habituales aplicado a cualquier tipo de industria: y los nombra como los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales haciendo estrategias de daño para ir acortando poco a poco su participación de mercado.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido para un largo plazo; el hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego esperan ser fijas y para que esto suceda, tendrá que madurar este mercado. Un ejemplo es la empresa mundialmente famosa "*Cirque du Soleil*". Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus presentaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en todo el mundo (Chan & Mauborgne, 2005), para una mejor comprensión sobre el concepto de océano azul vs océano rojo ver figura 4.

Figura 4 Oceano Azul & Oceano Rojo

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
Competir en mercados ya existentes	Crear nuevos espacios de mercado
Vencer a la competencia	Volver a la competencia irrelevante
Explotar la demanda ya existente	Crear y capturar nueva demanda
Escoger entre costo y diferenciación	Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación

Fuente (Soyunamarca, 2013)

Circo tradicional está en crisis, su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados en los juegos electrónicos y las redes sociales. En sus inicios era una industria pujante y en su etapa de maduración la competencia era aguerida, los más grandes conseguían atraer a los mejores artistas del circo, sin embargo quién conseguía tener más estrellas entre su elenco provocaba que los costos aumentaran y en su etapa de declive esto hacia el cierre de la empresa. Para el *Cirque du Soleil*, no se considera ni un circo ni una producción teatral, de hecho, consiguió romper las fronteras de la industria. Por otra parte, las representaciones del *Cirque du Soleil* se dirigen a un público de todas las edades; sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este espectáculos y el precio de sus tarifas es muy a la par de las grandes producciones teatrales.

El *Cirque du Soleil* a crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, diferenciado de las industrias tradicional, además de haber reducido los costes en aquellos factores en que la industria a venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación de su público.

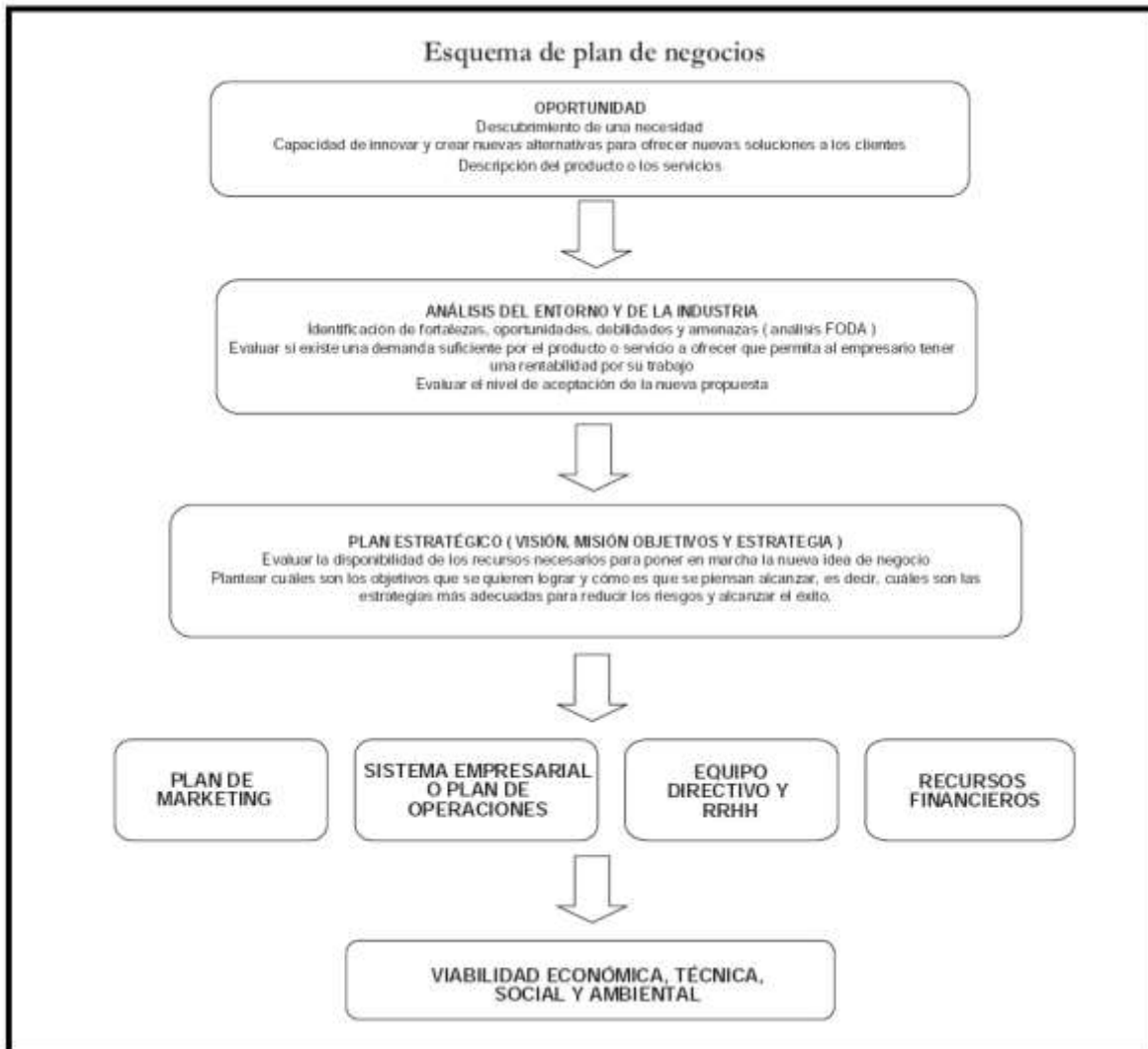
2.5 El plan de Negocios.

Para la creación de una empresa es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluarla probabilidad de éxito reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planeada. Precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa hacia la meta del éxito y detallar procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, administración; todo esto para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

El plan de negocios es una herramienta, una guía de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar interna y otra que es conocida como externa. El plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del avance y desempeño. De éste modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluarse en marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

El plan de negocios debe ser un claro, concreto y preciso, convencer a un potencial inversionista de la oportunidad que representa invertir en el negocio. Además, debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa; de forma general se puede visualizar el siguiente esquema de un plan de negocios, esto en la siguiente figura no. 5.

Figura no.5 Esquema del plan de Negocios



Fuente (Weinberger, 2009)

Los puntos del plan de negocio están interconectados; cuando uno es afectado, se requiere revisar las modificaciones al plan y observar como impacta en las diferentes areas del plan y hacer los ajustes necesarios.

2.51 Elementos del plan de Negocios

De acuerdo al 12° Diplomado *Business Plan* en In.Q.ba Escuela de Negocios se propone el siguiente plan de compuesto por 12 elementos, que continuación se describirán (InQba, 2013):

a) Fase de Presentación.- En esta etapa se incluyen los datos de la empresa, descripción del negocio , la naturaleza de la empresa, la perspectiva de donde va hacia el futuro. De forma general se tienen los siguientes puntos:

- Visión.
- Misión.
- Valores.
- Objetivos Estratégicos.
- Definición de productos y servicios.
- Necesidades a satisfacer.
- Ventajas competitivas.

b) Fase de Análisis del Entorno.- Es prioritario comprender que no se vende un producto, sino la respuesta a una necesidad del mercado. partiendo de este concepto se hace una análisis de los diferentes entornos a la empresa. y estos son:

- Factores Económicos.
- Factores Socio-Demográficos.
- Factores Culturales.
- Factores Políticos.
- Factores Legales.
- Factores Laborales.
- Factores Tecnológicos.
- Factores Medioambientales.

c) Análisis de Mercado.- Definido el producto se deberá establecer el mercado en el cual se va a posicionar .

- Demanda.
- Oferta.
- Matriz de Porter.

d) Matriz FODA, es importante incluir análisis FODA (Fuerza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza) es un trabajo interno de la empresa de sus efectos internos y externos de la misma.

- Amenazas.
- Oportunidades.
- Fortalezas.
- Debilidades.

e) Objetivos y Estrategias de la Empresa, en esta parte el empresario utiliza sus aptitudes, fuerza y medios de dirección a un objetivo.

- Objetivos.
- Corto Plazo.
- Mediano y Largo Plazo.

f) Fase de Planeación, en esta parte se define como conseguir los clientes para que compren nuestros productos.

- Plan de Marketing.
- Investigación de Mercado.
- Análisis de la competencia.
- Investigación cuantitativa.
- Investigación cualitativa.
- Marketing Mix.
- Segmentación.

- Diferenciación y Posicionamiento.
- Producto/Servicio.
- Precio.
- Distribución.
- Promoción.
- Servicio.

g) Plan de Ventas, es importante considerar que la empresa, deberá tener una estrategia de ventas, atacar el mercado target y emplear r estrategias de venta.

- Estrategia de Ventas.
- Fuerza de Ventas.
- Plan de ventas anual.
- Estimaciones de Ventas.

h) Plan de Operaciones pretende conocer bien el mercado, conocimiento del negocio y la competencia

- Localización de la Empresa.
- Descripción del Plan de Operaciones.
- Proceso de producción.
- Descripción de Actividades y Tareas Productivas.
- Planes de Expansión y Perspectiva a Futuro.
- Capacidad de producción.
- Recursos materiales necesarios.
- Activo Fijo.
- Distribución de Planta.
- Infraestructura Física.
- Estrategias de operaciones.

- Corto Plazo.
- Mediano y Largo Plazo.
- Necesidades de recursos humanos.
- Gestión de compras y existencia.
- Existencias.
- Aprovisionamiento.
- Almacenamiento.
- Costos y Gastos Operativos y Unitarios.
- Inversiones.

i) Plan de Organización y Recursos Humanos, dentro de la planificación de la empresa reviste una gran importancia la estructura de los recursos humanos.

- Estructura Organizativa de la Empresa.
- Descripción de Funciones.
- Perfil del Personal.
- Retribución e Incentivo.

j) En esta parte es importante analizar el capital invertido, financiamiento, determinar riesgos, flujos, así como cuadro de resultados. Es la Planeación Financiera.

- Estados financieros actuales.
- Estados financieros proyectados.
- Plan de inversiones.
- Flujos y TIR.
- Largo Plazo.
- Corto Plazo.

k) Plan Jurídico La parte jurídica y conocer el entorno externo que afecta directamente a la empresa será de gran ayuda para desarrollar una buena planeación legal.

- Forma Jurídica de la Empresa.
- Protección Jurídica.

l) Plan de acción o Ruta crítica , Es una herramienta para el empresariado de su proyecto, este se llevará a cabo de manera planeada, lógica y simplifica la coordinación de tal forma que el tiempo y el dinero para este es el justo necesario, en esta parte el empresario planeo ya su ruta critica

m) Conclusiones y Viabilidad y la herramienta del modelo de negocio d del Proyecto, Una vez concluido el proyecto se revisan conclusiones y la viabilidad de este. (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

2.6 Tipos de Plan de Negocios.

Para cada objetivo existe un tipo de plan, a continuación se presentan los tipos más comunes:

1.- Plan de negocios para empresas en marcha. Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con el objeto de tener crecimiento, penetrar el mercado y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio. El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, de manera independiente.

2.-Plan de negocios para nuevas empresas. Para esta etapa las nuevas empresas deberán de desarrollar un plan de negocios. Este se convertirá en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea, los objetivos a ser alcanzados, las estrategias que se aplicaran y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio. En este tipo de plan se debe detallar, tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, estrategias y los planes de acción respectivos para lograr las metas marcadas.

3.-Plan de negocios para inversionistas. Debe de atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable (entrepreneur, 2014).

2.6.1. Plan de negocios para una nueva empresa.

Las decisiones de iniciar, expandir o buscar nuevos nichos del mercado implica que un negocio deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio que la sustenta, desarrollar un plan de negocios bien es un ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y la operación del emprendimiento.

Un plan de negocios es una herramienta donde se realiza un proceso de planeación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro metas y objetivos; un plan de negocios siempre debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental. Este se centrará en alguna necesidad de los potenciales clientes y se deberá identificar un mercado meta, sus perspectivas de crecimiento, y los principales competidores.

El Plan deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles; deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio, los potenciales inconvenientes y las acciones que se deberán tomar con el objeto de atenuar dichos riesgos. Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, genera dinero entrega y retiene valor (InQba, 2013)

Las partes que componen un plan de negocios de acuerdo a el diplomado Business Plan (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013) es el siguiente, en el desarrollo del plan de negocios se evaluara distintas etapas que lo componen. Cada tema será analizado el plan dependerá de la experiencia del empresario.

2.7 Tipos de modelos de negocio.

En los años 1950, aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de *McDonald's* y *Toyota*. En los años 1960, los innovadores fueron *Wal-Mart* y los hipermercados. En los 1970 nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por *Federal Express*; en los 1980 por *Blockbuster*, *Home Depot*, *Intel*, y *Dell Computer*, en los 1990 por *Southwest Airlines*, *eBay*, *Amazon.com*, y *Starbucks*. Cada una de estas innovaciones son tipos de modelos de negocio y proporcionar a una compañía una ventaja competitiva (Della Mea, 2010).

Sin embargo los tiempos están cambiando y las compañías deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio según prioridades de sus clientes. A continuación se muestra algunos ejemplos.

- Modelo de dos, se trata de modelos de negocio en el que existen al menos dos grupos de clientes interdependientes entre sí. Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo. Un buen ejemplo de éste tipo de modelo de negocio y de cómo un modelo de negocio puede hacer a un sector replantearse sus dogmas es el periódico *Metro* (y todos sus derivados): En él existe un lado subvencionado el público que recibe un producto gratuito diariamente. El lado que subvenciona son los anunciantes, que consideran atractivo el modelo mientras exista una base suficientemente grande de miembros del otro lado un mercado cautivo.
- Larga Cola (*Long Tail*) se basa en el hecho que en determinados negocios existen recursos finitos que obligan a la empresa o comercio a escoger vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas. Se

llama “Larga Cola” al modelo en honor a la gráfica de distribución de ventas, en la que un conjunto pequeño de referencias acumula la mayor parte de las ventas. Uno de los mejores ejemplos de un modelo de negocio basado en la larga cola es el del proveedor Amazon y los libros electrónicos: Por un lado Amazon ha dejado de almacenar físicamente una parte muy importante de su stock de libros. Para ello los ha almacenado digitalmente y, cuando un cliente solicita un ejemplar lo imprime bajo demanda

- *Cebo y Anzuelo (Bait & Hook)*. En éste tipo de negocio es muy habitual que el vendedor al principio pierda dinero con el cliente, creando los beneficios con cada compra posterior. Además del ejemplo son las compañías telefónicas el proveedor de telecomunicaciones ofrecen un cambio de móvil, se acude a la operadora, que ofrece cebo, asumiendo el total o gran parte del coste del móvil a cambio de un contrato de permanencia de 1 o varios años (*anzuelo*), que es donde genera los beneficios reales, derivados de tener un cliente atado.
- El *crowdsourcing* es una creación de valor, y se basa en involucrar a una gran multitud en la resolución de un problema o la prestación de un servicio a cambio de eso enlaza vía electrónica, lugares sitios o publicidad. un ejemplo de ello es *Wikipedia*.
- El modelo de negocios Canvas, es un modelo donde se observan bloques interconectados del negocio, es un plano vacío que deja al creativo empresario la libertad para moldear su negocio, buscando lo minimalista, en que permiten observar desde una perspectiva global. Se hizo presente en empresas como *3M, Ericsson, Deloitte*, más adelante se muestra a detalle la formación de este modelo para la presentación del presente trabajo de investigación.

Los modelo de negocio, se deben planificar de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y

desarrollo de un negocio, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar (Della Mea, 2010) .

2.8 Modelo Negocios Canvas.

En 2004, Alexander Osterwalder presenta su tesis doctoral “*The Bussiness Model Ontology*” dirigida por el profesor Yven Pigneur, de ahí surge el modelo de negocios CANVAS, este modelo se hizo presente en empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y otras.

El modelo de negocios Canvas, es un lienzo vacío que deja al creativo empresario la libertad para moldear su negocio, buscando lo minimalista, en este modelo se observan bloques interconectados del negocio, que permiten observar desde una perspectiva global. En el siguiente cuadro dos, cada bloque del negocio contiene una serie de planteamientos o preguntas que se deben de resolver holísticamente. (Osterwalter, 2011) Ver cuadro 2.

Cuadro 3 Sistema holístico del Modelo de Negocios Canvas

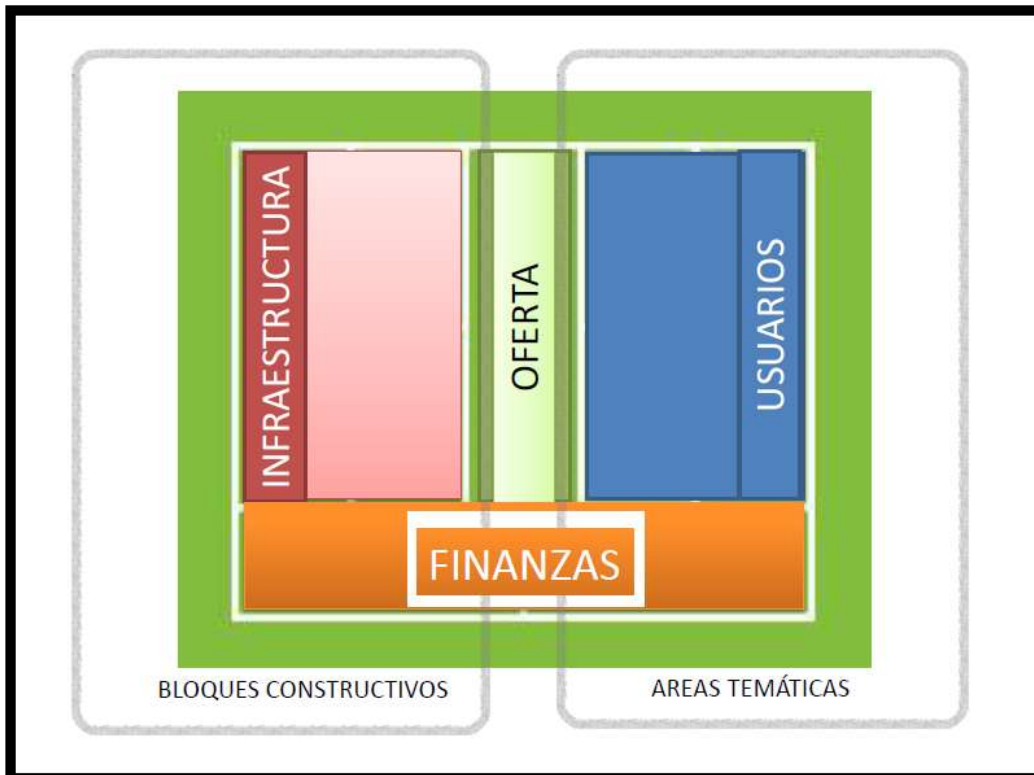


Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

La propuesta de Osterwalder innova y simplifica la manera de moldear y estructurar (o re-estructurar) iniciativas, ideas, equipos de trabajo e inversionistas, logrando crear necesidades y mercados (océanos azules), atraer mercado objetivo y

ofrecer una propuesta de valor específico y marcado. El modelo de negocio Canvas describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor, esto se va formando en bloques constructivos bajo un enfoque temático, en el cuadro tres se podrá en el cuadro 3.

