



Universidad Autónoma del Estado de México

*Centro Universitario UAEM Amecameca
Licenciatura en contaduría*

**“INCUBADORA DE EMPRESAS COMO MEDIO DE APOYO A
EMPRENEDORES DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE
MEXICO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA.**

P R E S E N T A N :

BERNAL MONTES DE OCA JESSICA NALLELY

Y

RENDÓN OLVERA KARLA ALINE

Bajo la dirección del C.P. Juan José González Tapia.

AMECAMECA, MÉXICO

OCTUBRE 2014.

DEDICATORIAS

POR JESSICA

Quiero agradecer a:

Mis padres y mamá Tere por el apoyo que siempre me dieron, que supieron guiar mis pasos y por lo cual hoy he concluido mi carrera profesional, siendo la mejor de las herencias.

A mi director de tesis:

C.P Juan José Gonzalez Tapia

A mis revisoras de tesis:

C.P Eli Angélica Silva Juárez

L en C. Verónica Soriano Hernandez

A los emprendedores:

Mi familia y amiga Karla.

DEDICATORIAS

POR KARLA ALINE

Agradezco a Dios por permitirme haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional y por regalarme a ese ser tan bello que es mi mamá Sarita que es mi ejemplo de vida y a la cual nunca voy a terminar de agradecer su apoyo, consejos, sacrificio y amor brindado.

A mi papá que a pesar de nuestra distancia física siempre vive en mi corazón.

A mi hermano Héctor por ser un gran amigo y consejero, a mi hermana Diana por su bondad y gran corazón y a mi hermana Gaby por su amor incondicional en todo momento y porque juntos hemos vivido momentos inolvidables. Gracias por ser uno de los seres más importante en mi vida.

A Dany por ser mi esposo, amigo y confidente, por su comprensión y amor brindado el cual agradezco a Dios haberlo puesto en mi camino.

A mi abue chelo por su gran cariño, su confianza y apoyo para salir adelante, a mi abue Amalia que nunca se ha separado de mí, a mis abuelos que quiero mucho y a mis tíos que son un ejemplo a seguir.

A mi amiga Jessi por brindarme su amistad y que gracias al equipo que formamos, juntas logramos llegar hasta el final de este camino.

Agradezco a mi director de tesis:

C.P Juan José Gonzalez Tapia

Y a mis revisoras de Tesis:

C.P Eli Angélica Silva Juárez

L en C. Verónica Soriano Hernandez

INDICE

Prólogo.....	6
Prefacio.....	7
I Problemática.....	8
II Justificación.....	9
III Hipótesis.....	10
IV Metodología.....	11
Introducción.....	12
Antecedentes.....	14
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES.....	15
1.1 Génesis empresarial.....	16
1.2 Incubación de empresas en México.....	17
1.3 Concepto de incubadoras.....	18
1.4 Concepto de emprendedor.....	19
1.5 Elementos de la incubación.....	20
1.5.1 Proyecto.....	20
1.5.2 Estudio de factibilidad.....	21
1.5.3 Plan de negocios.....	21
CAPÍTULO 2 PROBLEMÁTICA DEL MEDIO EMPRENDEDOR EN MÉXICO.....	23
2.1 Necesidades del emprendedor.....	24
2.2 Necesidades de incubadoras en el medio empresarial.....	25
2.3 Necesidades de fomento económico en México.....	26
2.4 Oportunidades que ofrecen las incubadoras en México.....	27
2.5 Requisitos de la elaboración de un plan de negocios para la incubación del proyecto.....	28
CAPÍTULO 3 PERFIL BÁSICO PARA LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	37
3.1 Peculiaridades de las incubadoras de empresas.....	38
3.2 Personalidad jurídica independiente.....	41
3.3 Estructura funcional.....	41
CAPÍTULO 4 PROPUESTA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS.....	43
4.1 Introducción.....	44
4.1.1 Qué es una empresa, como nace y en qué consiste su proceso operativo.....	44
4.1.2 Las necesidades del hombre.....	48
4.1.3 La necesidad de capacitación y orientación a los empresarios.....	50
4.1.4 Perfil y diseño del servicio que deben ofrecer las incubadoras de empresas.....	51
4.1.5 Elementos de los que parte el servicio de una Incubadora de empresas.....	54
4.1.5.1 Un proyecto.....	54
4.1.5.2 El diagnóstico debe iniciarse con una evaluación del nicho en el mercado.....	54
4.1.5.3 Estudio de factibilidad.....	54