Cuadro 4 Bloques constructivos y temático Canvas



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013).

Los nueve bloques muestran un lienzo, este es el modelo, y deberá usar un lenguaje común para describir, visualizar, y evaluar el concepto. Para comprender como funciona y se aplica el método, se describirá brevemente cada bloque en el orden que los autores diseñaron la ontología, seguido de una pregunta clave para el inicio del llenado del modelo Canvas. Estos bloques son:

- Segmentos de Clientes.
- Propuesta de Valor.
- Canales de Comunicación y Distribución.

- Relaciones con los Clientes
- Fuentes de Ingresos
- Actividades Claves
- Alianza Clave (Red de Proveedores)
- Estructura de Costos

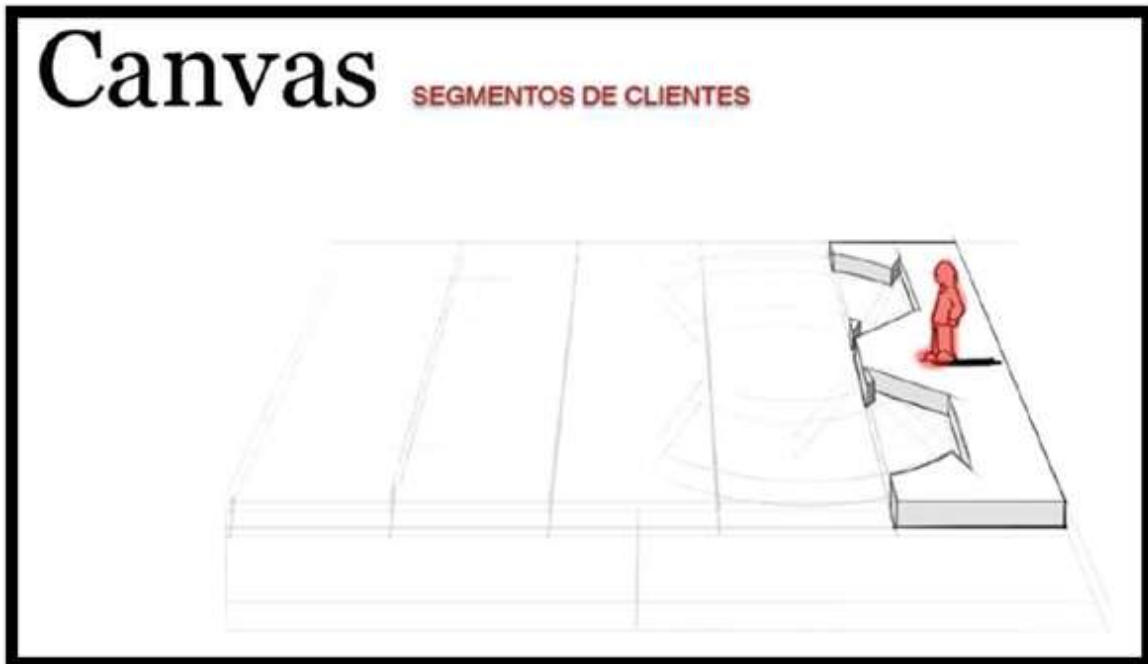
2.8.1 Bloque Segmentos de Clientes.

El bloque de este segmento define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial. A continuación se muestra la siguiente cuadro 4.

Las preguntas claves son:

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes serán los principales clientes, los más importantes?

Cuadro 4 Bloques Segmento de Clientes



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013).

Los clientes son el corazón de todo modelo de negocios, el emprendedor debe de estar muy claro con respecto a que segmento de mercado sirve y cuales debe de ignorar; se parte siempre de las necesidades específicas del cliente.

2.8.2 Bloque dos Propuestas de Valor.

Este bloque describe el paquete y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico. La proposición de valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema y satisface la necesidad del mercado. La propuesta de valor es un grupo de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes; esta puede ser innovadora o es una oferta nueva. A continuación se observa el siguiente cuadro 5.

Cuadro 5 Bloques Propueta de valor



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013).

Las preguntas claves son:

- ¿Qué valor se entrega al cliente?
- ¿Qué problema se ayuda a resolver?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrecen al segmento de clientes?
-

2.8.3 Bloque Canales de Comunicación y Distribución.

En esta etapa se describe como la empresa se comunica y alcanza al segmento mercado para dar su propuesta de valor. Existen cinco fases del canal y dos tipos

De canal; a continuación se muestra en el siguiente cuadro, en este se explica de manera visual la correlación de las fases y tipos de canal para el lector obtenga el análisis de la correlación y las preguntas importantes para entender este tercer bloque. Esto se observa en el siguiente cuadro 6.

Cuadro 7 Correlación de tipo y fases del canal

Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Indirecto	Tiendas propias						
	Tiendas asociadas						
	Mayorista						
Asociado							

Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

Encontrar la matriz de correlación y encontrar la mezcla correcta de las fases y los tipos de canales deberá ser crucial para llegar a una proposición de valor al mercado. Cabe mencionar un ejemplo que los canales asociados permiten márgenes menores pero le permiten a la organización expandir su mercado. Por otro lado los canales propios y directos suelen tener un margen mayor pero la inversión también es mayor; lo mejor es hacer una mezcla en este bloque.

La comunicación, distribución y canales de ventas son el enlace con los clientes dirigidos, estos elevan la percepción de los servicios y productos, muestra una proposición de valor a los clientes, concientizan, evalúan y proveen soporte post-compra de parte de los clientes. En la siguiente cuadro se observa de manera gráfica el siguiente bloque del cuadro 7

Cuadro 8 Bloques Canales de Comunicación y Distribución



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013).

Las fases en este bloque esta Venta, entrega y posventa, el objetivo será comunicación al segmento de clientes para fortalecer la propuesta de valor.

2.8.4 Bloque Relación con los Clientes.

Este bloque describe los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece. El objetivo planteado es adquirir más consumidores, retenerlos cautivos y generar mayores ventas. La siguiente figura en cuadro se observa gráficamente el siguiente bloque y la correlación con los otros bloques se muestra el cuadro 8.

Cuadro 9 Bloques Relación con clientes



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

Sin embargo las preguntas claves son: ¿Qué actividad requiere la propuesta de valor para con el cliente?, ¿Cuál es el costo sobre el trabajo de estas actividades? Además se deberá clarificar y establecer algún tipo de relaciones con el cliente por la compañía para con su segmento establecido, los tipos más comunes son:

- Asistencia personal
- Autoservicio
- Comunidad
- Co-creación

2.8.5 Bloque Fuente de Ingreso.

Este bloque representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Una pregunta fundamental es ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Una manera gráfica se observa en el cuadro 9.

Cuadro 10 Bloques Fuente de Ingresos



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

Si existe un bloque que representa el corazón de un modelo de negocios, la fuente de ingresos es la sangre que alimenta a la empresa. Cada fuente de ingresos es un mecanismo de precios diferentes.

La fuente de ingresos deberá tener un mecanismo de precio y este a su vez deberá hacer la diferencia en términos de ingresos. A continuación en la tabla siguiente es la muestra y la diferencia de precios fijos y dinámicos. El análisis de la siguiente tabla 6, será una herramienta importante para el emprendedor.

Tabla 6 Diferencia de precios fijos y dinámicos

“Menú” de Precios Fijos		Precios dinámicos	
Los precios están predefinidos en base a variables estáticas		Los precios cambian en base a las condiciones del mercado	
Precio de lista	Precios fijos para productos individuales, servicios u otras proposiciones de valor	Negociación (regateo)	El precio es negociado entre dos o más partes dependiendo del poder y/o las destrezas de negociación
Dependiente de las características	El precio depende del número o de la calidad de las características de la proposición de valor	Gerencia del margen	El precio depende del inventario y tiempo de compra (normalmente se usa para recursos perecederos como las habitaciones de hotel o asientos de aerolíneas)
Dependiente del Segmento de mercado	El precio depende del tipo y características del segmento de mercado	Mercado de Tiempo Real	El precio es establecido dinámicamente por la relación oferta/demanda
Dependiente del volumen	El precio está en función de la cantidad comprada.	Subastas	El precio es el resultado de las ofertas en competencia

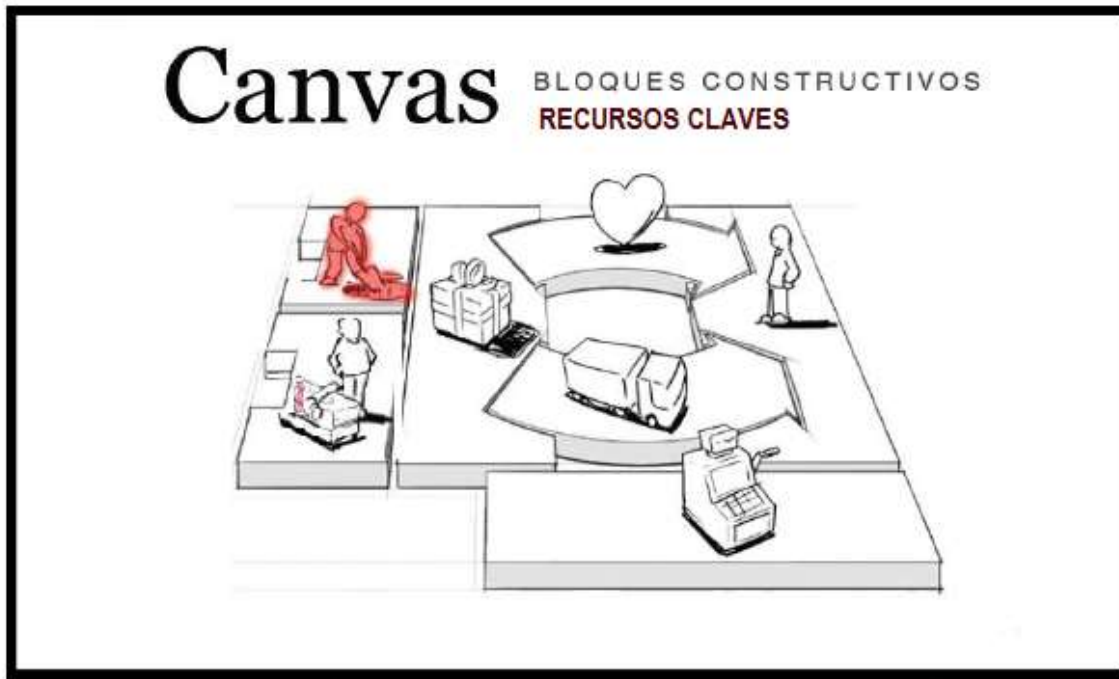
Fuente (Osterwalter, 2011)

Este bloque representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes .Los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias.

2.8.6 Bloque Recursos Claves.

Este bloque describe lo más importante activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio. Estos activos le permiten a la empresa crear y ofertar valor al producto o servicio para mercado; lograr mercados objetivos, mantener relaciones con clientes. En pocas palabras describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio. Esto se puede visualizar en el cuadro 10.

Cuadro 11 Bloque Recursos Claves.97



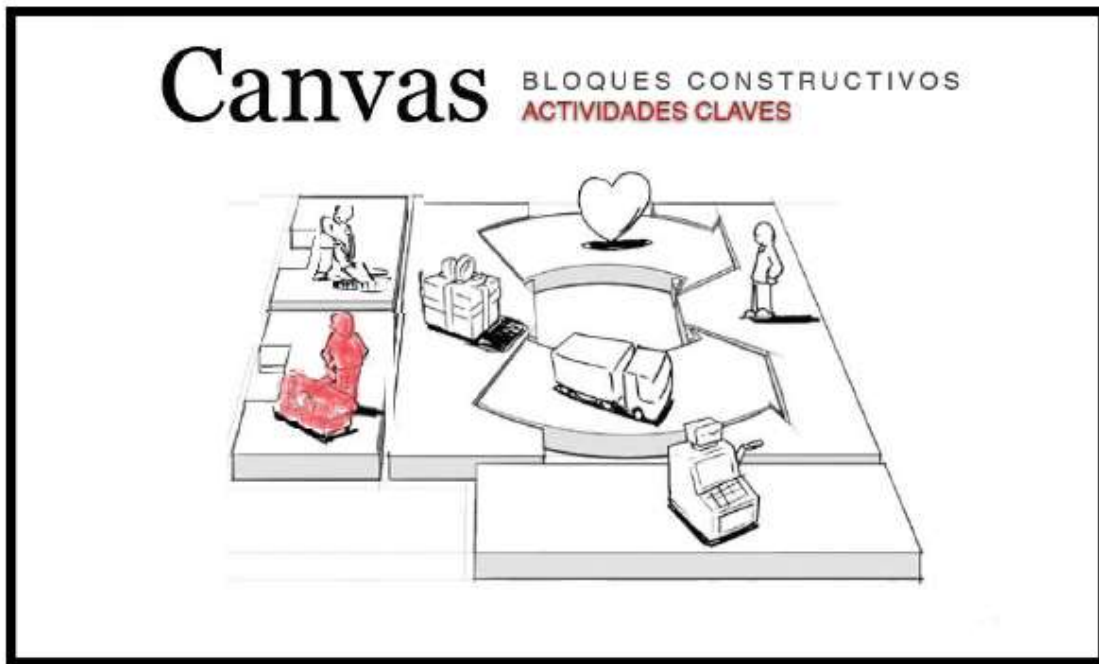
Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

2.8.7 Bloque Actividades Claves.

Las empresas conforman sociedades y éstas se convierten en vértices para los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos, reducir riesgos y/o adquirir recursos. La visualización para el formado del modelo de negocio se muestra en la siguiente cuadro 11.

Cuadro12 Bloque Actividades Claves



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

En esta etapa se puede distinguir tres factores para crear sociedades. Optimización y economía a escala, es una forma básica de asociación su uso es la reducción de costos y compartir infraestructura. Reducción de riesgos e incertidumbre, en esta parte la asociación es importante con tu proveedor principal. Actividades particulares, es un proceso de extender sus recursos todo esto con el objeto de definir metas clara.

2.8.8 Bloque Alianza Claves.

Este bloque describe a proveedores y socios que hacen que un modelo de negocio funcione. Las empresas deberán crear alianzas, para maximizar su modelo de negocio, reducir riesgos y buscar crecimiento en el mercado. El diagrama final se completa sobre el modelo Canvas ver cuadro 12.

Cuadro 13 Bloque Alianza Claves



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

Se pueden distinguir cuatro diferentes Alianzas:

- Alianza Estratégica entre empresas no competidoras
- Alianza Competencia: Alianza estratégicas entre competidores
- Alianza Asociación para desarrollar nuevos negocios

- Alianza Relación de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales
-

2.8.9 Bloque Estructura de Costos

Este bloque describe los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Después de definir los recursos claves, crear valor y mantener las relaciones con los socios de negocio, se podrá calcular los costos, con esto se construye completamente los bloques el modelo Canvas ver cuadro 13.

Cuadro 14 Estructura de costos.

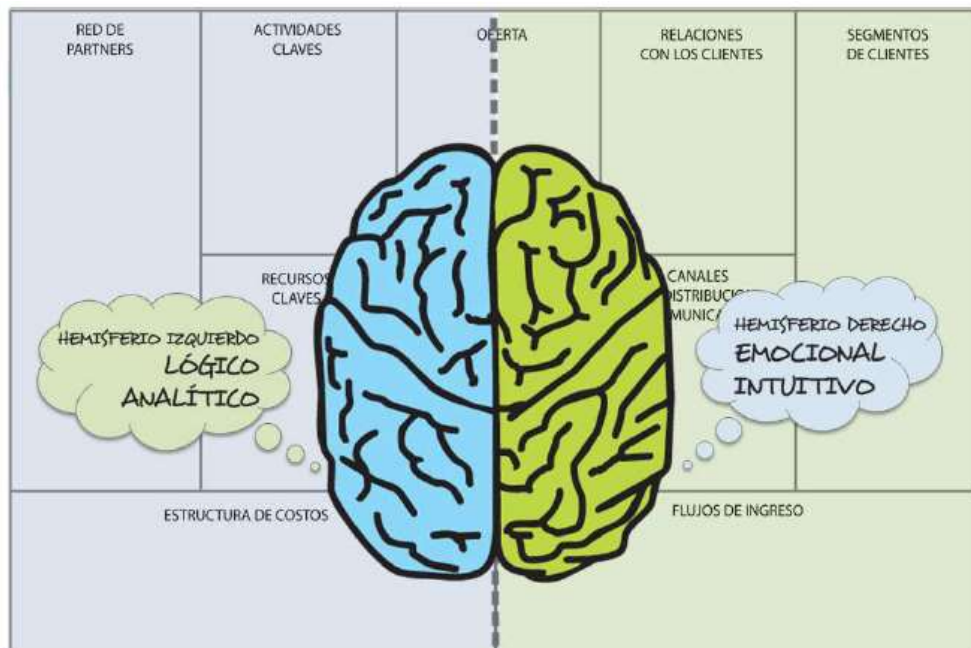


Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

Los costos deberán impulsar el diseño del modelo del negocio, se enfoca en la creación de valor. Es modelo es practico simulando un lienzo, permite modificar todo lo que uno desea, a medida que vas avanzando en su análisis y probando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio. El lienzo se divide en dos partes la parte lógica del negocio y la parte intuitiva. Para poder

realizar cualquier tarea necesitamos usar las dos partes, especialmente si es una tarea complicada. Lo que se busca siempre es el equilibrio. El equilibrio se da como resultado de conciliar polaridades, y no mediante tratar de eliminar una de ellas. Se muestra a continuación en la siguiente figura 6s para una mejor visualización al tema

Figura 6 Parte lógica e intuitiva modelo Canvas.



Fuente (Escuela de Negocios In.Q.ba, 2013)

- En resumen se tiene lo siguiente:
- Es muy sencillo, se toma como un lienzo muy intuitivo, es práctico y muy visual.
- Permite trabajar en equipo es visible para todos y permite trabajar en grupo de una manera muy interactiva y dinámica.
- Es muy visual: permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran tu modelo, se recomienda tener visible y expuesto el lienzo. el análisis para que todos los miembros será importante para tener una clara la visión global de la empresa.

Capítulo III

**“Metodología de la Investigación y
Caso Practico”**

Capítulo III Metodología de la Investigación y Caso Práctico. Para el desarrollo de la investigación es conveniente estructurar el capítulo en dos etapas

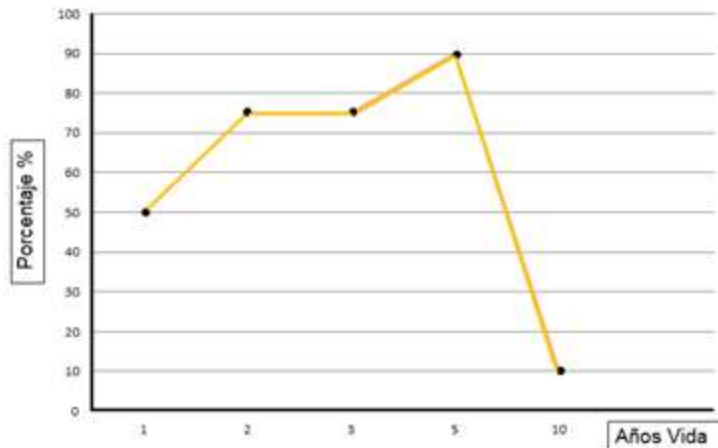
- Parte I Metodología de la investigación. En esta etapa, se especifica el problema de investigación, objetivos alcances, limitaciones, diseño e hipótesis y la viabilidad del proyecto en estudio.
- Parte II Marco conceptual del proyecto. Se mostrará un caso práctico del emprendimiento la herramienta de apoyo es Coaching para generar un plan de negocio en Garten (caso práctico).

3.1. Antecedentes de la investigación.

Las PyMEs de México representan un sector muy importante en su actividad económica del país; de acuerdo con el INEGI el 95.5 % de las organizaciones manufactureras, de comercio y de servicios son microempresas, mientras que el 3.5% son pequeñas y el 0.8 % son medianas empresas Tan sólo el 0.2% por ciento corresponde a las grandes empresas. Por otro lado, se estima que nueve de cada diez organizaciones en México son familiares y que tan sólo una de cada tres de ellas logran pasar a la siguiente generación (Belaustegui, 2009)

Otras cifras importantes con respecto al promedio de vida de las empresas, se visualiza en el grafico 2, este indican lo siguiente; el primer año de vida cierran el 50% de estas, a dos años de operación cierran el 75%, el tercer año también dejan de tener actividad el 75%, en el quinto año de iniciar operaciones, el 90% de las empresas quiebran, las que se consolidan lo hacen en un promedio de 10 años y solo el de estas 10% fracasan a ese año de vida (Martinez & Hernández, 2011)

Gráfica no.2 Porcentaje de empresas que cierran en México según años de vida.



(entrepreneur, 2014)

Parafraseando al El Dr. Robert Maurer en su libro “El camino del Kaisen” analiza y muestra que hay un común denominador con referente a los miedos; y esto es: los cambios generan incertidumbre, los intentos de alcanzar una meta con métodos radicales o revolucionarios a menudo fracasan porque aumenta el miedo, estimulando el pensamiento racional y en algunas ocasiones limita la actividad creativa. Cuando las incertidumbres, creencias limitantes y miedos se apoderan del sujeto, este pretende buscar soluciones en lugares donde es fácil o donde se conoce el área, donde se está más cómodo; y no así en lugares diferentes, oscuros e incómodos, de hecho ahí puede existir una solución efectiva (Maurer, 2006)

3.2. Planteamiento del problema.

Una vez que se planteado la idea de investigación y el sustentante ha profundizado en el caso de estudio, ahora se encuentra en condiciones de plantear el problema de investigación. El planteamiento es “La influencia del Coaching como factor de emprendimiento para iniciar un plan de negocios (modelo Canvas) en una PyME” De ahí que, el problema a identificar, analizar y a resolver es como un proceso de Coaching genera cambio en la persona con deseos de emprendimiento, En este caso de estudio es un caso real y práctico en la empresa Garten.

3.2.1. Delimitación del problema.

La investigación estará delimitada de la siguiente forma:

Limitación espacial. Esta investigación, análisis y diseño de implementación se desarrolló a un emprendedor quien generará una PyME llamada Garden, esta es una comercializadora de plantas de ornamentales que va dirigido a un mercado específico y con un valor adicional para su mercado meta, éste está localizado en la ciudad de Puebla.

Limitación de Temporalidad. El presente estudio se basa principalmente en la apertura planeación y desarrollo de la PyME Garden durante Enero 2012 a diciembre 2013. Al inicio se identificó una meta principal que deseaba el sujeto en estudio, él desea ser un empresario, abrir una PyME en la ciudad de Puebla esta microempresa; también debería de generar un plan y modelo de negocios para un mercado objetivo.

3.3 Justificación de la Investigación.

Explicar las razones y causas para el desarrollo del presente trabajo de investigación, este se considera original y novedoso, el sustentante no encontró fuentes de estudios de investigación relacionados al Coaching aplicado al emprendimiento. Según un estudio realizado por CNNExpansión alrededor de 305,000 egresados de universidades en el país enfrentarán un escenario de desempleo, durante esta década. Actualmente 40% de los universitarios está desempleado. Una encuesta que realizó el portal Trabajando.com a 1,394 personas indica que 5 de cada 10 personas con estudios carecen de empleo remunerado. En la década pasada se incrementó en 2.8 millones el número de profesionistas en país, pero al menos el 16% se mantuvo inactivo. La tasa de desempleo creció de 2.3 a 5.1%, con una media de 260,000 nuevos graduados. En concreto, existen más egresados que puestos formales; para el 2020 la cifra de profesionistas

desempleados podrá rebasar los 3 millones de personas; si el crecimiento económico del país no crece a un ritmo del 5% anual (Vargas, 2013)

De tal manera, y de acuerdo a la encuesta de empleo 2013, realizada por el portal de empleo y la red de universidades; reveló que la cultura emprendedora en México no prospera por el bajo nivel de educación en los niños y jóvenes. Los temas para el desarrollo de una cultura emprendedora son: valores de auto motivación, trabajo en equipo, la formación en el arte de los negocios e incentivar la cultura de ahorro; En esa misma encuesta se indica que el 85% de los jóvenes desearía emprender a pesar de los numerosos obstáculos. Los temas que el joven considera difícil son: economía, exceso de impuestos y falta de financiamiento (57%), tramitación excesivamente burocrática (23%) y falta de formación universitaria en el área (8%); por otro lado los jóvenes mexicanos con deseos de emprender temen perder sus ahorros o quedar endeudados (32%), fracasar (23%) o enfrentarse con un futuro inestable (20%) (Universia México y Trabajando.com, 2013)

Por lo tanto, la investigación es relevante, el caso práctico es un ejemplo vivo de provocar el emprendimiento bajo el proceso del Coaching; esto es liberar el potencial de la persona que va a emprender, despertando la conciencia del autodesarrollo, generando un proceso de aprendizaje. De manera metafórica el emprendedor será una caja de resonancia, que facilita y cataliza su conciencia, este proceso siempre deberá de ir en la compañía de un Coach profesional.

3.4 Objetivos de la Investigación.

Lo que contribuye a resolver el problema, lo establecido y las aspiraciones de las pretensiones en una investigación; son los objetivos, estos deben de expresarse con claridad de ahí que estos serán las guías de estudio del presente trabajo (Hernández Sampieri & Fernández, 2010).

3.4.1 Objetivo Generales.

Identificar, generar y emprender, todo esto, bajo la influencia del coaching (proceso de cambio mental), a partir de ahí se identifica y se genera un plan y modelo de negocio para la empresa Garten.

3.4.2 Objetivos específicos.

- Identificar las creencias limitantes del caso práctico que limitan al emprendedor a decidirse a abrir un negocio.
- Analizar si funciona o no funciona el proceso de Coaching para la generación de la PyME Garten.
- Diseñar un plan y un modelo de negocio a partir del proceso coaching para Garten.
- Diseñar una oferta de valor en base a modelo de negocio.
- Apertura del negocio en la ciudad de Puebla.

3.4.3 Metodología y Tipos de Investigación.

La metodológica de la investigación que se desarrolla en esta investigación, está basada básicamente en los siguientes puntos (Hernández Sampieri & Fernández, 2010).

- Problema de investigación.
- Objetivos de la investigación.
- Tipo de investigación.
- Hipótesis de investigación.
- Diseño de investigación.
- Selección de muestra.
- Recolección de datos.
- Análisis de datos.
- Presentación de resultados.

Del mismo autor se presentan los tipos de investigación que existen y son cuatro:

- Exploratorio, esta investigación prepara el terreno, el objetivo es examinar el tema, normalmente poco estudiado, normalmente no hay investigación amplia en el tema.
- Descriptivo, esta pretende medir y recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables a los que se refieren el caso de estudio; se buscan las propiedades, las características y cualquier dato para su análisis.
- Correlacionales, estos tienen un propósito, evaluar la relación que existe entre dos o más variables.

- Explicativo, este tipo responde a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Partiendo de los elementos anteriores el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, el desarrollo de la investigación aplica la lógica inductiva, se describe se comprende e interpretan los fenómenos a través de las percepciones y experiencias producidas por los sujetos de estudio. En la recolección de datos el sustentante es el instrumento que reúne la información, se aprende por observación y descripción de los actores de estudio y se registraran datos y se refina la información.

El uso de entrevistas (preguntas) en profundidad son el instrumento guía Los actores, el dueño de la empresa y a los vendedores. Se comparará dos periodos el primero de ellos sin el uso del coaching y su relación con las ventas y el segundo con el uso de coaching y su relación de ventas. Después de este comparativo se determinara la influencia del coaching como factor de incremento en las ventas.

La investigación aportará los siguientes beneficios:

Valor teórico: la presente investigación aportará una nueva perspectiva sobre los temas conceptualiza las relaciones que existen entre ellas; amplía el conocimiento sobre el problema de la investigación; aporta nuevos conocimientos, conceptos, definiciones y clasificaciones sobre temas como: ventas, coaching, administración y el fenómeno de las Pymes.

Valor Institucional: la presente investigación aportará información útil para la empresa Garden así como para todas las empresas relacionadas con el sector de comercialización de productos de invernaderos. Estos valores sirven como puentes entre las necesidades humanas y los objetivos comerciales de empresas.

El Valor social: la propuesta de investigación pretende crear una autoconciencia al cambio, pretende reforzar la conciencia de los sujetos, el conocimiento, el análisis y la información a través de un proceso o metodología de la investigación, esta aporta a la comunidad en general; a la comunidad universitaria a empresarios en general a cualquier persona con interés al tema. La investigación es generadora del conocimiento y experiencia.

Por otro lado, Garten es una empresa; es una unidad económica también es una organización social; como unidad económica se mostraran temas para el dueño analice y trabájame sobre la meta general de su empresa, incrementando el retorno de su inversión y la utilidad. Con lo que respecta a la organización social, Garten es generadora de fuentes de empleo y sustento de varias familias, con el incremento en ventas se podría asegurar y/o mejorar el nivel económico de estas familias.

Valor Metodológico: la presente investigación aportará un diseño de investigación propio para el estudio, utilizará una investigación de tipo cualitativo esta es dinámica y creativa; esencialmente es una indagación de registros y análisis de evidencias; por esa razón la investigación no puede ignorar que es un proceso de comunicación entre investigador e investigado, el objetivo será probar la propuesta de hipótesis. El uso de entrevista profundiza el instrumento “guía de preguntas”, Se entrevistará al dueño de la empresa y a los vendedores para comparar dos periodos el primero de ellos sin el uso del coaching y su relación con las ventas y el segundo con el uso de coaching y su relación de ventas. Después de este comparativo se determinara la influencia del coaching como factor de incremento en las ventas

3.4.4 Hipótesis de Investigación.

La guía para una investigación es la hipótesis: “Estas indican lo que investigador trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (Hernández Sampieri & Fernández, 2010).

En la presente investigación la hipótesis principal es: “A través de un proceso de coaching se generará un emprendimiento, con el objeto de iniciar un plan de negocios bajo modelo Canvas es será un caso práctico La empresa de hace llamada Garten”. Dicha hipótesis rechazará o se aprobará luego de la investigación y el análisis de datos.

Parte II Marco conceptual del proyecto.

3.5 Antecedentes de la horticultura ornamental en México.

En el país los productos ornamentales han ganado terreno en cuanto a exportaciones y al valor de la producción. En 2011, el valor de la floricultura fue de cinco mil 646 millones de pesos, lo cual equivale a 82% del valor total de la producción del frijol para ese mismo (seis mil 890 millones de pesos).

Durante 2011, la superficie destinada al cultivo de la flor y plantas en maceta fue de 18 mil 629 hectáreas; entre los estados con mayor participación por el valor de la producción de este cultivo destacaron Estado de México, Puebla, Morelos, Distrito Federal, Baja California y Jalisco, el Estado de México es el de mayor peso en la producción.

En México se ofertan más de 200 especies ornamentales, que van desde pequeñas plantas de jardín hasta árboles, de las cuales se producen alrededor del 80%, en la región. La producción de plantas ornamentales es una de las actividades agrícolas con más tradición, cuyo destino de venta es el mercado nacional. Esta actividad en el Distrito Federal se concentra principalmente en la delegación de Xochimilco, Tláhuac, Tlalpan, Álvaro Obregón, Magdalena Contreras, Cuajimalpa y Coyoacán.

De las más de 160 especies, cultivadas las variedades más explotadas son las que se pueden producir todo el año y con un ciclo vegetativo corto que no rebase los tres meses, reproducibles por esqueje o injerto y no necesariamente por semilla, tal es el caso de: geranio, malvón, rosa, belén y crisantemo, entre otras. Otra especie importante es la nochebuena, planta ornamental cuya venta es solo de temporada (sagarpa, 2014)

3.5.1 Reseña histórica y descripción de la empresa Garten.

La idea de este negocio es el de formalizar y proponer un modelo de negocio que pretenda resolver una necesidad real; dar una propuesta de valor y diferenciarse del resto de la competencia. Para eso se requiere un enfoque para un mercado meta un concepto boutique y explotar la propuesta de valor.

La empresa se auxilia desde sus invernaderos, Se inicia con cultivo y comercialización de plantas ornamentales con una experiencia de más de 30 años. Los invernaderos están localizados en DF, delegación Xochimilco se cuenta con especialista e ingenieros agrónomos (Autoría Propia, 2014).

El enfoque comercial de valor se maneja desde este concepto nuevo de comercialización.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** “Garten” Plantas con Estilo.
- **DESCRIPCION DE LA EMPRESA:** Ofrecer una propuesta de valor de plantas de ornato con estilo y diseño. Proponer una marca de plantas.
- **UBICACIÓN:** Av. 19 Poniente No 706 Local 3 Col. Chula vista Puebla Pue.
- **TAMAÑO:** Se considera por su tamaño y de acuerdo a la descripción de la secretaria de economía de México como una microempresa.
- **JUSTIFICACIÓN.-** se busca expandir la empresa, darle una estructura y forma, desde el punto de vista empresarial, esto es, desde la forma de administrar y operar la empresa, crecimiento y la expansión. Inicia con una sucursal en la ciudad de Puebla, la primera y con tendencia de franquiciar el concepto.

3.5.2 Visión.

Somos la mejor empresa en ofrecer plantas ornamentales para interior con el objeto de armonizar el entorno habitable y de convivencia para el ser humano; aportando excelente calidad del producto, experiencia y diseño, todo esto se logra asumiendo y viviendo nuestros valores.

3.5.3 Misión.

“Mejoramos la calidad de vida del ser humano con nuestros productos aportando a nuestros clientes armonía, colorido, belleza, pero sobre todo imagen, a través de plantas ornamentales para interior de excelente calidad y diseño”.

3.5.4 Valores.

- **Creatividad y Conocimiento.** Garten genera y obtiene cada vez más y mejores conocimientos del producto, con el objeto de crear en las plantas la mejor armonía, colorido y belleza en base a sus diseños.
- **Equipo.** En Garten siempre se trabaja en equipo, con el objeto de generar una sinergia en beneficio de nuestros socios naturales en la empresa.
- **Confianza.** En la empresa siempre se fomentará la comunicación, la escucha y la empatía; Este será el marco de referencia, donde la confianza anide a cada uno de los socios naturales de la empresa.
- **Honestidad.** La honestidad será una forma de vida en la empresa, visible en cada acción, nunca se deberá hacer un mal uso de lo que se confió o se nos confió.

- **Rentabilidad.** La empresa siempre procurará dar mayor rentabilidad al negocio a sus socios y empleados.

3.5.5 Objetivos Estratégicos.

- Garantizar plantas de excelente calidad, con el objeto de superar las expectativas del cliente.
- Penetrar al mercado para la ciudad de Puebla, definiendo los segmentos específicos, penetrar la satisfacción y gusto de un mercado "Target."
- Estandarizar procesos internos.
- Establecer parámetros de funcionamiento que dirijan la misión y visión de la empresa.
- Estar siempre innovando y buscando las mejores alternativas de diseño y moda auxiliándose con nuevas ofertas del mercado en macetas y accesorios de diseño; sin perder el producto principal las plantas ornamentales de interior.
- Lograr un posicionamiento de la marca en la mente de los clientes.
- Contar en el 2015 – 2016 con un establecimiento más grande, en una mejor zona donde el mercado target tenga mejor acceso y adecuado a las necesidades del producto.
- Desarrollar en 5 años un proyecto para franquiciar el negocio.

3.5.6 Definición de productos y servicios.

Se propone una expresión por medio de plantas ornamentales; principalmente con elementos que realcen e incrementen sus bondades, el colorido y belleza de esta; se usan diversos accesorios, diferentes materiales con diversas texturas; todo esto con el objeto de ambientar cualquier lugar y este sea de vista agradable en el lugar de convivencia y estancia.

Con esta expresión, se embellece y se aporta una mejor calidad de vida al cliente. Las plantas son útiles y ofrecen diferentes opciones y estilos de acuerdo a la temporada del año. Asesorar y proporcionar información específica sobre el cuidado de la planta así como asesoramiento postventa.

3.5.7 Necesidades a satisfacer.

La Agencia de Protección Ambiental de E.U. Indica que el aire en el interior de casas, oficinas y lugares públicos de convivencia de dos a cinco veces más contaminada que al exterior. Esto se debe a que existen compuestos orgánicos volátiles emitidos por muebles, materiales sintéticos, alfombras tapetes, pinturas, productos de limpieza, pesticidas, y solventes químicos (toxinas) etc. Todos estos emanan partículas al aire estas invisiblemente para el entorno humano. Algunas de estas moléculas entran en el cuerpo y actúan simulando a las propias hormonas y produciendo cambios importantes en la salud.

En 1989 un grupo de científicos de la NASA, liderado por Dr. Bill Wolverton utilizó las plantas para limpiar la contaminación en el interior de lugares de convivencia humana el resultado muestra una efectividad del 87% en 24 Hrs.

El Dr. Wolverton presenta un libro “Eco-friendly Houseplants: 50 Indoor Plants that Purify the Air in Homes and Offices” editado por “Phoenix Illustrated, 1996” En el enumera alrededor de 50 especies de plantas de interior con mayor

capacidad para eliminar gases nocivos, es decir purificadores naturales (Science Direct, 2002)

Garten consciente de esta información ofrece una solución a una necesidad realaportando a un mercado cada vez más consciente de su salud e interesado por ambientes más amigable dentro de su entorno. Garten da una propuesta de valor a su mercado con diseño e innovación del producto.

3.5.8 Ventajas competitivas.

- Vender productos de alta calidad respaldado por una marca especializada en plantas ornamentales de interior”
- Un concepto boutique donde haya libros, macetas, abonos y accesorios, para plantas ornamentales. (esta etapa es a mediano plazo)
- Cursos y asesoría sobre nuestro producto.
- No existe un establecimiento que ofrezca el concepto de diseño sobre la planta con accesorios diversos para realzar la belleza natural del producto

4.5.9 Financiamiento.

El financiamiento se maneja en al menos dos etapas corto y mediano plazo. La primera etapa es una inversión inicial para abrir el negocio y operar presentando la propuesta de valor al público, este capital se forma con un préstamo familiar y ahorro propio se proyecta el negocio para iniciar la operación del mismo, el monto de este capital de entre 150,000.00 pesos M.N.

La segunda atapa es nuevo capital, del cual se buscará los diferentes instrumentos de financiamiento para las PYMES, buscar los instrumentos adecuados

en las principales dependías de apoyo a empresas como la secretaria de economía; el principal objetivo es la adquisición de activo fijo y capital de trabajo así como la contratación de nuevo personal, se estima un monto de aproximadamente de entre 150,000 a 200,000.00 pesos M.N. Ver Anexo II página. 185.