4.1.5.4 Diagnóstico de incubación.....	56
4.2 Estructura que debe tener una empresa para ofrecer asesoría e incubación.....	57
4.3 Sistemas de gestión y operación.....	61
4.3.1 Proceso específico para la operatividad de la incubadora de empresas.....	61
4.3.2 Objetivos funcionales y seccionados.....	63
4.3.3 Operación interna.....	64
4.3.4 Promoción y venta.....	65
4.3.5 Prestación de servicios de incubación y procesos de desarrollo.....	66
4.4 El plan de negocios como guía de capacitación.....	81
4.4.1 Partes del plan de negocios.....	81
4.4.2 Objetivos de cada parte del plan de negocios y asesoría para su puesta en práctica.....	82
4.4.3 Especialistas requeridos para la tutela en cada sección del plan de negocios.....	88
4.4.4 El licenciado en contaduría, su preparación académica, su experiencia y su capacitación en las áreas del plan de negocios.....	89
4.5 Administración financiera del giro de incubadora de empresas	90
4.5.1 Aportación inicial.....	91
4.5.2 Cuotas de recuperación.....	91
4.5.3 Planeación del flujo de efectivo.....	92
4.5.4 Flexibilidad en su dimensión atendiendo a la relación ingresos/costos.....	93
CONCLUSIONES	94
1ª Conclusión. Sobre la necesidad de reorientar la economía en Zona Oriente del Estado de México.....	95
2ª Conclusión. Sobre la ventaja de tener una asesoría organizacional.....	95
3ª Conclusión. Sobre la participación del licenciado en contaduría en la incubación de empresas.....	96
4ª Conclusión. Sobre el beneficio que proporcionan éstos servicios.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98
ANEXO 1	100
ANEXO 2	102
ANEXO 3	110

PRÓLOGO

Para principiar, mencionamos los antecedentes de las incubadoras de empresas, su concepto y los elementos principales que a lo largo del proceso de incubación se estudiarán, para ambientar al lector en el tema.

Posteriormente, se menciona la problemática que existe en el medio empresarial mexicano, particularmente en las PYMES por falta de conocimiento y asesoría técnica administrativa, hacemos referencia a los aspectos legales que debe cubrir una incubadora para poder implementarse, su estructuración funcional y los diferentes tipos que existen.

Se cita de manera sencilla, la forma en que opera una incubadora, tomando como apoyo el modelo de incubación de PROEMPLEO, en esta parte, señalamos la importancia de contar con un manual de procedimientos para lograr de manera eficiente los procesos de incubación, los cuales, se dividen en tres etapas, la primera se refiere a la pre- incubación en donde el emprendedor tiene un primer acercamiento con incubadora de empresas y cubre los requisitos para participar en el proceso de selección de proyectos para incubación. La segunda, abarca la incubación de la empresa propiamente dicha, que se enfoca a la asesoría y capacitación de los incubandos durante el desarrollo de su plan de negocios, hasta llegar a la apertura de la empresa, que es la puesta en marcha del proyecto. Finalmente, se menciona la última etapa que se refiere a la post-incubación, la cual, se orienta básicamente a la vigilancia de la empresa para asegurar el funcionamiento de ésta, acorde a lo planeado.

Se menciona el reconocimiento del licenciado en contaduría como el profesional idóneo para la operación de una incubadora de empresas, y las diferentes funciones que desempeña, para que estos organismos operen de manera eficiente.

Finalmente concluimos el estudio de manera que se haga conciencia sobre las necesidades que la zona oriente del Estado de México tiene para la implementación de una incubadora de empresas, la importancia que el organismo tiene para lograr la reorientación económica en la zona y las ventajas de tener este tipo de asesorías así como la importancia de tener a un licenciado en contaduría, como parte de estas organizaciones.

PREFACIO

El presente trabajo de investigación se realiza para dar cumplimiento al reglamento general de la Universidad Autónoma del Estado de México, en su título 7º de los “ALUMNOS” fundamentado en el artículo 63 fracción VII del Reglamento de Facultades y Escuelas Profesionales de la U.A.E.M.

I.- PROBLEMÁTICA

En la zona oriente del Estado de México son cuantiosos los nuevos proyectos que nacen anualmente, pero pocos alcanzan a sobrevivir poco más de un año, es ahí en donde surge la problemática con los emprendedores, pues no cuentan con la información y orientación necesaria para poder lograr el éxito en sus negocios.

Para las Micro y Pequeñas Empresas, las incubadoras son de gran importancia, pues sabemos que son generadoras de grandes volúmenes del Producto Interno Bruto, así como también son necesarias para el progreso económico, tanto de países desarrollados como para las naciones en desarrollo, que es nuestro caso.

Se elaborará éste trabajo porque es de suma importancia para el emprendedor tener conocimiento de cómo opera una incubadora de empresas. También en la forma en que éstas lo pueden ayudar para la administración de su negocio y qué tan efectivas son en los siguientes aspectos: desarrollando el espíritu emprendedor, en la mejora e identificación de oportunidades de acción en la elaboración del plan de negocios y en la aplicación del mismo. A la vez de facilitar procedimientos legales para la formación de la nueva empresa, asistiendo técnicamente, en la creación y puesta en marcha de la nueva compañía así como capacitar el elemento humano de la nueva sociedad.