3.5.10 Viabilidad del proyecto.

Existe información relevante de acuerdo a tendencias de comportamiento de nuevos consumidor y la tendencia de crecimiento en México sobre la adquisición de plantas ornamentales a continuación se presenta lo siguiente.

Según un estudio reciente por una agencia importante a nivel internacional de relaciones públicas y marketing "[ConeCommunications](#)", el 71% de los consumidores estadounidenses toman en cuenta el medio ambiente antes de comprar. El consumidor es cada vez más exigente y posee el poder de la información por lo tanto demanda un mayor valor adicional es una nueva tipología de consumidor y a este se le hace llamar "el consumidor verde".

"El Sistema Producto de Ornamentales estima que 15 mil productores se dedican a este tipo de cultivos, además de que la actividad misma genera 188 mil empleos permanentes, 50 mil eventuales y hasta un millón de indirectos. El consumo per cápita de flores se estima en 10 dólares Por otro lado el mercado de se estima que la floricultura nacional cuenta con una cifra superior a las 8,000 hectáreas (1998). Alrededor del 90% de la producción nacional se destina a los mercados nacionales y el resto es enviado a los mercados internacionales (SAGARPA, 2010)

Todo lo anterior se traduce en elementos que aseguran la permanencia de la empresa en el futuro y con un crecimiento marcado dentro del mercado. Aunado a la propuesta de valor, permitirá dar una alternativa única bajo este concepto de diseño, imagen y ambientación natural del producto.

3.5.11 Riesgos.

Existen algunos riesgos del presente proyecto, se mencionan algunos de ellos, los más visibles e importantes durante el desarrollo y vida del desarrollo en la sucursal Puebla. Uno es financiero, otro mercado, de logística y por último podríamos llamarle riesgos de externos.

El acceso a financiamiento de bajo costo será una de las fuentes estratégicas importantes para el crecimiento de la empresa, es decir el financiamiento deberá relacionar la optimización del costo de capital, se requiere que esta sea sensible a la empresa que permita el crecimiento y el pago de deuda de manera justa. Hasta el momento no existe este apoyo para el apalancamiento de la empresa. El principal objetivo será la búsqueda de este financiamiento con las características ya expuestas anteriormente.

El riesgo de demanda tiene numerosas aristas, puede disminuir principalmente por algún efecto de inflación en el país, esto generaría una pérdida del poder adquisitivo por parte de los clientes; considerando que las plantas ornamentales no son productos de primera necesidad.

La demanda del mercado de manera repentina, no le permitirían a Garten dar una respuesta inmediata, hay una capacidad de instalación limitada.

Otro factor es el riesgo de un empresas con mayor poder adquisitivo, empresas copien el concepto se instale en la zona y operen bajo el mismo concepto. Habrá que registrar la marca y la innovación constante y el conocimiento serán las únicas alternativas que delinee la marca, el producto y la empresa.

3.5.12 Empresa y equipo directivo.

A continuación se mencionan los nombres y las funciones principales de cada persona en el equipo directivo para la sucursal Puebla.

- **Dirección General.**
Controla y dirige las actividades medulares de la empresa, toma las decisiones, avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa
- **Producción Diseño y operación del negocio.**
La función de este departamento es de producción y operar la empresa, es decir toma los insumos y los convertirlos en salidas para uso del cliente, bajo el concepto de plantas con estilo.

3.6 Fase de Análisis.

Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición. Bajo el concepto de análisis se entiende al proceso de separación de las partes de un determinado elemento para estudiar su función, significado y naturaleza. Este proceso puede aplicarse en distintos ámbitos, uno de ellos es el de la tecnología, para abordar a aquellos productos hechos para ser comercializados. A la hora de estudiarlos, se pueden aplicar distintos tipos de análisis:

3.6.1 Análisis del Entorno.

El análisis del entorno será una herramienta clave porque permitirá dar un panorama al contexto, de ahí se desarrollaran las políticas, programas y proyectos. Además creará indicadores claves para la empresa donde habrá que atenderlos, controlarlos y vigilarlos.

3.6.2 Factores Económicos.

El incremento del poder adquisitivo de las personas en los últimos 10 años, se ha reflejado en un mercado de flores y plantas que está creciendo y se mantiene estable. El consumo de flores de corte según datos del Consejo Mexicano de la Flor, es de aproximadamente de 1,500 millones de dólares. Este dato se considera para todo el mercado mexicano. Por otro lado se estima que la floricultura nacional cuenta con una cifra superior a las 8,000 hectáreas (1998) de las cuales el 95% se encuentra representada por cultivos a cielo abierto y tan sólo el 5% por superficie bajo invernadero (Fuente:CECAF)

Otro indicador de crecimiento son las exportación de plantas ornamentales para el mundo desde México, esta se ha incrementado notoriamente desde 1979 y actualmente representa un valor de 30 millones de dólares; para el año 2000 ya presenta 500 millones de dólares. Esta tendencia no se considera de una magnitud significativa si se toma en cuenta que tan sólo abastecemos el 3% del volumen que importa Estados Unidos. (Colombia cubre el 60% de estas importaciones). Son doce las especies principales en las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos. (Fuente: CECAF 2002)

Todos estos datos aunque no abarcaremos un mercado internacional deja ver la tendencia de crecimiento y gusto por las plantas a nivel internacional.

Todo esto muestra una visualización de crecimiento de la rama y la aceptación del producto aunado a los nuevos cambio de los “consumidores verde”.

3.6.3 Factores Socio-Demográficos.

En un estudio realizado en Octubre del 2011 por un consultor del mercado de vivienda empresa Tinsa. El estudio comprende 6 municipios que a continuación se indican 7.

Tabla no.7.Factor Socio Demográfico en Puebla 2010

NÚMERO DE HABITANTES Y VIVIENDAS EN LA ZM DE PUEBLA, 2010		
Municipio	Población	Viviendas
Puebla	1,539,891	406,408
San Andrés Cholula	100,439	25,371
San Pedro Cholula	120,459	29,205
Amozoc	100,946	22,501
Cuatlaningo	79,153	20,195
Coronango	34,596	7,378
TOTAL	1,975,484	511,058

(Tinsa México, 2011)

Se estima que para el año 2025 se requieren 306,910 viviendas nuevas, es decir 20, 460 viviendas anuales en promedio, de estas de acuerdo a estimaciones de INEGI 49,105 viviendas representan el 16% del segmento medio y residencial, Lomas de Angelópolis cubrirá el 35% de la vivienda del segmento indicado. Actualmente el crecimiento de este segmento se encuentra al sur, sur poniente y representa un 29%

Tabla 8 Clasificación de vivienda en Puebla

CLASIFICACIÓN DE LA VIVIENDA	Unidad / Mes	% Participación	Rango de clasificación
POPULAR	22	4%	\$206,122 - \$349,357
TRADICIONAL	127	23%	\$349,358 - \$611,374
MEDIA	240	44%	\$611,375 - \$1,310,088
RESIDENCIAL	142	26%	\$1,310,089 - \$2,620,176
RESIDENCIAL PLUS	14	3%	Más de \$2,620,176
TOTAL	546	100%	

(Tinsa México, 2011)

3.6.4 Factores Culturales.

En la parte cultural en México la venta de plantas de ornamentales responden a picos estacionales, como Día de las madres, Navidad, el Día del amor y la amistad y cualquier evento social donde hay un grupo de personas reunidos para una celebración; esta es una cultural emotiva del comprador que se materializa en un presente vivo, con colorido y con expresión de buen gusto. Este factor deberá ser aprovechado por la empresa Garten Plantas con estilo.

Por otro lado la tendencia del consumidor verde, marca de manera importante el crecimiento del mercado. Este es un comprador consciente y sensible de las repercusiones que sus hábitos de consumo, se imponen el desarrollo sostenible por lo tanto se deduce que este es un consumidor ecológico; es una persona al tanto de los problemas del medio ambiente causados por la conducta humana y conoce acerca de las diferentes formas y opciones existentes para reducir su impacto en el lugar donde vive.

Todo lo anterior y aunado a que la región tiene una gran diversidad biológica debido a su posición geográfica y sus diferentes climas.

3.6.5 Factores Políticos.

Es esta área las variables en Junio del 2013 el presidente Enrique Peña Nieto anunció recursos por 9 mil millones de pesos para apoyar al desarrollo y fortalecimiento de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) como mecanismo para generar más empleos en el país

El Ejecutivo anunció cuatro acciones que ejecutará el Instituto nacional del Emprendedor: Fomento al financiamiento y crédito, generar habilidades gerenciales en los emprendedores para que crezcan sus empresas, apoyo en el acceso de la tecnología y acceso a información para poder usar mecanismos gubernamentales en favor de sus proyectos.

“A través de estas cuatro líneas de acción lograremos crear, y ese es el propósito y para eso trabajamos, nuevas empresas, lo mismo que consolidar y fortalecer las que ya llevan un tiempo operando" (EL UNIVERSAL, 2013)

3.6.6 Factores Legales

Las leyes que más atañen al desarrollo de la empresa Garten son:

- **Ley General de Sociedades Mercantiles**

Es la norma básica que regula las sociedades mercantiles

- **Códigos o leyes estatales**

El estado o municipio es el que regula el tema de las licencias. El local tiene que reunir una serie de requisitos, y deben cumplirse varios trámites para obtener el permiso respectivo

- **Leyes del Impuesto sobre la Renta y del Impuesto Empresarial a Tasa Única, Ley del Impuesto al Valor Agregado**

Se tendrá que realizar un balance entre lo que retiene y lo que se debe de pagar y cumplir con las obligaciones fiscales del negocio propio. Como requisito indispensable es el alta en la Servicio de Administración Tributaria (SAT), Ver anexo I en página 182.

- **Ley de Propiedad Industrial**

La marca sirve para diferenciar productos o servicios, de acuerdo con el artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial. En México el derecho al uso exclusivo de una marca se obtiene mediante su registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Las reglas de cómo hacerlo se encuentran en la ley mencionada.

3.6.7 Factores Laborales

- **Ley Federal del Trabajo**

El requerimiento de contratar a otras personas como subordinadas deberá observar las normas que regulan relaciones laborales, éstas se encuentran en la Ley Federal del Trabajo.

4.6.8 Factores Medioambientales.

La SAGARPA es la representada por el gobierno de México; esta integrar y coordinar y ejecutar la política nacional para la programación, concertación, coordinación, y recuperación de todos sus recursos naturales. Para el caso del negocio existe una NORMA Oficial Mexicana NOM-059-SEMARNAT-2010, Protección ambiental-Especies nativas de México de flora y fauna silvestres-Categorías de riesgo y especificaciones para su inclusión, exclusión o cambio-Lista de especies en riesgo.

Existe un listado de plantas nativas que no se deben comercializar en general son especies nativas, aquellas que crecieron y se desarrollaron por la naturaleza propia y pueden estar en peligro de extinción. Todas las plantas son cultivadas y producidas e invernaderos, normalizados y en línea con las políticas de estas dependencias del gobierno. Garten hará un análisis adecuado para no incurrir en esta norma y violarla.

3.7 Análisis de Mercado.

La floricultura en México ha observado un crecimiento en los últimos años, Esto debe a una situación económicamente estable en el país; por otro lado las posibilidades climáticas, las condiciones geográficas y naturales de producción para plantas en la zona y un conocimiento más científico de algunos productores en este rubro. Todo esto ha obligado a la diversificación y especialización de diferentes productos de plantas. Alrededor del 90% de la producción nacional se destina a los mercados nacionales Entre las variedades con mayor valor para el consumidor son plantas: Ave de paraíso, Anturio, Orquídea Phanelosis, Violetas, Rosa y follaje sin flor.

De tal manera que bajo estos antecedentes importantes para el ramo; Garten tendrá que realizar una investigación de mercados; para la realización de esta existe una serie de pasos que ayudaran a interpretar los resultados y clasificar los valores obtenidos. Los pasos para la investigación es:

- Definir el problema a investigar
- Seleccionar y establecer el diseño de la investigación
- Recolección de datos y análisis
- Formular hallazgos

En la investigación de mercado se realiza un muestreo probabilístico, el método consiste en seleccionar un tamaño de muestra de un tipo de población y cada elemento de la muestra representará las características de la población

seleccionada. La realización de esta se mostrará en la sección 5.1.1 “Investigación de Mercado”

3.7.1 Demanda.

Garten es una empresa dedicada al cultivo, distribución y comercialización de plantas ornamentales. Se cuenta con más de 30 años de experiencia; tiene Garten

Cultiva en sus propios invernaderos localizados al sur de la ciudad de México, en la delegación Xochimilco.


La innovación del producto se basa en el mejoramiento genético de la planta cultivada, esto es esencialmente una elección hecha por nuestros ingenieros agrónomos teniendo como resultado las mejores plantas en su floración y uniformidad aunado a mostrar una opción diferente en el diseño y presentación del producto, todo esto con ayuda de diferentes materiales que incrementan la presentación del producto.

Este resultado se mostrara más adelante

3.7.2 Oferta en el mercado.

A continuación tenemos un análisis de las siguientes ofertas en el mercado para plantas ornamentales se muestra en el cuadro siguiente:


Cuadro 15 Análisis y oferta de mercado

	Garten Plantas con Estilo
Página de internet	http://ornamentalesgarten.mex.tl
Horario sucursal Puebla	Lunes a Sábado de 10:30 a hasta las 19:00 Hrs. y Domingos de 11:00 a 15:00 Hrs.
Días de atención	Todos los días de la semana
Concepto	Venta de plantas ornamentales principalmente de interior, exóticas, plantas de follaje verde, planta con flor y plantas poco comunes; Garten propone diseño sobre la planta se da asesoría y venta de accesorios para plantas.
Atención	Personalizada y se le proporciona ficha de cuidado en cada planta
Producto	Planta de excelente calidad, algunas especies no comunes en la zona y se renueva constantemente cada 15 días.
Ubicación	Zona centro sur Puebla 17 Pte.1906

(Autoría propia, 2014)


La empresa con venta de plantas ornamentales a público y con un enfoque de marca, teniendo un diseño de planta sin que esta quede clara al público.

Cuadro 15 Análisis y oferta de mercado

	Green Up
Página de internet	http://greenup.mx/index.html
Horario sucursal Puebla	No hay sucursal abierto a publico
Días de atención	Contacto por vía electrónica
Concepto	Venta e instalación de jardines verdes, mantenimiento de jardines.
Atención	Contacto por medios electrónicos
Producto	Planta de la zona de Atlixco y área del estado
Ubicación	No cuenta con local comercial

(Green Up, 2015)

Cuadro 15 Análisis y oferta de mercado

	YOKOL GREEN
Página de internet	http://www.yokolgreen.com/
Horario sucursal Puebla	Lateral Recta a Cholula 530. Local 3D Centro Comercial del Puente San Andrés Cholula, Puebla
Días de atención	Lunes a Viernes de 9:00 a.m. 6:00 p.m.
Concepto	<p>Sse especializa en la ambientación de espacios de trabajo con plantas naturales mediante diferentes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Renta de plantas en maceta con mantenimiento ◇ Jardinería empresarial ◇ Diseño y mantenimiento de jardines ◇ Muros verdes ◇ Servicio de Aireación y re-semillado de pasto ◇ Renta de árboles de Navidad naturales en maceta
Atención	Contacto por medios electrónicos
Producto	Planta de la zona de Atlixco y área del estado
Ubicación	No cuenta con local comercial

(Yokol Green, 2015)

Cuadro 15 Análisis y oferta de mercado

SIN DISEÑO	Inflorescencia
Página de internet	No existe
Horario	Martes a Sábado de 10:00 a hasta las 20:00 Hrs. y Domingos de 10:00 a 16:00 Hrs.
Días de atención	Todos los días de la semana
Concepto	Venta de plantas ornamentales principalmente de interior, se propone algún diseño sin definirlo exactamente, no hay asesoría, no venta de accesorios, además incursionan con la venta de flor de plástico.
Atención	Personalizada aunque no hay información técnica de la planta.
Producto	Hay variedad y se identifica como planta de la región Atlixco.
Ubicación	Zona Nororiente de la Cdad. de Puebla, Calle centenario No. 218 en colonia Real del Monte en Puebla

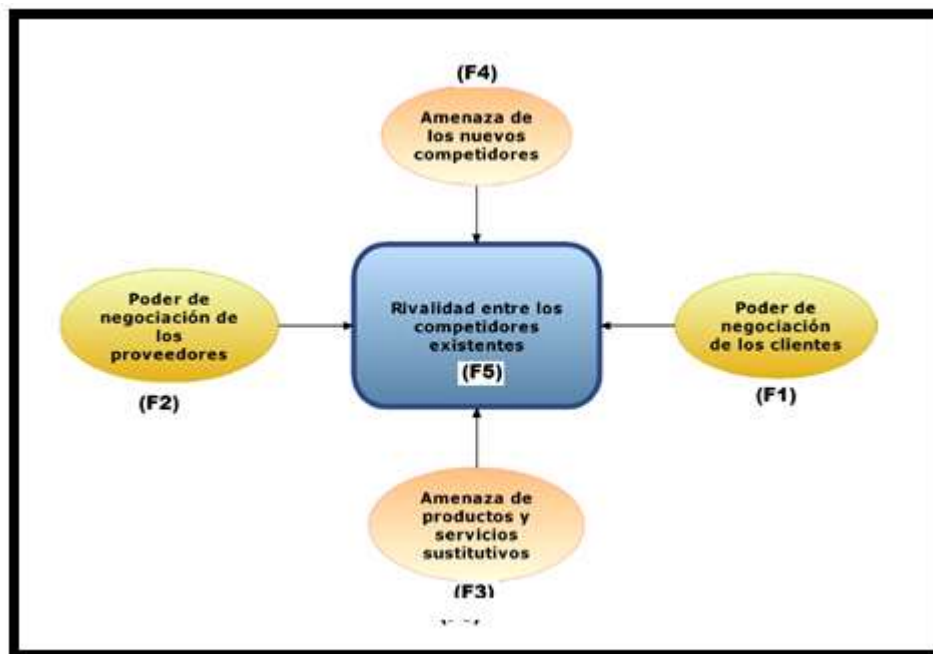
(Autoría Propia, 2014)

Existen otras empresa no especializada que realizar la venta de planta como “Home Depot”, donde existe un departamento especialista en plantas y sus accesorios; También lugares tradicionales, mercados públicos, vía pública, Viveros, invernaderos específicamente en la zona de Atlixco.

3.8 Matriz de Porter.

Este modelo holístico permite analizar la empresa en términos de rentabilidad. Según Porter la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas de acuerdo al siguiente cuadro :

Figuran 7 Las cinco fuerzas de Potter.



(Ediciones

Díaz de Santos S.A., 1997)

Por medio de una descripción prosaica introduciremos el tema de la siguiente manera; los negocios que comercializan la ventas de plantas de ornato están en un estado de baja rentabilidad, dichas empresas luchan en un entorno extremadamente competido (F5), se considera esto porque no se han diferenciado, es decir no han dado al mercado una propuesta de valor adicional, aunado a una calidad tangible del ser vivo y la identificación de marca del producto. La disputa y la diferenciación se sustentan solo en el precio. Pese a ser un sector competido, cualquiera puede adquirir plantas en internet, flor de corte, plantas de crecimiento rápido y de corta vida (F3). Además es fácil encontrar productos sustitutos (F4): arreglos florales, flores de plástico (en el caso de dar vista al lugar de

convivencia). Otro factor es el gran poder de negociación de los proveedores (F2), invernaderos especializados en plantas específicas de excelente calidad, fabricantes de cerámica para macetas, fabricantes de accesorios e insumos para las plantas. Todos ellos pueden ser una fuente de apalancamiento y desarrollar esta parte crucial como socios comercial del modelo de negocio.

Sin embargo, el marco de rentabilidad de un negocio cambia y cada vez es más deprisa. Así que habrá que disgregar cada fuerza en diferentes factores en relación al presente proyecto.

- **F1. Poder de negociación de los clientes.**

- Posibilidad de negociación inteligente ganar-ganar.
- Dirigir acciones específicas e a Mercado target.
- Generar un sistema de ventas -aprender a negociar Método Action Selling-
- Identificar a comprador por volumen para mayor venta y presencia de marca.
- Disponibilidad de información y asesoría para el comprador -Valor Agregado-.
- Ventaja diferenciar el producto (Único y exclusivo).

- **F2. Poder de negociación de los proveedores.**

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Concentración de un número determinado de proveedores específicos.
- Apalancamiento y crédito con proveedor
- Integrar a los proveedores al modelo de negocio.
- Estar siempre dispuesto en conocer nuevos clientes
- Generar una cadena de valor con nuestros socios comerciales.

- **F3. Amenaza de nuevos competidores.**

- Colocación de marca en la mente de la gente.
- Economías de escala.
- Diferencias del producto por valor agregado.
- Valor de la marca.

- Requerimientos de capital para generar crecimiento en ventas.
- Acceso a la distribución de nuevos clientes target.
- Ventajas absolutas en costos.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Automatización y estandarización de procesos
- Mejoras en la tecnología de la información

- **F4. Amenaza de productos sustitutos.**

Conocer y analizar el posible producto sustituto.

- Conocer precios y calidad de los productos sustitutos.
- Medir el nivel percibido de diferenciación del producto Garten.
- Disponibilidad de sustitutos y la accesibilidad para adquirirlos.

- **F5. Rivalidad entre los competidores.**

- Conocer el poder de los compradores.
- Crecimiento del ramo y tendencias.
- Diversidad de competidores en la zona.
- Valor mi marca con otras marcas.
- Obtener rendimientos superiores al promedio.
- Identificar competencia positiva y competencia destructiva.

Generar un concepto del negocio desarrollado bajo “El Océano Azul”

Según Michael Porter menciona que una lucha destructiva por precio es de repercusiones negativa, la parte positiva es que cada competidor busque diferenciarse del resto del mercado en lugar de tratar de acaparar toda la cuota al 100%. En realidad viene a ser la misma teoría que desarrollan W. Chan Kim y Renee Mauborgneen “El Océano Azul”. El conocer dichas fuerzas puede ayudar a la empresa a encontrar su posicionamiento en el mercado.

3.9 Matriz FODA de la empresa de estudio.

Es un acróstico de Fortalezas “F” (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades “O” (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades “D” (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas “A” (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de objetivos). La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, dentro de una empresa. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la empresa A continuación en el siguiente cuadro 17 un análisis FODA del caso práctico, la empresa Garten.

Cuadro 16 Análisis FODA caso práctico

3.1 Amenazas	Sean Copiados de los modelos y diseños de Garten Una empresa con mayor poder económico establecer ese y copiar el concepto.
3.2 Oportunidades	Personal capacitado en el área. Precios directo de productor. Asesoría sobre el producto Infraestructura nueva con el concepto de marca en plantas Comercio bien establecido. Ubicación estratégica céntrica, con zona de estacionamiento Cliente Target por Volumen y por gusto del diseño en planta.

<p>3.3 Fortalezas</p>	<p>Ambiente laboral estable.</p> <p>Asesoría directa de Ingenieros agrónomos</p> <p>Invernadero propio</p> <p>Plantas de excelente calidad</p> <p>Abonos no comerciales a un precio muy accesible</p> <p>La gente puede armar sus diseños propios en colores y accesorios</p> <p>Gran flexibilidad a un diseño específico para el cliente</p>
------------------------------	---

<p>3.3 Debilidades.</p>	<p>Se requiere una camioneta de reparto</p> <p>Un lugar acorde a el producto y una mejor plaza</p> <p>un lugar más grande y acondicionado a plantas</p> <p>Un sistema de ventas atendiendo al cliente en puerta</p>
--------------------------------	---

(Autoria Propia, 2014)

3.10 Objetivos y Estrategias de la Empresa.

- Objetivos

- Superar las expectativas de nuestros clientes, garantizando la calidad del producto calidad mayor a la competencia.

- Generar una base de datos de clientes para enviarles información sobre novedades y ofertas e información relevante sobre las plantas y la ecología.

- Corto Plazo

- Lograr un posicionamiento en la marca en la mente de los clientes

- Fomentar un ambiente de trabajo agradable para nuestros colaboradores, vender la idea de socios del negocio.

- Capacitación de personal para brindar un mejor servicio.

- Tener un sistema computarizado para ventas, inventarios y control del negocio.

- Mediano y Largo Plazo

- Un lugar adecuado tipo invernadero mayor capacidad y mejor plaza

- Contar en el 2014 con distribución de accesorios para plantas, Libros, macetas diseñadas y accesorios varios.

- Desarrollar en 5 años un proyecto para franquiciar el negocio.

3.11 Plan de Marketing

Se realiza un análisis a través de encuestas en diferentes puntos de la ciudad a la población donde se pretende penetrar el concepto y la marca de producto.

Primero habrá que definir el mercado meta (target) este será el punto de partida es sumamente importante ya que al segmentar la población se debe tomar en cuenta todas las características demográficas y psicográficas de la población a la que se pretende llegar a ofrecer el producto.

Una vez que identificaste a que partes de la población pretendes encuestar el siguiente paso es definir: ¿Qué quiero saber sobre las personas que voy a encuestar? Se realiza un cuestionario y se lleva la investigación al campo; el trabajo es ir a la zona geográfica que se definió y encuestar a la población que tenga las características que se busca para la investigación

3.11.1 Investigación de Mercado.

Para la definición de segmento del mercado se considera lo siguiente: Personas que vivan en la ciudad de Puebla con un rango de edad entre los 25 y 60 años, con estudios mínimos de preparatoria y que tengan una ocupación que les permitan ubicarse en una clase social media-alta o alta, que además de tener la disposición de compra sean personas que se preocupen por su imagen y estén dispuestas a invertir en ella.

Cuadro 18 Segmentación de mercado individuo

Variable	Descripción	Justificación
Edad	25 a 60 años hombres y mujeres	Se han elegido estas variables porque es importante que sean personas económicamente activas y que cuenten con un poder adquisitivo importante, que les permitan invertir la adquisición de plantas ornamentales.
Nivel socioeconómico	Medio-alto, alto.	

(Autoría Propia, 2014)

Cuadro 17 Segmentacion de mercado individuo

Variable	Descripción	Justificación
Personalidad	Personas sociables, extrovertidas, ambiciosas, con autoestima alta, que sea triunfador en lo que realice, leal, dinámico e interesado por su salud y el medio ambiente.	Las personas pertenecientes a este segmento deben preocuparse por su salud y saber que la adquisición de plantas ornamentales es una inversión para su negocio, casa o lugar de convivencia.

(Autoria Propia, 2014)

De tal forma, que existe otro tipo de mercado target y estas son empresas de estancia y/o convivencia; negocios dedicados a la organización y preparación de banquetes de eventos sociales. Todos ellos requieren de generar un ambiente natural y agradable.

Cuadro 18 Segmentacion de mercado empresa.

Variable	Descripción	Justificación
Empresas organizadoras y preparación de eventos sociales	Empresas que proporcione a sus clientes alternativas para la personalización de su evento.	Se han elegido estos negocios porque es son empresas que adquieren el producto por volumen.

(Autoria Propia, 2014)

La investigación de mercados consistió en ayudar a la empresa “Garten” en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de la propuesta de valor.

3.11.2 Análisis de la competencia

En esta etapa se hará una comparación referencial, es deberá ser una de las prácticas de negocios, esta herramienta consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia (tanto directa como indirecta), así como con negocios líderes y otros similares; todo esto con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y de ser posible, aplicarlas en este negocio.

Es importante comentar que no solo será empresas similares en el producto, sino también referentes de empresas líderes este será un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores y compañías reconocidas. Esto deberá hacerse con los siguientes pasos:

- 1. Conócete a ti mismo:** realizar un análisis FODA de la empresa, así como un análisis de su rendimiento actual. En este punto será esencial que realices una planeación.
- 2. Conoce a tu competencia:** realizar un estudio de la competencia directa como la indirecta y los sustitutos de la empresa; Identifica cómo está la participación del mercado y quién es el líder de esa línea del productos No obstante, también puedes tomar otras compañías o individuos
- 3.-Encuentra sus fortalezas:** Una vez que hayas elegido a las empresas se visitaran, se conocerán sus instalaciones y su página de Internet, conocer referencias buscar toda fuente de información. Después de haberlos observado, detalla cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.
- 4. Aplícalo en tu empresa:** Se Aprovecha la información que se recabo para mejorar la situación de tu compañía;
- 5. Evaluación:** Siempre que apliques nuevas estrategias o prácticas en tu empresa necesitas evaluar su desempeño.

Este proceso debe ser periódico, debido a que la empresa requiere mejoras continuas para mantenerse en el mercado. El mercado de las plantas ornamentales apenas empieza a tomar un auge en importante en la población a continuación se describe las principales empresas similares a Garten. Se inicia con el modelo parecido al concepto:

3.12 Investigación cuantitativa del mercado.

Sampiere indica una fórmula para el cálculo de la población. Con el objeto de tomar una muestra significativa, para la aplicación de encuestas hacia el mercado objetivo. Sí se conoce el tamaño de la población entonces se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

(Hernández Sampieri & Fernández, 2010)

Dónde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

Se considerará una confianza del $Z=95\%$

Variabilidad positiva $p=0.05$

Variabilidad negativa $p=0.05$

Tamaño de muestra 20,404

Precisión o error del 5%

Estos datos se obtuvieron del INEGI censo población del año 2000 y se toma la Población ocupada que recibe más de 5 salarios mínimos mensuales de ingreso por trabajo en ciertas colonias determinadas y escogidas para el proyecto. El tamaño representativo de la población es de 20,404 según datos de INEGI

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(9408)}{(20,404)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = \frac{9035.4432}{51.97} = 173.85$$

Con lo que se tiene una muestra de 174 personas de la zona para la muestra y así poder realizar la investigación sin más costo del necesario, pero con la seguridad de que las condiciones aceptadas para la generalización (confiabilidad, variabilidad y error).

3.13 Investigación cualitativa

A continuación se muestra el prototipo de preguntas para la presente investigación y posterior los resultados se aplicara a 174 personas de acuerdo al análisis anterior para la muestra del mercado también se ha definido el mercado meta y se buscara la aplicación a personas que se estima su edad y su poder adquisitivo simplemente con la observación directa del entrevistador.



ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO Y GUSTO POR LAS PLANTAS DE ORNATO

Datos demográficos _____ **Edad** _____ **Sexo** _____

1. Compro flores en festividades como: San Valentín, Día de las madres, Graduaciones, Navidad o simplemente para adornar su casa.

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre _____
- c. A veces _____
- d. Casi nunca _____
- e. Nunca (*) _____ (*)Si tu respuesta fue Nunca agradezco el apoyo a tu tiempo.

2. En promedio el presupuesto mensualmente de compra de flores para alguna festividad y/o adorno es

- a. _____ menos de \$50 pesos
- b. _____ \$51 a \$100 pesos
- c. _____ \$101 a \$180 pesos
- d. _____ \$181 a \$250 pesos
- e. _____ Más de \$ 251 pesos

3. Al año compro flores ya sea para regalo o para mi gusto:

- 1) Nunca _____
- 2) una vez al año _____
- 3) Dos veces al año _____
- 4) Tres veces al año _____
- 5) Más de 3 veces al año _____

4.- Al comprar flores me fijo en:

- a) el precio _____
- b) el color _____
- c) el aroma _____
- d) que sean flores exóticas _____

e) como lucen. (DISEÑO _____)

f) que sean flores conocidas _____

5.- ¿Cómo se consideras que podría conservarse mejor la vida de la flores?

Flores Cortadas para un arreglo _____

Flores Sembradas en una maceta _____

6.- ¿Cómo prefiere comprar flores?

Cortadas en un arreglo _____

Sembradas en una maceta _____

7- De las siguientes flores ¿Cuáles consideras adecuadas para regalar a una persona que estimas o quieres o simplemente adornar tu casa?

Tulipanes _____



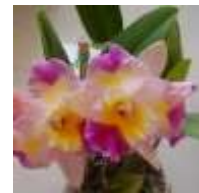
Garberas _____



Lilis _____,



Orquídeas _____



¿Otras Cuál? _____

8.- Por un arreglo de flores con un tipo de diseño específico y de mi agrado pagaría:

a) menos de 75 pesos

b) menos de 150 pesos

- c) menos de 250 pesos
- d) menos de 500 pesos

9- Las compras de flores las prefiero comprar en:

- a) Puestos establecidos
- b) A domicilio
- c) Por catálogo y/o internet
- d) Otros _____ ¿Por qué?

10.- Recuerdas donde frecuentemente compras flores, recuerdas el nombre del establecimiento y la dirección.

a.- Nombre. _____

b.- Dirección _____ (puedes indicar alguna zona colonia o alguna referencia de lugar)

11.- El acceso y ubicación donde normalmente compro flores es:

a.- Fácil acceso _____

b. -regular acceso _____

c.- Difícil acceso _____

(Autoría Propia, 2014)

Resultados.

- La planta de mayor gusto de acuerdo a la encuesta es Tulipán, Gerberas y Orquídeas.
- El arreglo en planta es novedosos y si le gustaría conocer el concepto
- Las flores se compran mayormente en puestos establecidos

- No recuerdan el nombre del establecimiento y el lugar común de compra .Angelopolis, Las Animas y Zona Dorada “estanquillos”
- La mayoría no de los negocios no da asesoría en la compra de una planta de ornato, es decir sus cuidados y recomendaciones de vida.

3.14 Segmentación del mercado.

La segmentación de mercado hace referencia a la división del mercado en grupos uniformes pequeños cuyos miembros comparten ciertas características y necesidades. Esto surge de la investigación de mercado y se obtiene la tipología de mercado se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 19 Tipología de segmentación de mercado

Segmentación de Mercados para Garten es:	
Variables Demográficas	
Edad:	Padres y madres de familia de 18 a 50 años
Género:	Masculino- femenino incluyendo su familia
Estado civil	Casados, unión libre
Variables socioeconómicas	
Clase según AMAI:	C-
Ingreso Mensual promedio	5000
Ocupación:	Agricultores, ganaderos, transportistas
Variables Psicográficas	
Intereses:	Les gusta estar en su casa, convivir en familia, ver partidos de futbol los domingos, convivir con sus compañeros tomando cerveza, visitar pueblos aledaños.

(Autoría Propia, 2014)

3.14.1 Diferenciación y Posicionamiento

Garten propone una expresión por medio de plantas ornamentales, principalmente con elementos que realcen e incrementen bondades, colorido y belleza de esta; se adiciona con diversos accesorios, diferentes materiales, texturas para dar imagen a través de naturaleza viva. Todo esto con el objeto de ambientar y dar vida a un lugar de convivencia y estancia.

3.14.2 Producto/Servicio

El uso de flores y naturales viva para adornar un lugar de convivencia y estancia. Deseamos que nuestras plantas sean útiles ofrecemos diferentes opciones y estilos de acuerdo a la temporada para que sus plantas luzcan diferentes con un toque de buen gusto y diseño ver la siguiente figura 8,9 y10.

Figura. 8 Las Orquídeas



(Autoria Propia, 2014)

Figura 9 Anturio



(Autoria Propia, 2014)

Figura 10 Los Tulipanes



(Autoria Propia, 2014)

Figura 11 Table-coffe



La combinación de mantelería y color en flor



Centro de mesa para coffee break

-Tulipanes en arenero-

Figura 12 Centros de Mesa.



(Autoria Propia, 2014)

Figura 13 Plantas y Macetas.



Figura 14 Jaulas y Cactus.



(Autoria Propia, 2014)

3.14.3 Marca, Precio, promoción y Distribución

Una marca es un signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado, es un elemento de competitividad para las empresas ante la constante multiplicación de productos y servicios. Una marca registrada es un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el más valioso de una empresa

El proceso está en trámite y se presen documentos correspondientes ante Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) o en la Delegación o Subdelegación Federal de la Secretaría de Economía (SE). Ver Anexo II página 183.

A continuación se muestra el logotipo y marca del negocio en la siguiente Figura núm. 8.

Figura 15 Logotipo Garten



(Autoria Propia, 2014)

El precio es competitivo y varía dependiendo del tipo de planta y diseño, depende de la temporada y su diseño. La venta es venta de planta en maceta de plástico y venta de planta con diseño

Venta directa al cliente y entrega a domicilio, planeación a mediano plazo alquiler de plantas a instituciones, cursos de ecología a grupos de interés. Centros de mesa sustituyendo la tradicional flor natural de corto. Venta por volumen y venta directa.

3.15 Estrategia de Ventas

Para ser un profesional de las ventas, se requiere un método riguroso. Se requieren de nueve pasos, que deberán ser seguidos en orden y están en sincronía con las etapas de decisiones. El método es un proceso de venta llamado action selling autor del mismo método Duane Sparks (Sparks, 2009)

- a) Objetivo compromiso del cliente
- b) Venderse como persona
- c) Hacer las mejores preguntas
- d) Recapitulación de necesidades
- e) Vender nuestra compañía
- f) Vender el producto
- g) Solicitar el compromiso
- h) Agradecer la compra
- i) Revisión del proceso

Este procesos deberá generar una conciencia se pretende generar una plantilla de vendedores, ellos deberán trabajar en restricciones, Se requiere cambiar mapas mentales (paradigmas) de cómo debemos hacer las cosas y como se han hecho siempre, disciplina consciente tanto del vendedor como del gerente de ventas para seguir el método. La propuesta es seguir el método “action selling”

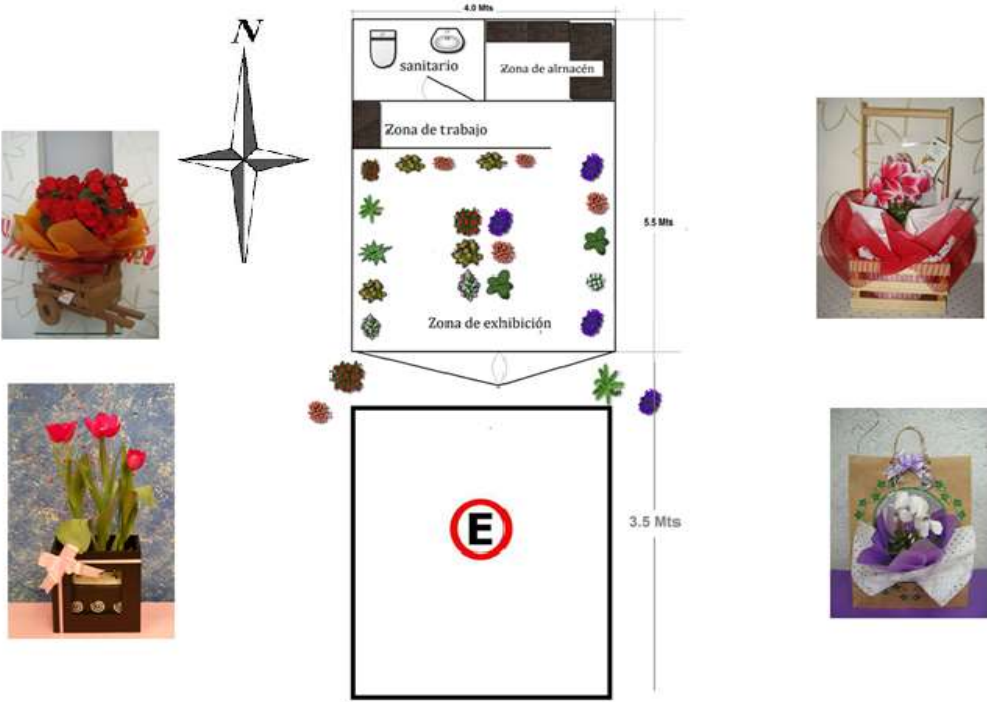
3.16 Localizaciones de la empresa en Puebla y local comercial.