II.- JUSTIFICACIÓN

Cantidad de pequeñas empresas se ven en problemas año con año, esto es normal porque no es fácil levantar un negocio de la noche a la mañana. Se requiere gran esfuerzo y enorme dedicación. Como cada situación es totalmente diferente, el empresario que se inicia tiene que entender que sus primeros años de actividades son una forma de ganar experiencia. Todas y cada una de las nuevas situaciones deben ser aprendidas. No existe actividad que no tenga riesgo e incertidumbre.

Un instrumento que permite garantizar el éxito de la empresa, es la efectividad operacional que tiene una incubadora de empresas, la cual, se visualiza como una guía de orientación que brinda apoyo logístico y asesoramiento a los nuevos empresarios para que siguiendo parámetros diseñados con anticipación y efectivamente comprobados, puedan desarrollar su negocio en todos sus aspectos. Cabe señalar que la justificación para elaborar el presente trabajo se apoya en el análisis de las formas de operación de las incubadoras de empresas y la gran necesidad de las mismas, a partir de la exposición de los aspectos más relevantes que en general, conforman una empresa, advirtiendo que existe una gran variedad de negocios.

La incubadora de empresas es un nuevo esquema de negocios para los emprendedores, el cual está dando buenos resultados a nivel nacional, ya que reduce el riesgo de mortalidad de los nuevos negocios. Según Ricardo Bolaños, director de incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey, aproximadamente el 80% de las Empresas no duran más de dos años. “Las Incubadoras de Empresas -dice- lo que hacen es revertir la tendencia”.

III.- HIPÓTESIS

El presente trabajo tendrá por objeto, servir como guía u orientación a los emprendedores, que se encuentran ubicados en la zona oriente del Estado de México. Haciendo referencia a la efectividad operacional de una incubadora de empresas, para que estos puedan alcanzar sus metas y objetivos, considerando también el éxito que se espera.

Se debe tomar en cuenta que una incubadora de empresas fomenta la generación y surgimiento de nuevas agrupaciones, a las que provee de soporte de espacio técnico, financiero y gerencial, a costos muy accesibles.

Es por eso, que se propone como solución para brindar un buen apoyo a los negocios de los emprendedores de la zona oriente del Estado de México y para que éstos sobrevivan al medio: la efectividad operacional que tienen las incubadoras de empresas. Éstas nos señalan en el contexto del desarrollo económico nacional que una incubadora produce un número de empresarios que tienen la visión, originalidad y se atreven a desarrollar nuevos productos en negocios, y como resultado mejoran las bases de la industria.

IV.- METODOLOGÍA

La metodología que se llevará a cabo, será mediante un estudio informativo descriptivo, en donde se utilizará principalmente, la revisión bibliográfica, la cual, se complementará con los conocimientos de los profesores impartidos en la clase, visitas a diferentes universidades, principalmente, en las que se impartan las carreras económico- administrativas, para conocer el porcentaje de empresas que han tenido éxito consultando a incubadoras que se encuentran en la zona oriente del Estado de México así como también se hará una búsqueda metódica en Internet.

Se considera como variable independiente la necesidad existente entre los emprendedores, ya que es ahí en donde se encuentra la problemática, pues no cuentan con la información necesaria para iniciar y llevar a cabo un negocio. Como variable dependiente será el diseño de una modelo de Incubadora de Empresas, como medio de apoyo a emprendedores de la zona oriente del Estado de México.

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende hacer conciencia de la importancia que una incubadora de empresas en la zona oriente del estado de México tiene, para que los emprendedores se acerquen para poder realizar y llevar a la práctica su proyecto. Pues tal vez se tenga un gran proyecto en manos, pero por falta de apoyo, capacitación y visión del mismo, no se logran los objetivos deseados.

Una herramienta que permite garantizar el éxito de la empresa en un alto porcentaje es la efectividad operacional que tiene una incubadora de empresas, la cual, se visualiza como una guía de orientación que brinda apoyo logístico y asesoramiento a los nuevos empresarios, para que siguiendo parámetros diseñados con anticipación efectivamente comprobados, puedan desarrollar el negocio en todos sus aspectos.

Se elaboró este trabajo porque consideramos de suma importancia para el emprendedor tener conocimiento de cómo opera una incubadora de empresas y la forma que estas lo pueden ayudar, para el arranque y la administración de su negocio, y qué tan efectivas son en los siguientes aspectos:

- a) desarrollando y orientando el espíritu emprendedor.
- b) en la mejora e identificación de oportunidades de acción en el giro correspondiente.
- c) elaborando el plan de negocios más adecuado.

Además de facilitar procedimientos legales para la formación de la nueva empresa, asistir técnicamente en la creación y puesta en marcha de la misma y capacitar al elemento humano del negocio.

Los capítulos de este trabajo se encuentran divididos de manera que el lector se familiarice fácilmente con el tema y la secuencia de exposición.

En el capítulo uno, mencionamos los antecedentes de las incubadoras de empresas, el concepto y los elementos principales que a lo largo del proceso de incubación se estudiarán, para ambientar al lector.

En el capítulo dos, hacemos mención de la problemática que existe en el medio empresarial mexicano, particularmente en las PYMES, por falta de conocimiento y asesoría técnica administrativa.

En el tres, hacemos referencia sobre los aspectos legales que debe cubrir una incubadora de empresas para poder implementarse, su estructuración funcional y los diferentes tipos de incubadoras que existen.

En el capítulo cuatro en donde vemos de manera sencilla la forma en que opera una incubadora de empresas, tomamos como apoyo el modelo de incubación de "PROEMPLEO", es en esta parte, en donde señalamos la importancia de contar con un manual de procedimientos para lograr de manera eficiente los procesos de incubación,

los cuales, se dividen en tres etapas, la primera se refiere a la pre- incubación en donde el emprendedor tiene un primer acercamiento con la incubadora de empresas y cubre los requisitos para participar en el proceso de selección de proyectos para incubación que estas realizan. La segunda etapa abarca la incubación de la empresa propiamente dicha, que se enfoca a la asesoría y capacitación de los incubandos durante el desarrollo de su plan de negocios, hasta llegar a la apertura de la empresa, que es la puesta en marcha del proyecto. Finalmente se menciona la última etapa, que se refiere a la post-incubación la cual se orienta básicamente a la vigilancia de la empresa para asegurar el funcionamiento de ésta, acorde a lo planeado en el proyecto y los ajustes necesarios.

Posteriormente, reconocemos al licenciado en contaduría como el profesional idóneo para la operación de una incubadora de empresas por su formación académica, y las diferentes funciones que desempeña, para que este organismo opere de manera eficiente.

Finalmente en el capítulo cinco concluimos el estudio de manera que se haga conciencia sobre las necesidades que la zona oriente del Estado de México tiene, para la implementación de una incubadora de empresas, la importancia que el organismo tiene para lograr la reorientación económica en la zona, sobre las ventajas de tener este tipo de asesorías y sobre la importancia de tener a un licenciado en contaduría como parte de estas organizaciones.

ANTECEDENTES

Para conocer las raíces de este movimiento de formación de Incubadoras de Empresas, nos concretaremos a decir que tuvieron lugar en Stanford California, Estados Unidos en 1958, sitio donde obtuvieron gran éxito.

La primera incubadora de empresas fue creada en 1959 en Nueva York, por el Alcalde de Watertown, Frank Mancuso. Posteriormente, este concepto fue adoptado por otras ciudades de los Estados Unidos, pero el movimiento creció lentamente las siguientes dos décadas. Para 1984 solamente había 24 incubadoras en los Estados Unidos.

A principios de la década de los 90' surge este concepto en México para promover los conocimientos académicos en el sector productivo. En 1992 se crea el Programa Nacional de Incubadoras de Base Tecnológica (PNIEBT). Para 1997 este programa fue cancelado debido a la falta de resultados. En el 2001 el tema es retomado por parte del Gobierno Federal y comienza a promover el apoyo al talento emprendedor.

Para el 2004 se consolida mediante el surgimiento del Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas donde se involucran a diversos sectores de la sociedad y se firma el acuerdo de colaboración conjunta para llevar a cabo el éxito de las incubadoras de empresas en México.

Actualmente existen alrededor de 300 incubadoras de empresas en el país que han sido apoyadas con 305 millones de pesos por parte de la Subsecretaría de Apoyo para las PYMES de la Secretaría de Economía y en suma han generado la creación de 9,189 empresas.¹

En la actualidad el movimiento de incubadoras de empresas a nivel mundial llega a las 3000 incubadoras de diversos tipos, por lo que se considera que este movimiento está alcanzando su madurez.²

¹ http://web.upaep.mx/unincube/sit_uni_acerca.html

² Mora Vanegas Carlos. Relevancia de la incubadora de empresas.
<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/importancia-de-incubacion-de-empresas.htm> 2006

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 Génesis empresarial. 1.2 Incubación de empresas en México. 1.3 Concepto de incubadoras. 1.4 Concepto de emprendedor. 1.5 Elementos de incubación. 1.5.1 Proyecto. 1.5.2 Estudio de factibilidad. 1.5.3 Plan de negocios.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 GÉNESIS EMPRESARIAL.

“El génesis empresarial”, es el proceso de la visión que tenemos desde la necesidad o deseo a satisfacer por medio de la actividad de una empresa con fines de lucro, hasta la plena satisfacción de la misma. La necesidad algunas veces es natural y muchas otras voluntaria al servicio de la satisfacción. Todo esto mueve al hombre a concebir una idea de las empresas para formarlas. Así, se cumple con la finalidad la creación de la empresa y con la puesta en marcha se aportan el espíritu y las características de los fundadores.

A lo largo de la vida del hombre, estudios históricos y sociológicos reflejan que la primera expresión de las empresas de carácter económico, lo constituyó la familia, pues el abastecimiento del hogar ha requerido el apoyo de varios de sus miembros y el aprovechamiento o explotación de los recursos. En la hipótesis primitiva que se estima bastante fundada, el hombre se reserva la obtención de víveres mediante la caza y la pesca, en tanto que a la mujer, por las conveniencias sedentarias de la casa, se asignaba el cuidado de la familia, y las primeras tareas agrícolas, para el consumo exclusivamente del grupo familiar, se transparenta el nacimiento de una empresa económica aunque pequeña pero muy concreta.