El negocio se localiza en 19 Pte. 706 Col Chulavista en la ciudad de Puebla esto es en la zona Sur- Poniente, muy cercana al centro de la ciudad. Cuenta con una zona de exhibición, baño, bodega y lugar de estacionamiento para clientes. A continuación algunas fotografías y diseño Iniciaremos con la figura 12.

Figura 16 Croquis Garten.



19 PONIENTE 706 - 3 PUEBLA, PUE.
COL. CHULAVISTA



(Autoria Propia, 2014)

Figura 17 Local Garten.



(Autoria Propia, 2014)

3.17 Planeación Financiera.

La planeación financiera es importante en el ámbito de los negocios ya que de ella depende el éxito de la inversión; es decir, si se planean bien las finanzas, será posible lograr que el dinero de la empresa o de las personas se invierta en los instrumentos que generen mayores rendimientos. Por eso es fundamental hacer una buena planeación financiera. Esto es Primera y segunda etapa de inversión con su respectiva depreciación, esto se observa en la tabla 9.

Tabla 9 Planeación Financiera 2013-2014.

ACTIVO FIJO					ACTIVO FIJO						
	2013	MOI	VUP	% DEP	DEP \$		2014	MOI	VUP	% DEP	DEP \$
MOBILIARIO	\$ 15,000.00		\$	20.0%	\$ 3,000.00	MOBILIARIO	\$ 10,000.00		\$	20.0%	\$ 2,000.00
DISEÑO LOCAL	\$ 7,000.00		4	25.0%	\$ 1,750.00	RE-DISEÑO LOCAL	\$ 4,500.00		3	33.3%	\$ 1,500.00
						REINVERSION SISTEMA D	\$ 20,000.00		3	33.3%	\$ 6,666.67
						SISTEMA DE VENTAS	\$ 12,000.00		3	33.3%	\$ 4,000.00
AUTO	\$ 40,000.00		3	33.3%	\$ 13,333.33	CAMIONETA 2011-2012	\$ 110,000.00		5	20.0%	\$ 22,000.00
			0		\$ -	VIVERO Y ACCESORIOS	\$ 6,000.00		5	20.0%	\$ 1,200.00
VARIOS (equipo para el desarrollo de	\$ 5,000.00		3	33.3%	\$ 1,666.67						\$ -
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 67,000.00				\$ 19,750.00	TOTAL	\$ 162,500.00				\$ 37,366.67

(Autoria Propia, 2014)

Para mostrar una proyección de los activos fijos a cinco años es importante observar la siguiente tabla 10, Ahí se muestra la proyección del activo fijo a cinco años.

Tabla 10 Activos fijos a 5 años.

PROYECCIÓN DEL ACT FIJO		2014	2015	2016	2017	2018
MOI -BAJAS + REINVERSIONES	\$	229,500.00	\$ 229,500.00	\$ 184,500.00	\$ 141,000.00	\$ 126,000.00
DEPRECIACION ANUAL	\$	57,116.67	\$ 57,116.67	\$ 42,116.67	\$ 28,200.00	\$ 25,200.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA- BAJAS	\$	76,866.67	\$ 133,983.33	\$ 131,100.00	\$ 115,800.00	\$ 126,000.00
VALOR EN LIBROS	\$	152,633.33	\$ 95,516.67	\$ 53,400.00	\$ 25,200.00	\$ -

(Autoria Propia, 2014)

Tabla 11 Valores del Activo circulante a cinco años.

ACTIVO CIRCULANTE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CAPITAL DE TRABAJO PERMANENTE						
COSTOS ANUALES DE LA EMPRESA	\$ 254,715.00	\$ 345,724.00	\$ 532,049.20	\$ 632,819.85	\$ 823,830.98	\$ 1,101,754.43
DIAS NATURALES ANUALES	365	365	365	365	365	365
COSTO DIARIO DE LA EMPRESA	\$ 697.85	\$ 947.19	\$ 1,457.67	\$ 1,733.75	\$ 2,257.07	\$ 3,018.51
DIAS DE CICLO FINANCIERO	1	1	1	1	1	1
CAPITAL DE TRABAJO PERMANENTE	\$ 697.85	\$ 947.19	\$ 1,457.67	\$ 1,733.75	\$ 2,257.07	\$ 3,018.51

(Autoria Propia, 2014)

3.17.1 Estados financieros mensuales 2013

Tabla 11 Estados Financieros mensuales 2013

	10%	5%	15%	5%	5%	15%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	15%
BALANCE GENERAL 2013	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS	\$401,100.00	\$ 20,055.00	\$ 60,165.00	\$20,055.00	\$20,055.00	\$40,110.00	\$ 40,110.00	\$ 20,055.00	\$ 20,055.00	\$ 20,055.00	\$ 20,055.00	\$ 20,055.00	\$ 60,165.00
- COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$178,635.00	\$ 8,931.75	\$ 26,795.25	\$ 8,931.75	\$ 8,931.75	\$26,795.25	\$17,863.50	\$ 8,931.75	\$ 8,931.75	\$ 8,931.75	\$ 8,931.75	\$ 8,931.75	\$ 26,795.25
UTILIDAD BRUTA	\$222,465.00	\$ 11,123.25	\$ 33,369.75	\$11,123.25	\$11,123.25	\$33,369.75	\$22,246.50	\$ 11,123.25	\$ 11,123.25	\$ 11,123.25	\$ 11,123.25	\$ 11,123.25	\$ 33,369.75
- GASTOS DE OPERACIÓN (GASTOS	\$ 76,080.00	\$ 3,804.00	\$ 11,412.00	\$ 3,804.00	\$ 3,804.00	\$11,412.00	\$ 7,608.00	\$ 3,804.00	\$ 3,804.00	\$ 3,804.00	\$ 3,804.00	\$ 3,804.00	\$ 11,412.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, FIN	\$146,385.00	\$ 7,319.25	\$ 21,957.75	\$ 7,319.25	\$ 7,319.25	\$21,957.75	\$14,638.50	\$ 7,319.25	\$ 7,319.25	\$ 7,319.25	\$ 7,319.25	\$ 7,319.25	\$ 21,957.75
-DEPRECIACIONES	\$ 19,750.00	\$ 987.50	\$ 2,962.50	\$ 987.50	\$ 987.50	\$2,962.50	\$ 1,975.00	\$ 987.50	\$ 987.50	\$ 987.50	\$ 987.50	\$ 987.50	\$ 2,962.50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, FIN	\$126,635.00	\$ 6,331.75	\$ 18,995.25	\$ 6,331.75	\$ 6,331.75	\$18,995.25	\$12,663.50	\$ 6,331.75	\$ 6,331.75	\$ 6,331.75	\$ 6,331.75	\$ 6,331.75	\$ 18,995.25
INTERESES	\$ 23,123.42	\$ 1,156.17	\$ 3,468.51	\$ 1,156.17	\$ 1,156.17	\$ 3,468.51	\$ 2,312.34	\$ 1,156.17	\$ 1,156.17	\$ 1,156.17	\$ 1,156.17	\$ 1,156.17	\$ 3,468.51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$103,511.58	\$ 5,175.58	\$ 15,526.74	\$ 5,175.58	\$ 5,175.58	\$15,526.74	\$10,351.16	\$ 5,175.58	\$ 5,175.58	\$ 5,175.58	\$ 5,175.58	\$ 5,175.58	\$ 15,526.74
IMPUESTOS	\$ 31,053.47	\$ 1,552.67	\$ 4,658.02	\$ 1,552.67	\$ 1,552.67	\$ 4,658.02	\$ 3,105.35	\$ 1,552.67	\$ 1,552.67	\$ 1,552.67	\$ 1,552.67	\$ 1,552.67	\$ 4,658.02
UTILIDAD NETA	\$ 72,458.10	\$ 3,622.91	\$ 10,868.72	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$10,868.72	\$ 7,245.81	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 10,868.72
FLUJO DE EFECTIVO 2013	-	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 72,458.10	\$ 3,622.91	\$ 10,868.72	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$10,868.72	\$ 7,245.81	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 3,622.91	\$ 10,868.72
MAS DEPRECIACION DEL EJERCICIO	\$ 19,750.00	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83	\$ 1,645.83
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 92,208.10	\$ 5,268.74	\$ 12,514.55	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$12,514.55	\$ 8,891.64	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 12,514.55
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS COMPRAS DE ACTIVOS FIJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAS CAMBIOS EN DEUDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO ANTERIOR EN EFECTIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NUEVO SALDO DE EFECTIVO	\$ 92,208.10	\$ 5,268.74	\$ 12,514.55	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$12,514.55	\$ 8,891.64	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 5,268.74	\$ 12,514.55

(Autoria Propia, 2014)

3.17.2 Estados financieros proyectados 2014

Tabla 12 Estados financieros proyectados 2014

	100%	5%	15%	5%	5%	15%	10%	10%	5%	5%	15%	
BALANCE GENERAL 2014	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	\$900,572.20	\$ 25,028.64	\$ 75,085.92	\$25,028.64	\$75,085.92	\$90,657.28	\$ 50,657.28	\$ 25,028.64	\$ 25,028.64	\$ 11,267.20	\$ 25,028.64	\$ 75,085.92
- COSTOS DE PRODUCCION	\$225,344.00	\$ 11,267.20	\$ 33,801.60	\$11,267.20	\$33,801.60	\$22,534.40	\$ 22,534.40	\$ 11,267.20	\$ 11,267.20	\$ 11,267.20	\$ 11,267.20	\$ 33,801.60
UTILIDAD BRUTA	\$675,228.20	\$ 13,761.44	\$ 41,284.32	\$13,761.44	\$41,284.32	\$77,922.88	\$ 27,922.88	\$ 13,761.44	\$ 13,761.44	\$ 13,761.44	\$ 13,761.44	\$ 41,284.32
- GASTOS DE OPERACION (GASTOS)	\$120,380.00	\$ 6,019.00	\$ 18,057.00	\$ 6,019.00	\$18,057.00	\$12,038.00	\$ 12,038.00	\$ 6,019.00	\$ 6,019.00	\$ 6,019.00	\$ 6,019.00	\$ 18,057.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, FIN	\$554,848.20	\$ 7,742.44	\$ 23,227.32	\$ 7,742.44	\$23,227.32	\$15,484.88	\$ 15,484.88	\$ 7,742.44	\$ 7,742.44	\$ 7,742.44	\$ 7,742.44	\$ 23,227.32
-DEPRECIACIONES	\$ 57,116.67	\$ 2,855.83	\$ 8,567.50	\$ 2,855.83	\$ 8,567.50	\$ 5,711.67	\$ 5,711.67	\$ 2,855.83	\$ 2,855.83	\$ 2,855.83	\$ 2,855.83	\$ 8,567.50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, FIN	\$ 97,732.13	\$ 4,886.61	\$ 14,659.82	\$ 4,886.61	\$14,659.82	\$ 9,773.21	\$ 9,773.21	\$ 4,886.61	\$ 4,886.61	\$ 4,886.61	\$ 4,886.61	\$ 14,659.82
INTERESES	\$ 10,022.94	\$ 501.13	\$ 1,503.38	\$ 501.13	\$ 1,503.38	\$ 1,002.25	\$ 1,002.25	\$ 501.13	\$ 501.13	\$ 501.13	\$ 501.13	\$ 1,503.38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 87,709.60	\$ 4,385.48	\$ 13,156.44	\$ 4,385.48	\$13,156.44	\$ 8,770.96	\$ 8,770.96	\$ 4,385.48	\$ 4,385.48	\$ 4,385.48	\$ 4,385.48	\$ 13,156.44
IMPUESTOS	\$ 26,312.88	\$ 1,315.64	\$ 3,946.93	\$ 1,315.64	\$ 3,946.93	\$ 2,612.29	\$ 2,612.29	\$ 1,315.64	\$ 1,315.64	\$ 1,315.64	\$ 1,315.64	\$ 3,946.93
UTILIDAD NETA	\$ 61,396.72	\$ 3,069.84	\$ 9,209.51	\$ 3,069.84	\$ 9,209.51	\$ 6,139.67	\$ 6,139.67	\$ 3,069.84	\$ 3,069.84	\$ 3,069.84	\$ 3,069.84	\$ 9,209.51
FLUJO DE EFECTIVO 2014												
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 61,396.72	\$ 3,069.84	\$ 9,209.51	\$ 3,069.84	\$ 9,209.51	\$ 6,139.67	\$ 6,139.67	\$ 3,069.84	\$ 3,069.84	\$ 3,069.84	\$ 3,069.84	\$ 9,209.51
MAS DEPRECIACION DEL EJERCICIO	\$ 57,116.67	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72	\$ 4,759.72
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$118,513.39	\$ 7,829.56	\$ 13,969.23	\$ 7,829.56	\$13,969.23	\$10,899.39	\$ 10,899.39	\$ 7,829.56	\$ 7,829.56	\$ 7,829.56	\$ 7,829.56	\$ 13,969.23
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 289.34	\$ 289.34										
MENOS COMPRAS DE ACTIVOS FIJO	\$162,500.00											
MAS CAMBIOS EN DEUDA	\$105,837.67	\$105,837.67										
SALDO ANTERIOR EN EFECTIVO	\$ 92,208.10	\$ 92,208.10	\$ 43,125.99	\$57,095.22	\$64,924.78	\$72,754.33	\$86,723.56	\$ 97,622.96	\$ 108,522.35	\$ 116,351.91	\$ 124,181.47	\$ 132,011.03
NUOVO SALDO DE EFECTIVO	\$153,809.82	\$ 43,125.99	\$ 57,095.22	\$64,924.78	\$72,754.33	\$86,723.56	\$97,622.96	\$ 108,522.35	\$ 116,351.91	\$ 124,181.47	\$ 132,011.03	\$ 139,840.59

(Autoria Propia, 2014)

3.17.3 Estados Financieros Proyección a 5 años

Tabla 13 Estados financieros proyectados a 5 años 2014

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS	\$ 401,100.00	\$ 500,572.80	\$ 650,744.64	\$ 884,036.59	\$ 1,297,058.49	\$ 1,903,044.22
- COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 178,635.00	\$ 225,344.00	\$ 338,269.20	\$ 435,630.85	\$ 562,541.90	\$ 754,037.02
UTILIDAD BRUTA	\$ 222,465.00	\$ 275,228.80	\$ 312,475.44	\$ 448,405.74	\$ 734,516.59	\$ 1,149,007.20
- GASTOS DE OPERACIÓN (GASTOS DE VENTA Y DE ADMINISTRACIÓN)	\$ 76,080.00	\$ 120,380.00	\$ 193,780.00	\$ 197,189.00	\$ 261,289.07	\$ 347,717.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, FINANCIAMIENTOS Y DEPRECIACIÓN	\$ 146,385.00	\$ 154,848.80	\$ 118,695.44	\$ 251,216.74	\$ 473,227.51	\$ 801,289.79
-DEPRECIACIONES	\$ 19,750.00	\$ 57,116.67	\$ 57,116.67	\$ 42,116.67	\$ 28,200.00	\$ 25,200.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, FINANCIAMIENTO	\$ 126,635.00	\$ 97,732.13	\$ 61,578.77	\$ 209,100.07	\$ 445,027.51	\$ 776,089.79
INTERESES	\$ 23,123.42	\$ 10,022.54	\$ 3,711.31			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 103,511.58	\$ 87,709.60	\$ 57,867.46	\$ 209,100.07	\$ 445,027.51	\$ 776,089.79
IMPUESTOS	\$ 31,053.47	\$ 26,312.88	\$ 17,360.24	\$ 62,730.02	\$ 133,508.25	\$ 232,826.94
UTILIDAD NETA	\$ 72,458.10	\$ 61,396.72	\$ 40,507.22	\$ 146,370.05	\$ 311,519.26	\$ 543,262.85

(Autoria Propia, 2014)

3.17.4 Plan de inversiones.

Tabla 14 Plan de inversion 2013-2014.

ACTIVO Fijo	2013					2014				
	MCI	VUP	% DEP	DEP \$	MCI	VUP	% DEP	DEP \$		
MOBILIARIO	\$ 15,000.00	5	20.0%	\$ 3,000.00	\$ 10,000.00	5	20.0%	\$ 2,000.00		
DISEÑO LOCAL	\$ 7,000.00	4	25.0%	\$ 1,750.00	RE-DISEÑO LOCAL	\$ 4,500.00	3	33.3%	\$ 1,500.00	
					REINVERSION SISTEMA DI	\$ 20,000.00	3	33.3%	\$ 6,666.67	
					SISTEMA DE VENTAS	\$ 12,000.00	3	33.3%	\$ 4,000.00	
AUTO	\$ 40,000.00	3	33.3%	\$ 13,333.33	CAMIONETA 2013-2012	\$ 110,000.00	5	20.0%	\$ 22,000.00	
		0		\$ -	VIVERO Y ACCESORIOS	\$ 6,000.00	5	20.0%	\$ 1,200.00	
VARIOS (equipo para el desarrollo de	\$ 5,000.00	3	33.3%	\$ 1,666.67				\$ -		
TOTAL ACTIVO Fijo	\$ 67,000.00			\$19,750.00	TOTAL	\$ 162,500.00		\$ 37,366.67		

(Autoria Propia, 2014)

3.17.5 Flujos y TIR

Tabla 15 Flujo y TIR.

		2013	2013	2013	2013	2013
rend sobre sobre inversion		52%	20%	14%	38%	45%
flujos netos de efectivo		\$ 92,208.10	\$ 118,513.39	\$ 97,623.89	\$ 188,486.72	\$ 339,719.26
acumulado		\$ 92,208.10	\$ 210,721.49	\$ 308,345.38	\$ 496,832.10	\$ 836,551.35
pri	0.79					
capital neto de trabajo	= ac-pc	\$ 92,905.95	\$ 104,993.78	\$ 146,543.23	\$ 335,029.94	\$ 674,749.20
razón de capital de trabajo	= ac/pc		\$ 3.11	\$ 3.61		
endeudamiento	= pt/at	0%	34%	19%	0%	0%
deuda vs capital	=pt/cc	0.0000	0.5251	0.2317	0.0000	0.0000
rentabilidad de las ventas		18%	12%	6%	17%	24%
rentabilidad de la inversión		52%	20%	14%	38%	45%
rentabilidad del capital contable		52%	30%	17%	38%	45%
VPN	\$408,937.07					
TIR	52%	-\$ 307,390.34	\$ 118,513.39	\$ 97,623.89	\$ 188,486.72	\$ 339,719.26
TASA DE DESCUENTO	15%					

(Autoria Propia, 2014)

Conclusiones.