La instalación de las primeras industrias sobre los moldes de la artesanía, señala ya la aparición de las empresas basadas en los clientes, superada la preocupación utilitaria y limitada del autoabastecimiento. En este género de empresas, lo reducido de los medios materiales, técnicos y mercantiles, les infunde sentido paternalista; donde el artesano que dirige al pequeño grupo con el que colabora, adopta una actitud de simultánea enseñanza y de moderado lucro, que se empieza a familiarizar con la empresa productora.

El progreso de la civilización, la complejidad creciente de los procesos productores y los adelantos de las técnicas, van tomando cada vez más la creación de empresas. Lo costoso de las instalaciones de tipo industrial, en locales, en equipos, en salarios que han de adelantarse a los operarios antes de obtener la venta de los productos; un capital, que va aumentando en el correr de los siglos, y que alcanza su dimensión mayor tras la revolución industrial y la expansión capitalista de la etapa liberal.

La empresa artesanal nacía y funcionaba sobre la base y el esfuerzo decisivo del operario, artista u hombre de iniciativa, que se resolvía a instalarse con independencia. Pero en las empresas de nuestro tiempo, en las grandes empresas, la formación requiere una fase previa, costosa y larga, que determine desde los locales en que ha de desenvolverse la actividad que haya de desplegarse y la selección de los colaboradores, de los directores y de los ejecutivos, de los empresarios y de los

trabajadores, en otras palabras; todo el repertorio de maquinarias y otros medios materiales precisos para la explotación que se haya de desarrollar, estudios de productividad y de mercado; planes de producción, innovaciones técnicas, publicidad, relaciones públicas y otro sin fin de aspectos para la viabilidad inicial y subsistencia estable de la empresa creada o que se trata de crear.³

1.2 INCUBACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO

Sabemos de antemano que la economía informal a diario se expande en territorio nacional, trayendo como consecuencia una situación crítica para quienes han creado sus propios negocios, pues no todos cubren los requisitos que el Código de Comercio Mexicano exige para comercializar legalmente, sin embargo, han surgido emprendedores que le han dado vida a pequeños negocios, esperando ser demandados por los consumidores que los consideran adecuados en la satisfacción de sus necesidades.

Durante la pasada administración gubernamental, el programa de incubación de Empresas ha sido uno de los más exitosos, siendo éste, la base para la creación de nuevas empresas y por lo tanto la generación de empleos.

Actualmente existen en México alrededor de 300 incubadoras reconocidas por la Secretaría de Economía⁴, aunque algunas de estas aún están en proceso de creación, pues se está revisando su modelo de operación. Estas incubadoras han recibido apoyo del Fondo PYME, para infraestructura, equipamiento, consultoría y transferencia de modelo.

Se debe tomar en cuenta que no toda la población tiene conocimiento de las incubadoras de empresas, lo cual, origina la problemática de utilizar estos medios de apoyo, es por eso, que la presente investigación comprenderá la efectividad operacional que tiene una incubadora de empresas, para difundirlo. Respecto al tema, es importante porque es necesario para el emprendedor de la zona oriente del Estado de México tener conocimiento de cómo puede operar y administrar de mejor manera su negocio, pues así puede evitar desvíos, mermas y pérdidas durante el desarrollo de su negocio.

Por otra parte, todo negocio tiene oportunidades que se generan por el entorno en donde se desarrollan, que pueden ayudar a que el proyecto crezca con mayor facilidad. Asimismo, existen amenazas que deben ser identificadas desde un inicio, a efecto de prevenirlas y hasta cierto punto dominarlas. Cada uno de estos aspectos,

³Flint Pinkas. Tratado de defensa de la libre competencia.
<http://books.google.com.mx/books?id=v3ckqjVcH4AC&lpq=PA464&dq=génesis%20empresarial&pg=PA64#v=onepage&q&f=false> p.464, Fondo Editorial 2002.Peru

⁴Sistema Nacional de Incubación de Empresas. Red de Incubadora de empresas.
<http://www.siem.gob.mx/SNIE/CoberturaSNIE.asp>

apunta a resolver los distintos problemas que puede enfrentar una empresa. La efectividad operacional de una incubadora, abarca una amplia gama de aspectos en lo que se refiera a la problemática empresarial.

Tenemos que reconocer que la información que tenemos de las incubadoras de empresas, muchas veces es errónea, pues es muy fácil confundirlas como: financieras o como aceleradoras de negocios, con el presente trabajo pretendemos darlas a conocer de manera sencilla y clara, para que en un futuro logremos orientar a emprendedores que necesiten de este servicio.

1.3 CONCEPTO DE INCUBADORA

Para comprender de mejor manera el concepto de incubadoras de empresas tomaremos la definición del diario oficial de la federación, segunda sección, secretaria de economía, artículo 3, del viernes 18 de febrero de 2005, una incubadora de empresas es “un centro de apoyo a emprendedores, las cuales facilitan la creación de empresas mediante servicios integrales y acompañamiento empresarial para el desarrollo y/o puesta en marcha del plan de negocios, evaluando su viabilidad técnica, financiera de mercado y con orientación a las vocaciones productivas, regionales y sectoriales y que convencionalmente proveen espacios físicos, acceso a equipos, computadora, fax, escáner, línea telefónica, capacitación y asesoría en aspectos administrativos, de logística, de mercado, de acceso al financiamiento, así como de servicios de información y apoyo técnico”.

Una incubadora de empresas es un centro de atención a emprendedores en donde se orientarán y asesorarán para hacer realidad la idea de un negocio.

Estas a su vez ayudan y acompañan a una empresa en su proceso de creación, proporcionando consultoría en las diversas áreas que necesitan manejar (mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc.). Algunas de ellas como antes se mencionó en la definición, ofrecen espacios físicos para que se pueda emprender un negocio como verdadero empresario. Por lo anterior se define que una incubadora de empresas es “un medio de apoyo a emprendedores que parte de una idea para arrancar un negocio”, tomando en cuenta que lo que ofrece una incubadora no es financiamiento, sino la oportunidad para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializada.⁵

Una incubadora de empresas tiene por objeto facilitar el surgimiento de negocios brindando asistencia para que los emprendedores y las nuevas empresas crezcan y sobrevivan durante su etapa de despegue en la cual son más vulnerables. En general, ofrece por tiempo limitado un espacio físico compartido con otras

⁵ Sistema Nacional de Incubación de Empresas. Red de Incubadora de empresas. <http://www.siem.gob.mx/SNIE/CoberturaSNIE.asp>

empresas y una vez vencido el límite temporal, las empresas graduadas pueden optar por una nueva localización e independizarse de la incubadora (Alcaraz, 2004).

En este marco, cada una de las empresas es asistida y monitoreada de manera individual y es incentivada con asesoría especializada de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades.

La principal meta de una incubadora es producir empresas exitosas que se gradúen cuando logren ser independientes y financieramente viables. Para ello, la mayoría de las incubadoras ofrecen los servicios de un equipo especializado de asesores, el espacio físico, apoyo en la elaboración del plan de negocios, guía en la gestión del financiamiento y acompañamiento empresarial durante el primer año de operaciones comerciales de la empresa creada (Súchil, 2006)

1.4 CONCEPTO DE EMPRENDEDOR

Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Habitualmente empleamos este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.

Alejandro E. Lerma Kirchner en su obra Liderazgo Emprendedor describe al emprendedor como “aquella persona con motivación y capacidades orientadas hacia la generación de empleo y empresas”.

Para Lezana & Tonelli (1998), “emprendedor es una personas que persigue el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Puede ser definido como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto”.

Dentro de este punto queremos mencionar que el emprendedor una vez incubada su idea dentro de la incubadora de empresas toma el nombre de “incubado”.

Podemos decir que el emprendedor es “un individuo que es capaz de llevar a cabo un proyecto. Sabe interpretar las características reales del entorno y ver en ellas la oportunidad para la realización de un negocio”, es por eso que es el principal elemento para la existencia de una incubadora de empresas.

1.5 ELEMENTOS DE LA INCUBACIÓN

1.5.1 PROYECTO

Para poder estudiar lo que es un proyecto, debemos comenzar por delimitar el concepto, ya que se trata de un tema muy extenso pues aunque comúnmente lo utilizamos, toma significados diferentes y no siempre se emplea en el mismo sentido, esto nos servirá para no tener confusiones a lo largo de la investigación.

Para analizar los elementos de la incubación definiremos proyecto: como “un plan que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados”. Permite planear e idear una acción a futuro midiendo las posibilidades, es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo.

Una definición de proyecto interesante y que recalca los aspectos más importantes de la anterior, es la debida a David, Cleland y William R. King, quienes en su obra "System, Analysis and Project Management" afirman: "Proyecto es la combinación de recursos, humanos y no humanos, reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado”.

El interés de esta definición radica en su énfasis de las tres características fundamentales de todo proyecto: combinación de recursos, organización temporal y propósito (objetivos y plazos) determinado.

Surge como respuesta a la concepción de una "idea" que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio, es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos y la importancia de la participación de toda la organización.

La preparación y evaluación de un proyecto contribuye en la reducción de la incertidumbre inicial, respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. La decisión que se tome con más información siempre será mejor.

Por tanto, un proyecto es” la búsqueda de una solución inteligente de forma sistemática al planteamiento de un problema”. Surgen de las necesidades individuales y colectivas de las personas. Son las personas las que importan, son sus necesidades las que deben ser satisfechas a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.⁶

⁶ Sapag Chain Nassir, Sapag Chain_Reinaldo "Preparación y Evaluación de Proyectos", Editorial McGraw-Hill, 4ª Edición, Interamericana de Chile.