El emprendedor se ha enfrentado con profundos planteamiento sobre sentido de la vida y con el proyecto de emprendimiento, desea que estos dos temas lleguen con éxito a buen puerto.

De acuerdo a los objetivos que indicaron en la presente tesis se tiene como Objetivo general se tiene:

- Identificar, analizar y generar un proceso de emprendimiento bajo la influencia del Coaching, aunado es esto generar un plan y modelo de negocio para la empresa Garten.

En este punto en particular se concluye que:

El Coaching en el presente trabajo fue fundamental para romper la barrera del miedo, las creencias limitantes y el sentido de vida como emprendedor.

El Coaching confronta y enfrenta al emprendedor a buscar y accionar el cambio, salir de la crisis de sentido, reconoce el elemento clave que está detrás es la acción y le permite al emprendedor a declarar nuevas realidades que construyan identidades, relaciones, compromisos, empresas y emprendimientos.

El Coaching genera las conversaciones presentes que determinan el mañana. El mundo del emprendedor deberá estar impregnado por el poder transformador de la palabra. Se deberá entender cómo se es y cómo se conversa sobre nuevos proyectos de emprendimiento. Ahí seguramente se encontrará un resultado que no gusta y la declaración siguiente es: “Se hará cambios en...”, esta declaración abre la puerta al aprendizaje. El emprendimiento es un acto de asumir el desafío de dejar obras, de cambiar el mundo, de comprometerse.

El desarrollo reflexivo de aprendizaje es el resultado no sólo del conocimiento sino también de sus competencias.

Por otro lado se tiene los objetivos específicos:

- Identificar las creencias limitantes del caso práctico que limitan al emprendedor a decidirse a abrir un negocio.
- Analizar si funciona o no funciona el proceso de Coaching para la generación de la PyME Garten.
- Diseñar un plan y un modelo de negocio a partir del proceso coaching para Garten.
- Diseñar una oferta de valor en base a modelo de negocio.
- Apertura del negocio en la ciudad de Puebla.

Para dar respuesta a estos puntos se tiene que la técnica del Coaching se genera para Garten, bajo el enfoque del emprendimiento Un Coach profesional Guillermo Cárdenas de la firma de "Sportscoachingworld" en secciones de con un servidor en un periodo de 6 meses de Junio del 2012 a Enero del 2013, se realizan un plan de trabajo de tal manera que la meta principal es la apertura para Enero del 2013 la apertura del negocio así como planear y dirigir el negocio. Mediante el proceso de coaching se identificó las creencias limitantes del emprendedor, se gestionó los cambios que se tiene que hacer en ti para conseguir la meta principal del proyecto. Trabajar en la identidad y propósito y el aprendizaje.

Sobre el aprendizaje específicamente. Garten propone la meta y se generan procesos de aprendizaje, ese decir el "CÓMO" mediante otro elementos como es plan de negocio, "Business Model Canvas" e inteligencia emocional. Se concluye que el Coaching rompe con creencias limitantes y pensamientos basados en el miedo y bloqueos que te impiden ver directamente a por tus metas y objetivos. El Coaching genera reflexión (toma de conciencia) y esto va hacia la acción del cambio positivo. Garten Abre sus puertas al público como un modelo de negocio con propuesta de valor como se muestra en el capítulo de investigación y en el anexo uno se muestra el "alta del negocio".

Contrastación de Hipótesis: Recordemos la propuesta de Hipótesis del presente trabajo.

- **“La influencia del Coaching como factor de emprendimiento para iniciar un plan de negocios bajo modelo Canvas en una PyME ”**
Caso práctico: “Garten”

A continuación se especifica si dichas suposiciones se afirman o se rechazan. En este caso la hipótesis se afirma puesto que la variable del proceso Coaching para emprender se llevó a cabo y se tiene ahora una proyección del negocio para unos años con el objeto de crecer y ampliar su propuesta de valor.

Recomendaciones

Se sugiere a los nuevos emprendedores deben de acercarse al Coaching como herramienta de empoderamiento y crecimiento. Un diario nacional indica en su sección de industrias que: “Más de 90% de las Pymes carece de un plan de negocios a mediano y largo plazos que les permita crecer de forma eficiente, lo que las lleva a ser poco competitivas” y que además Por ello, dijo, está "naciendo" una nueva profesión llamada Master Coaching Integral, la cual aglutina todas las herramientas del coaching empresarial para planear y atacar los desafíos que debe enfrentar un negocio para crecer. Es "una carrera del futuro y ganará mayor importancia debido a la necesidad de las empresas de ser competitivas (El economista, 2003)

El coaching es una herramienta posibilitadora y potenciadora de nuestras capacidades y habilidades. Sirve, por ejemplo, para acelerar procesos de cambio o mejora, afrontar decisiones difíciles, optimizar resultados o incrementar la pro actividad. Por tanto, el coaching es un proceso de aprendizaje transformador que está enfocado a la acción y a los resultados en el que el coach actúa como catalizador, es un espejo del cliente; el coaching ayuda a liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño.

Bibliografía.

- Alcaraz, R. R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: Mc. Graw Hill.
- Angel, P. y. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona España: Paidos.
- Autoria Propia. (2014). *Autoria propia. Autoria propia*. México: Propio.
- Badillo, E. (2013). BUSSINES PLAN 12. *GENERACION DE MODELO DE NEGOCIOS CANVAS* (pág. 38). Puebla: INQBA.
- Belaustegui, R. (2009). *Empresas familiares:su dinámica, equilibrio y consolidación*. España: McGraw-Hill,.
- Bennis, W. (2002). *El futuro del liderazgo*. España: Deusto.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc.Graw Hill .
- CIC. (noviembre de 2011). Certificaicón Internacional en Coaching 5° Generación. *Certificaicón Internacional en Coaching*. Puebla, Puebla, México: Universidad Iberoamericana Puebla - International Coaching Technologie.
- Claude, G. (2012). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Prentice Hall.
- CNNEXPANSION. (16 de 04 de 2013). <http://www.cnnexpansion.com>. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/04/15/desempleo-predomina-en-profesionistas>
- Covey, S. R. (1991). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México Df.: Paidos.
- Covey, S. R. (1991). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México Df.: Paidos.
- DaSilva, R. (2002). *Teoria de la Administración*. Mexico: Thomson.
- Della Mea, G. (04 de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 07 de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/giselledellamea/business-model-design-3768633>
- DOF. (30 de Diciembre de 2002). *dof.gob.mx*. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de <http://www.dof.gob.mx/>
- Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración*. Colombia: Norma.
- Druker, P. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración*. Colombia: Norma.

- Echevarría , R. (2009). *El observador y su mundo*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Comunicaciones Noreste LTDA.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- El economista. (25 de 01 de 2003). Pymes de México, sin planeación de negocios. pág. Insutrias.
- EL UNIVERSAL. (24 de JULIO de 2013). Peña Nieto anuncia recursos por 9 mil. pág. 4B.
- entrepreneur. (10 de 03 de 2014). *soyentrepreneur*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de <http://www.soyentrepreneur.com/los-tipos-de-plan-de-negocio.html>
- Escuela de Negocios IN.Q.BA. (09 de 2013). Business Plan generación 12°. Puebla, Puebla, México.
- Escuela de Negocios In.Q.ba. (2013). Diplomado en Business Plan 12ª. Generación. Puebla, Puebla, México.
- Goldartt, E. M. (2008). *La carrera*. México: Garnica.
- Goleman, D. (2001). *La inteligencia emocional*. Querétaro México: Vergara.
- Green Up. (01 de 04 de 2015). <http://greenupmx.tumblr.com/>.
- Hall, M. (2010). *Meta Coaching*. México: Trillas.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. . México,: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S., & Palafox de Anda , G. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. (2006). *Administracion*. México: Pearson.
- Hitt, M., Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
- INEGI. (2011). <http://www.inegi.org.mx>. Recuperado el 2014
- InQba. (2013). BUSSINES PLAN 12. *GENERACION DE MODELO DE NEGOCIOS CANVAS* (pág. 38). Puebla: INQBA.
- Kofman, F. (2007). *Metamanagement*. Argetina: Grito Sagrado.
- Krauze, E. (2012). La presidencia imperial . En E. Krauze, *La presidencia imperial* . TusQuets.
- López, C. (2008). Mi entrenador de cabecera. *CNNExpansión*, <http://www.cnnexpansion.com/expansion/mi-entrenador-de-cabecera>.
- Luecke, R. (2005). *Cómo crear una empresa exitosa*. Barcelona: Deustp.

- Martinez, M., & Hernández, R. M. (2011). Capacidad Administrativa de las Empresas Integradoras. *Estudios Agrarios*, 26.
- Maurer, R. (2006). *El Camino del Kaisen*. España: Vergara.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2010). *Coaching con PNL*. Barcelona España: Urano.
- Ocaña, S. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Barcelona: Deusto.
- Ogata, K. (2003). *Ingeniería de Control Moderna*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching. *Psicología y Coaching* (pág. 00). Madrid: Capital Humano.
- Ortiz de Zarate, M. (2010). Psicología y Coaching; marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 58.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching; marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 58.
- Osterwalter, A. (2011). *Generación de modelos de negocios: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Pierre, A., & Amar, P. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona España: Paidós.
- PROMEXICO. (enero de 2014). *promexico.gob.mx*. Recuperado el 19 de 02 de 2014, de http://www.promexico.gob.mx/es_es/promexico/home
- Proyecto Ejecutivo Agroindustrial de la Región DIRCO. (s.f.). Obtenido de http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/docs/Proyecto_Ejecutivo_Agroindustrial_IV.doc.
- Ravier, L. (2005). ¿Cuál es la historia del coaching? *Coaching Magazine*.
- Ravier, L. (2009). IV Jornada Internacionales Mentoring & Coaching. *IV Jornada Internacionales Mentoring & Coaching*, (pág. 264). Madrid.
- Ravier, L. (2010). *Arte y Ciencia del Coaching*. Argentina: Dunken.
- Ricart Costa, J. E. (2009). *Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica*. Madrid España: Universal Business Review.
- SAGARPA. (11 de 02 de 2010). *Actualidades Mexico*. Recuperado el 02 de 2014, de <http://www.actualidadesmexico.mx/2010/02/suficiente-disponibilidad-de-flores-para-cubrir-la-demanda-por-el-dia-de-san-valentin/>.
- sagarpa. (2014). EL VALOR DE LA PRODUCCION DE ORNAMENTALES EN MÈXICO. Mèxico, Df.

- Sanzano, A. V. (2003). *Psicología del rendimiento deportivo*. Barcelona: Eureka Media, S.L.
- Science Direct. (8 de Noviembre de 2002). *Science Direct.com*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925400502004549>
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Garnica.
- Soto, E., & L.Dolan, S. (2004). *LAS PyMEs ante el desafío del siglo XXI*. Mexico: Thomson Learning.
- Soyunamarca. (2013). *Soyunamarca*. Recuperado el 07 de 2014, de Soyunamarca: <http://www.soyunamarca.com/>
- Sparks, D. (2009). *Action Selling*. E.U.: The Sales Board, Inc.
- Tinsa México. (Octubre de 2011). *Tinsa*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Tinsa México: http://www.tinsa.com.ar/informe_coyuntura_inmobiliaria.php
- Tracy, B. (2004). *Psicología de ventas*. Nashville, TN, E.U.A.: Carib, Inc.
- Universia México y Trabajando.com. (25 de 07 de 2013). <http://www.universia.net/>. Recuperado el 2013, de <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/07/25/1038793/85-universitarios-mexicanos-quieren-emprender-pesar-miedos-desafios.html>
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresa*. Mexico: Cengage Learning.
- Vargas, I. (16 de 04 de 2013). *cnnexpansion.com*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/04/15/desempleo-predomina-en-profesionistas>
- Vitadè, S. A. (2003). *Psicología de rendimiento deportivo*. Barcelona: Eureka Media, S.L.
- Weinberger, K. (Junio de 2009). Plan dre Negocios. Peru, Peru: USAID PERU MIPE COMPETITIVA.
- Wolf, E., & Valdés, E. (1965). *El origen de la ontología jurídica en el pensamiento griego*. Universidad nacional de Cordoba, Dirección general de publicaciones.
- Wolk, L. (2003). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Yokol Green. (01 de 04 de 2015). <http://www.yokolgreen.com/>.

Anexo I Alta de hacienda empresa Garten



INDICAR si se trata de solicitud o aviso complementario, indicar número de folio asignado por la autoridad en la solicitud o aviso que se complementa)



AVISO DE ACTUALIZACIÓN O MODIFICACIÓN DE SITUACIÓN FISCAL

Lugar y Fecha de Emisión:

PUEBLA, PUE., a 27 de Octubre de 2013

Datos de Identificación del Contribuyente

RFC: MUF7701108N25
CURP: MUF7701108MPLXRD04
Apellido Paterno: MUÑOZ
Apellido Materno: FIERRO
Nombre: MARIA JUDITH
Nombre Comercial o de Identificación al Público: MARIA JUDITH MUÑOZ FIERRO

Tipo de Movimiento

Identificación del Aviso: Cambio de Domicilio **Fecha del Aviso:** 27/10/2013

Datos de Ubicación

Tipo de Domicilio: DOMICILIO FISCAL
Características del Domicilio: ZAGUAN CAFE **Tipo de Vialidad:** CALLE
Calle: 15 PONIENTE **No. y/o 706 Letra Exterior:** **No. y/o 3 Letra Interior:**
Entre las Calles de: 7 NORTE **y de:** 9 NORTE **Colonia:**
Referencias Adicionales: A UNA CUADRA DE COMERCIAL MEXICANA
Localidad: PUEBLA **Municipio o Delegación:** PUEBLA **Código Postal:** 72010
Entidad Federativa: PUEBLA **Clave Lada:** **Número:** 221/277-6188
Telefono Móvil:

Correo Electrónico 1: jud.mf@live.com.mx

Datos del Representante Legal

RFC: MUF7701108N25
CURP: MUF7701108MPLXRD04
Apellido Paterno: MUÑOZ
Apellido Materno: FIERRO
Nombre: MARIA JUDITH
Fecha de Nacimiento: 08/11/1970

Nombre del Contribuyente o Representante Legal

Firma de quien recibe el documento

Documento de identificación

Fecha y Hora de Recepción



DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VER LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA FORMA SON CIERTOS



FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL QUE MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VER QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE OBTUVO ESTE PODER NO LE HA SIDO MODIFICADO NI REVOCADO

Anterior Aceptar

Anexo III Solicitud de registro de marca.

 	
SOLICITUD DE REGISTRO O PUBLICACIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS <small>(Antes de llenar el formato, sírvase leer las consideraciones generales al reverso.)</small>	
Por la presente se solicita: <small>(Marque sólo una opción)</small>	Uso exclusivo Delegaciones y Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía
<input type="checkbox"/> Registro de Marca <input type="checkbox"/> Registro de Marca Colectiva <input type="checkbox"/> Registro de Aviso Comercial <input type="checkbox"/> Publicación de Nombre Comercial	Uso exclusivo IMPI, Oficinas Regionales del IMPI Etiqueta Precaptura.
Sello, Fecha y hora de presentación, No. de folio de entrada.	
I. DATOS DEL (DE LOS) SOLICITANTE (S)	
01) Nombre (s): 02) Nacionalidad (es): 03) Domicilio del primer solicitante (calle, número y colonia): Población y Estado: Código postal: País: 04) Teléfono (clave)* Correo-e.*	
II. DOMICILIO PARA OÍR Y RECIBIR NOTIFICACIONES	
05) Calle, número y colonia: Población y Estado: Código postal: 06) Teléfono (clave)* Correo-e.*	
07) Tipo de Marca: Nominativa <input type="checkbox"/> Innomiada <input type="checkbox"/> Tridimensional <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/> 08) Fecha de primer uso: Día Mes Año No se ha usado <input type="checkbox"/> 09) Clase <input type="checkbox"/> 10) Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial / Giro preponderante, en caso de Nombre Comercial: Continúa en anexo <input type="checkbox"/>	
11) Denominación: (Solo marcas matas con denominación)	12) Signo distintivo: Reproduzca en este espacio el signo distintivo que desea proteger
13) Leyendas y/o figuras no reservables: (Solo en caso de Marca). Continúa en anexo <input type="checkbox"/>	
14) Ubicación del establecimiento: Domicilio (calle, número y colonia): Población y Estado: Código Postal: País:	
15) Proximidad reclamada: (Solo en caso de Marca o Aviso Comercial presentado en el extranjero) País (Oficina) de origen: Número: Fecha de Presentación Día Mes Año	
Bajo protesta de decir verdad, el firmante manifiesta que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que en caso de actuar como mandatario, cuenta con facultades para llevar a cabo el presente trámite.	
_____ Nombre y firma del solicitante o su mandatario	
_____ Lugar y fecha	

Consideraciones generales para su llenado:

- Los datos contenidos en la presente solicitud y sus documentos anexos son de carácter público. Los rubros marcados con un asterisco * son datos opcionales.
- Este formato es de distribución gratuita. Se autoriza su libre reproducción, siempre y cuando éste no sea alterado y sea presentado impreso su anverso (Página 1) y reverso (Página 2) en una sola hoja de papel blanco y en tamaño oficio.
- Debe llenarse en idioma español, preferentemente a través del Sistema Asistido de llenado de Solicitudes de Registro de Marca, Aviso Comercial y Solicitud de Publicación de Nombre Comercial (SOLMARNET) disponible en www.impi.gob.mx. No obstante, podrá llenarse por otros medios, siempre que la solicitud sea legible. La información de la solicitud debe ser registrada toda por el mismo medio, sin tachaduras ni enmendaduras.
- El formato de solicitud por duplicado, redactado en idioma español, debidamente requisitado y firmado en todos sus ejemplares, así como sus documentos anexos, deben presentarse en la Coordinación Departamental de Recepción y Control de Documentos de la Dirección Divisiva de Marcas del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, con domicilio en Arenal # 550, Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F., con horario de atención de 8:45 a 16:00 horas de lunes a viernes o en la ventanilla de las Oficinas Regionales del IMPI o las Delegaciones o Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía.
- También podrá remitirse la solicitud por correo, servicios de mensajería u otros equivalentes o, en su caso, presentarse por transmisión telefónica facsimilar, en los términos previstos en el artículo 5o. del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.
- Los documentos anexos redactados en idioma distinto al español deberán acompañarse de la traducción correspondiente.
- Los documentos anexos provenientes del extranjero, cuando proceda, deberán acompañarse de la legalización o, en su caso, apostilla correspondiente.

Por la presente se solicita: En el recuadro correspondiente marque con una "X" la solicitud que desea presentar:

1 - DATOS DEL (DE LOS) SOLICITANTE(S) Añote los datos completos de la persona que será, en su caso, titular de la Marca, Aviso Comercial o Nombre Comercial.