1.5.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad se refiere a la evaluación de la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados y los requerimientos que exige el nicho en el mercado. Además, sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo y en base a ello, tomar la mejor decisión; si procede su estudio, desarrollo o implementación. Un estudio de factibilidad requiere ser presentado con todas las posibles ventajas, barreras y desventajas para la empresa u organización, pero sin descuidar ninguno de los elementos necesarios para que el proyecto funcione. Para esto, los estudios de factibilidad se complementan dos pasos en su presentación:

- Requisitos óptimos
- Requisitos mínimos.

El primer paso se refiere a presentar un estudio con los requisitos óptimos que el proyecto requiera, estos elementos deberán ser los necesarios para que las actividades del proyecto sean realizadas con la máxima eficiencia.

El segundo paso consiste en cubrir los requisitos mínimos necesarios que el proyecto debe cubrir, para obtener las metas y objetivos, este paso trata de hacer uso de los recursos disponibles de la empresa para minimizar cualquier gasto o adquisición adicional.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa.

1.5.3 PLAN DE NEGOCIOS

Es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Así mismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- “Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto”.
- “Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas”.
- “Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones”.
- “Guía específica para canalizar efectivamente los recursos disponibles”.

Es uno de los instrumentos técnicos más útiles en el manejo interno y en el desarrollo de las empresas y se ha convertido en la llave hacia los negocios.

Se debe tener en cuenta que ese documento lo revisarán tanto inversionistas, como socios y clientes y ni mencionar los ejecutivos internacionales ante los cuales será la carta de presentación, así que sea consecuente con esas realidades.

Los empresarios de pequeños negocios tienden a hacer planes muy informales puesto que asumen que un plan escrito implica mucho tiempo y molestias y por lo tanto, es innecesario. Sin embargo, al poner por escrito las ideas un empresario se ve obligado a meditar sobre los objetivos de la empresa, así como los medios para alcanzarlos. Y las compañías exitosas son conocidas por objetivos y estrategias claras y bien definidas.

El escribir un plan de negocios le ayuda a probar su idea de profesión, podrá analizar un grupo de ideas y reflexionar sobre como las pondría en práctica.

Puede ser usado como una herramienta de planificación para describir las operaciones del negocio.

Este responde a las siguientes preguntas:
¿Dónde estamos ahora?, ¿hacia dónde vamos?, y ¿Cómo lo alcanzaremos?

El plan de negocios le ayuda a enfocar el futuro, a ampliar su pensamiento y analizar su mercado potencial, su competencia y sus objetivos, el cual incluye las siguientes secciones las cuales se describen en el inciso 2.5:

- Antecedentes, misión y visión.
- Descripción de la idea de negocio.
- Evaluación de los mercados y competidores.
- Situación del producto.
- Análisis FODA
- Definición de objetivos.
- Promoción.
- Producción.
- Gestión.
- Organización y control.
- Finanzas.
- Flujo de caja proyectado.
- Estado de pérdidas y ganancias proyectados.
- Resumen ejecutivo.⁷

⁷ Subsecretaría para la pequeña y la mediana empresa. Manual para emprendedores. México, 2005.

CAPÍTULO 2

PROBLEMÁTICA DEL MEDIO EMPRENDEDOR EN MÉXICO

2.1 Necesidades del emprendedor. 2.2 Necesidades de incubadoras en el medio empresarial. 2.3 Necesidades de fomento económico en México. 2.4 Oportunidades que ofrecen las incubadoras en México. 2.5 Requisitos de la elaboración de un plan de negocios para la incubación del proyecto.

CAPÍTULO 2

PROBLEMÁTICA DEL MEDIO EMPRENDEDOR EN MÉXICO

2.1 NECESIDADES DEL EMPRENDEDOR

Varios estudios realizados en Estados Unidos, revelan que 90% de los negocios nuevos quiebra en los primeros cinco años; de 10% remanente, 90% no llega a los 10 años. Pero en México, otro estudio más aterrador muestra que 75% de dichos negocios nuevos, quiebra en un periodo aproximado de dos años. Esto se debe, en gran medida, a que los emprendedores y directivos de estas nuevas empresas carecen de los conocimientos y las habilidades necesarias en los elementos básicos de ventas, finanzas, operaciones y liderazgo, para soportar las diferentes etapas del ciclo de vida del negocio.⁸

Para nadie es un secreto que emprender en México es complicado. Según la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), existen cuatro principales barreras para el establecimiento de nuevos negocios en el país: los monopolios públicos, los monopolios privados, el acceso al financiamiento y lo complicado de los trámites burocráticos en México.⁹

Es por eso que mencionamos a continuaciones algunas de las necesidades que el medio emprendedor afronta en la zona oriente del estado de México:

Necesidades sociales y económicas:

- Contribuir a la diversificación de la industria regional / local para reactivar la economía de la entidad.
- Promover nuevas fuentes de empleo que contribuyan al mejoramiento de la economía familiar.
- Apoyar iniciativas de autoempleo entre los egresados universitarios y que estos a su vez generen empleo en la localidad
- Apoyar la supervivencia de micro y pequeñas empresas familiares de estudiantes del CU UAEM AMECAMECA para generar proyectos de beneficio social.
- Promover la innovación y buenas técnicas de gestión con estrategias efectivas que visualice oportunidades de negocios.