7) Tipo de Marca: Marque el recuadro que corresponda al tipo de Marca: NOMINATIVA - (denominación) cuando se deseen registrar elementos literales, así como una o varias palabras desprovistas de todo diseño; INNOMINADA - (diseño) si se desea registrar una figura, diseño o logotipo desprovisto de todo elemento literal; TRIDIMENSIONAL - (forma tridimensional) cuando se desea registrar el empaque, envoltura o envase del producto en tres dimensiones, o MIXTA - si se desea registrar la combinación de cualquiera de las anteriores, (por ejemplo: denominación y diseño, denominación y forma tridimensional, diseño y forma tridimensional, denominación, diseño y forma tridimensional).

8) Fecha de primer uso: Señale la fecha a partir de la cual el signo distintivo se ha venido usando en forma ininterrumpida. En caso contrario, marque el recuadro correspondiente a "No se ha usado".

9) Clase: Cuando se conozca, anote en el recuadro el número de la clase a que corresponden los productos o servicios para los que se solicita el registro; para tal efecto, puede consultar el Listado de productos y servicios de la Clasificación de Productos y Servicios para el registro de las Marcas (Clasificación de Niza) vigente, disponible en www.impi.gob.mx

10) Producto(s) o servicio(s): SI LA SOLICITUD ES DE REGISTRO DE MARCA O MARCA COLECTIVA, especifique el o los productos o servicios que se protegen. SI SE SOLICITA EL REGISTRO DE AVISO COMERCIAL, anote el o los productos o servicios que se anuncian con el mismo. SI SE TRATA DE LA PUBLICACIÓN DE UN NOMBRE COMERCIAL, anote el giro preponderante del respectivo establecimiento. En el caso de que dicho espacio resulte insuficiente, deberá indicarse en un anexo.

11) Denominación: Solo en caso de Marcas Mixtas, deberá indicar la denominación que desea proteger en exclusiva y que aparece en la etiqueta correspondiente.

12) Signo distintivo: Se entenderá que el solicitante se reserva el uso exclusivo de la Marca, tal y como aparezca en este recuadro. En caso de ser marca nominativa, deberá plasmar en este recuadro la denominación que ampara sin tipografía estilizada y en color negro. En el caso de Marcas Innominadas o Mixtas adhiera en el recuadro la etiqueta con las medidas reglamentarias, no mayores de 10 cm x 10 cm, ni menores de 4 cm x 4 cm y en caso que contenga Denominación esta deberá coincidir con la plasmada en el rubro 11). Para Marcas Tridimensionales adhiera en el recuadro correspondiente la impresión fotográfica o el dibujo en los tres planos (anchura, altura y profundidad) con las medidas reglamentarias no mayores de 10 cm x 10 cm, ni menores de 4 cm x 4 cm.

13) Leyendas y figuras no reservables: Sólo en caso de Marcas Innominadas, Tridimensionales o Mixtas, indique las palabras y/o figuras que aparezcan en el ejemplar del signo distintivo solicitado y que conforme a la Ley de la Propiedad Industrial no pueden ser de uso exclusivo, por ejemplo: Hecho en México, Talla, Ingredientes, Peso, Registro de Salud, etc.

14) Ubicación del establecimiento: En caso de haber señalado fecha de primer uso deberá indicar el domicilio del establecimiento o negociación relacionado con el signo distintivo solicitado. En el Nombre Comercial el señalamiento de la ubicación del establecimiento es obligatorio.

15) Prioridad reclamada: En caso de contar con Derecho de Prioridad, deberá indicar los datos de la misma.

Domicilios señalados en la solicitud: Deberá señalar de manera completa y precisa los domicilios que indique en la solicitud, incluyendo el Código Postal y el asentamiento en donde se ubique el domicilio bajo la denominación en que sea conocido; por ejemplo: Colonia, Pueblo, Municipio, etcétera.

Las resoluciones, requerimientos y demás actos del Instituto se notificarán a los solicitantes por correo certificado con acuse de recibo al domicilio que hubiesen señalado al efecto. También podrán notificarse personalmente en el domicilio señalado, en las oficinas del Instituto o por publicación en la Gaceta, en términos del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Los datos consistentes en Teléfono y Correo electrónico contenidos en el presente formato son opcionales y tiene por objeto el facilitar un medio de contacto entre el solicitante y los usuarios interesados en la solicitud en trámite.

Nombre y firma del solicitante o su mandatario: Añote el nombre completo de una sola persona, ya sea el solicitante o su mandatario, quien deberá firmar la solicitud. En caso de que el titular sea una persona moral, deberá proporcionar únicamente el nombre y firma de la persona física que esté actuando en su representación.

Continúa en anexo: Marque con una "X" sólo en caso de que sea necesario usar una hoja anexa para completar la información requerida.

Trámite al que corresponde la forma: Solicitud de Registro de Marcas, Avisos Comerciales y Publicación de Nombres Comerciales.

Número de Registro Federal de Trámites y Servicios: IMPI-01-001, IMPI-01-002, IMPI-01-003, IMPI-01-004

Fecha de autorización de la forma por parte de la Dirección General Adjunta de Propiedad Industrial del IMPI: 2-VII-2012

Fecha de autorización de la forma por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 10-VII-2012

Fundamento jurídico-administrativo:

Ley de la Propiedad Industrial. Arts. 6 fracción III, 87-90, 93, 96, 98, 99-119, 121-126 y 179-183 (D.O.F. 27-VI-91, reformas D.O.F. 2-VIII-94, 25-X-96, 26-XII-97, 17-V-99, 26-I-04, 16-VI-05, 25-I-06, 06-V-09, 06-I-10, 18-VI-10, 28-VI-10 y 27-I-12).

Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial. Arts. 5-7, 16, 17, 53, 56-61 y 67 (D.O.F. 23-XI-94, reformas D.O.F. 10-IX-02, 19-IX-03 y 10-VI-11).

Acuerdo por el que se da a conocer la Tarifa por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Arts. 14a, 14c y 14e (D.O.F. 23-VIII-95, reformas D.O.F. 28-XII-95, 10-XII-96, 2-V-97, 4-V-98, 23-II-99, 11-X-00, 17-X-01, 13-XI-01, 24-XII-01, 27-II-02, 14-III-02, 14-XI-02, 04-II-03, 8-X-03, 27-X-04, 23-III-05, 13-IX-07, 1-VI-09, 10-VIII-09, 24-VIII-09, 1-X-10 y 10-V-11).

Acuerdo que establece las reglas para la presentación de solicitudes ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Arts. 11 y 34 (D.O.F. 14-XII-94, reformas D.O.F. 22-III-99, 14-XII-00, 20-VI-03, 11-VII-03, 18-III-10, 2-IV-10 y 10-I-12).

Acuerdo por el que se establecen reglas y criterios para la resolución de diversos trámites ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Arts. 19-26. (D.O.F. 9-VIII-04).

Acuerdo por el que se dan a conocer los horarios de trabajo del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Art.1 (D.O.F. 31-III-99, reforma D.O.F. 20-I-11).

Documentos anexos:

- Comprobante de pago de la tarifa (original y copia)
- Reglas de uso (sólo en caso de Marca en copropiedad o Marca Colectiva).
- Documento que acredite la personalidad del mandatario (original o copia certificada) o, en su caso, copia simple de la constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI.
- Fe de hechos en caso de Nombre Comercial en la que el fedatario público incluya nombre del titular, giro y ubicación del establecimiento, así como una fotografía de la fachada donde se ostenta el Nombre Comercial.
- Hoja adicional complementaria a los puntos 10) y 13).

Tiempo de respuesta: El plazo de primera respuesta es de 4 meses por lo que respecta al examen de forma y de 6 meses por lo que respecta al examen de fondo. Aplica la positiva ficta al examen de forma. No aplica la negativa ni la positiva ficta al examen de fondo.

Número telefónico para quejas:

Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
5624-04-12 ó 13 (directo) 5624-04-00 (conmutador)
Extensiones: 11237 y 11231, Fax: 5624-04-35
Correo electrónico: quejanet@impi.gob.mx

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía-SACTEL a los teléfonos: 20002000 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-FUNCION (386-2466) o desde Estados Unidos y Canadá al 1-800-475-23-93.

Número telefónico del responsable del trámite para consultas: 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-58-90, extensiones 10180 y 10181, o bien, consultar la página en Internet: www.impi.gob.mx

Anexo III Requisitos Básicos para incubación por parte de INADEM



INSTITUTO NACIONAL
DEL EMPRENDEDOR



Programa de Financiamiento a Emprendedores 2013 con la Banca Comercial

- e) Una a dos personas externas con experiencia en evaluación de proyectos de emprendedores, invitadas por el Director General de Programas de Emprendedores y Financiamiento.

Para evaluar y dictaminar los proyectos, el Comité Técnico de Evaluación se basará en el Manual de Integración del Comité y en el paramétrico de evaluación de proyectos que se incluye dentro del sistema del Programa, y podrá sesionar con al menos 3 miembros titulares o sus respectivos suplentes. La resolución que tome dicho Comité será inapelable, y se hará constar en un acta de sesión, y el **Secretario Técnico del Comité notificará dicha resolución al Banco, mediante oficio, con copia al emprendedor y a la Incubadora correspondiente.**

El paramétrico de evaluación de proyectos que se incluye dentro del sistema del Programa, considera elementos tales como:

- Que el proyecto refleje una adecuada capacidad de pago de cuando menos 1.5 veces sobre la amortización mensual del financiamiento.
- Que el planteamiento del proyecto en el Plan de Negocios sea objetivo, consistente y congruente.
- Que los recursos solicitados tengan una definición clara sobre su aplicación,
- Que las aportaciones del emprendedor al proyecto cumplan los requisitos establecidos en esta Convocatoria,
- Que el Plan de Negocios y las proyecciones financieras evidencien claramente la factibilidad del negocio,
- Que el proyecto cuente con una TIR (Tasa Interna de Retorno) igual o mayor a la TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable).
- Que no rebase los montos límites establecidos, según sea el caso.
- Que cumpla con **TODOS** los requisitos y la documentación soporte establecidos en esta Convocatoria y su Anexo "Check-list", y la documentación adicional que el Comité y/o los Bancos comerciales requieran.

X. Requisitos

Para las incubadoras y Esquemas No Tradicionales de Incubación:

- Que cuenten con el reconocimiento vigente por escrito emitido por el INADEM.
- Las incubadoras entregarán a sus incubandos, cuyos proyectos previamente incubaron y filtraron, **una carta dictamen de Incubación** en la que manifiesten la viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto.
- Identificar el tipo de tecnología del proyecto propuesto de acuerdo con los "**Criterios de Definición del tipo de Tecnología**".
- Ayudar al emprendedor en la captura, registro y generación del folio de los proyectos y la documentación soporte en el sistema www.capitalsemilla.economia.gob.mx, conforme al Anexo "**Check-list**".
- **Revisar conjuntamente con el emprendedor el proyecto y la documentación soporte antes de generar el número de folio en el sistema.**

Para los emprendedores (y su cónyuge, casados por sociedad conyugal):

- Que no tengan antecedentes negativos actuales en el buró de crédito (Claves MOP que inicien con las series 04, 05, 06, 07, 08 y 09), y cualquiera que genere reservas adicionales, quebrantos o fraudes, quita o dación, a las Instituciones Financieras. En el caso de saldos vencidos, el Comité podrá condicionarlos al pago de los mismos antes de la autorización interna por parte del Banco elegido.
- Que el emprendedor tenga entre 18 y 70 años de edad y sea de nacionalidad mexicana o tenga la calidad migratoria de inmigrado, a la fecha de registro del proyecto con folio en el sistema del Programa.

Programa de Financiamiento a Emprendedores 2013 con la Banca Comercial

- Contar con constancia de Incubación emitida por la Incubadora que incubó y filtró su proyecto.
- Que su proyecto demuestre la viabilidad técnica, financiera y comercial a través de un plan de negocios.
- Registrarse en el sistema www.capitalsemilla.economia.gob.mx y capturar su solicitud de apoyo y la documentación soporte, completa y correcta, conforme al Anexo "Check-list", y generar el número de folio en el sistema.
- Elegir a uno de los bancos comerciales participantes, que será quien en su caso otorgará el crédito, si el proyecto resulta aprobado por el Comité Técnico de Evaluación.
- Revisar conjuntamente con la incubadora el proyecto y la documentación soporte antes de generar el número de folio en el sistema.
- Dar seguimiento a su solicitud de apoyo en el sistema electrónico del programa con la clave y contraseña que le fue asignada cuando se registró.

Para los Obligados Solidarios (y su cónyuge, casados por sociedad conyugal):

- Que no tengan antecedentes negativos en el buró de crédito (Claves MOP que inicien con las series 04, 05, 06, 07, 08 y 09), y cualquiera que genere reservas adicionales, quebrantos o fraudes, quita o dación, a las Instituciones. En el caso de saldos vencidos, el Comité podrá condicionarlos al pago de los mismos antes de la autorización interna por parte del Banco elegido.
- Que tenga entre 18 y 70 años de edad y sea de nacionalidad mexicana o tenga la calidad migratoria de inmigrado, a la fecha de registro del proyecto con folio en el sistema del Programa
- Cumplir con la documentación soporte completa y correcta que establece el Anexo "Check-list".

Los emprendedores cuyos proyectos resulten aprobados por el Comité Técnico de Evaluación, serán contactados por el Banco Comercial que eligieron previamente en el sistema, y en su caso, deberán proporcionar copia al Banco del contrato de arrendamiento del local por el primer año del plazo del crédito.

Consideraciones Generales

- a) Las situaciones y casos no previstos en la presente Convocatoria, serán resueltos por el Comité Técnico de Evaluación del Programa de Financiamiento a Emprendedores 2013.
- b) Para cualquier información adicional con respecto a la operación del Programa de Financiamiento a Emprendedores 2013, queda a sus órdenes el C.P. Juan Pedro Jaimes Flores, Director de Acceso al Capital, de esta Dirección General, en el teléfono (55) 52296100 Ext. 32216, y al correo juan.jaimes@economia.gob.mx, y el Lic. Lorenzo Arellano Paredes, Subdirector de Mercado de Deuda, ext. 32206 y al correo: lorenzo.arellano@economia.gob.mx

México D.F., a 1 de julio de 2013.

Dirección General de Programas de Emprendedores y Financiamiento

Instituto Nacional del Emprendedor

Programa de Financiamiento a Emprendedores 2013 con la Banca Comercial

Anexo: "Check-list" de documentación soporte de la solicitud de apoyo del Emprendedor

1. Plan de Negocios del Proyecto.
2. Estado de resultados, Balance General y flujo de efectivo proyectados a cuatro años anualmente, y a dos años mensualmente, con nombre y firma del emprendedor y del responsable de la incubadora.
3. Carta Dictamen de Incubación; en caso de proceder de un Esquema no tradicional de Incubación , la carta dictamen deberá estar firmada por el Director General o representante legal de la institución o empresa responsable de la incubación (el formato está disponible en el sistema).
4. Facturas de la comprobación de las aportaciones del emprendedor del 30% como mínimo del valor total del proyecto, con antigüedad máxima de dos años a la fecha de registro del proyecto, y/o estados de cuenta bancarios a su nombre (de un mes de antigüedad). En caso de que el emprendedor no cuente con las facturas para comprobar su aportación, podrá presentar una carta bajo protesta de decir verdad (el formato está disponible en sistema), con membrete de la Incubadora, firmada por él mismo y por la Incubadora, que incluya: i) el valor comercial calculado por la incubadora, de cada uno de los bienes que el emprendedor aporta al negocio, el cual presente el valor razonable y de mercado de los bienes aportados; ii) fotografías de los bienes aportados listados.
5. Reporte especial de Buró de crédito del emprendedor y su cónyuge (si es casado por sociedad conyugal); en caso de ser persona moral, además deberá proporcionar copia del reporte de buró de crédito de la empresa y de los socios mayoritarios (25% o más de acciones de la empresa). (http://www.burodecredito.com.mx/), de máximo dos meses de antigüedad.
6. Autorización firmada por el emprendedor autorizando al Intermediario Financiero para revisar su Buró de crédito (el formato se encuentra en el sistema).
7. Copia de Identificación oficial del Emprendedor o del representante legal si es persona moral (IFE, cartilla del servicio militar, cédula profesional, o pasaporte).
8. Copia de RFC del Emprendedor como persona física con actividad empresarial o de la Empresa si es persona moral, o en su caso, el comprobante del aumento/disminución de obligaciones fiscales, en donde se incluya la nueva actividad empresarial que desarrollará y que es objeto del apoyo solicitado, que no rebase los 18 meses de antigüedad a partir de la fecha de registro del proyecto en el sistema.
9. Copia de Comprobante de domicilio de la persona física o de la persona moral (Recibos de agua, luz

Programa de Financiamiento a Emprendedores 2013 con la Banca Comercial

o teléfono con la información completa y legible) de máximo dos meses de antigüedad.
10. Copia del Acta de Matrimonio si es casado o carta bajo protesta de decir verdad si es soltero. En caso de ser casado por sociedad conyugal, deberá anexar copia de la identificación oficial y del reporte especial de buró de crédito del cónyuge, de máximo dos meses de antigüedad.
11. Copia de Escritura Constitutiva (si es persona moral), con el Registro Público de la Propiedad.
12. Copia de Poder Notarial amplio para: actos de suscripción de títulos de crédito, de dominio, y de administración, incluyendo legales para pleitos y cobranzas, del representante legal de la persona moral (si es persona moral).
13. En caso de ser el proyecto de alta tecnología se deberá anexar copia de la opinión del experto en la materia de la tecnología emitido por un Centro de Investigación de carácter público o privado, independiente a la Incubadora y al propio emprendedor, o en su caso, copia del acta del Comité Interno de la Incubadora avalando el nivel de Alta Tecnología, y copia del curriculum vitae del experto que avaló el nivel de tecnología.
14. Por cada Obligado Solidario del Emprendedor, se anexa en forma digital la siguiente documentación:
14.1 Reporte especial de Buró de Crédito de cada Obligado Solidario, y su cónyuge, si está casado por sociedad conyugal, de máximo dos meses de antigüedad.
14.2 Autorización firmada por cada Obligado solidario autorizando al Intermediario Financiero para revisar su Buró de crédito.
14.3 Copia de Identificación oficial de cada Obligado Solidario (IFE, cartilla del servicio militar, cédula profesional, o pasaporte), y su cónyuge, si está casado por sociedad conyugal
14.4 Copia de Comprobante de domicilio de cada Obligado Solidario (Recibos de agua o teléfono con la información completa y legible) de máximo dos meses de antigüedad
14.5 Copia del Acta de Matrimonio si es casado o carta bajo protesta de decir verdad si es soltero.
14.6 Anexar copia de la boleta predial del Bien Inmueble del Obligado Solidario, con una antigüedad no mayor a un semestre, y cuyo valor catastral sea por lo menos del 50% sobre el monto del crédito que avale, ó
14.7 En su caso, el Obligado Solidario deberá proporcionar una relación patrimonial firmada bajo protesta de decir verdad (el formato se encuentra en el sistema), cuyo valor comercial del (los) bien (es) inmueble(s) sea en relación 1 a 1 con el monto del crédito solicitado. La existencia de dichos bienes y su valor comercial deberá ser acreditada con la documentación que el banco solicite.