Un entorno difícil del medio emprendedor:

- No hay cultura emprendedora en la región, se necesita formación para aprender a emprender.

⁸ Soriano Claudio L. El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué? <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>. México, noviembre 2005.

⁹ Reyes Heróles Regina. México: el reto de ser emprendedor. <http://capitalemprendedor.com/2009/10/26/mexico-el-reto-de-ser-emprendedor-3/>. México. 2009.

- No se reconoce la cultura empresarial como una parte sustantiva del perfil de egreso en la mayor parte de las carreras y esto a su vez no genera una visión de superación por medios propios.
- No existe sinergia entre las potencialidades institucionales para promover empresas innovadoras.
- Trámites burocráticos complejos lo cual genera apatía en el medio. Excesiva burocratización de la administración pública y la fuerte contracorriente en los emprendedores, los cuales no se encuentran con las barreras de entradas al mercado típicas (permisos, registros, etc.), sino con impedimentos que son un verdadero lastre (duplicidad de competencias, escasa formación de algunos funcionarios, tardanzas excesivas, etc.)
- La falta de ideas de negocio con futuro que se genera por falta de formación específica
- Dificultad para acceder al financiamiento. Incentivar créditos a los emprendedores, productos en la banca que ofrezcan préstamos con intereses bajos a emprendedores
- La falta de formación académica, lo cual lo facilitaría un sistema educativo que fortalezca los potenciales de los emprendedores y que forme ser un emprendedor (es difícil ser lo que no se conoce).
- Sobre el desconocimiento del sector empresarial.
- Desconfianza en el entorno.
- La falta de un plan de negocios correctamente estructurado.
- Desconocimiento sobre los aspectos legales, para que la empresa opere de manera adecuada.
- La falta de asesoría en aspectos administrativos.
- No contar con el capital humano adecuado. Se necesitan profesionistas con visión estratégica del negocio.

2.2 NECESIDAD DE INCUBADORAS EN EL MEDIO EMPRESARIAL.

En el oriente del Estado de México debemos identificarnos más con lo que representa la incubación de empresas, proporcionando los subsidios que se requieren para que los negocios que surgen se desarrollen y favorezcan la realidad económica de la zona, aprovechando la creatividad e innovación de los emprendedores, así como también lo deben hacer las universidades a través de la capacitación, desarrollo, asesoría que favorezca a quienes han desarrollado nuevos negocios, para que se identifiquen plenamente con una actividad económica que favorezca a todos.

La realidad económica nacional nos presenta un índice alarmante de crecimiento de la economía informal, la que ha dado paso a que aparezca un número significativo de emprendedores con negocios que no solamente tratan de cubrir las expectativas de obtener utilidades económicas, sino con la esperanza de que los consumidores se identifiquen con sus productos, incrementen la demanda y se les dé la oportunidad de crecer. Pero con el surgimiento de la economía informal, se da lugar a la evasión de impuestos lo que deriva en que no haya recursos suficientes para el apoyo de la economía formal.

Se debe contar con el capital humano, con conocimiento adecuado para enfrentar y aprovechar esta oportunidad, simplemente se requiere una mayor responsabilidad de las autoridades para integrarse en la problemática social que se afronta en la región, al integrarse más con los sectores empresariales, aportarles asesoría, capacitación, a ser más proactiva la vinculación en beneficio de todos.

El Programa de incubación está plenamente identificado con sus líneas de investigaciones que generan soluciones, aportaciones positivas a quienes lo demandan y de esta forma, se identifican con los cambios que se necesitan para alcanzar el nivel de competitividad requerido.

Respecto a la necesidad de apoyar el desarrollo de los inversionistas, se puede incentivar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, ya sean nuevos proyectos de empresa, perfeccionamiento de nuevas líneas de actividad o productos ya existentes. Así como la búsqueda de crear empresas rentables, facilitándoles una gama completa e integral de servicios, generar tecnología, fortalecer y desarrollar una capacidad propia de investigación y desarrollo especializado, en áreas previamente determinadas.

Para desarrollar mecanismos de vinculación y facilitar la transferencia de resultados al sector productivo, es fundamental impulsar el desarrollo económico a todas las empresas del sector manufacturero, así como en las de servicios, con la posibilidad de asimilar nuevas tecnologías para mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

2.3 NECESIDAD DE FOMENTO ECONÓMICO EN MEXICO.

Cualquier actividad que desarrolla el ser humano está regida por diferentes procesos, que llevan a tomar decisiones acertadas o no, para ello, tomamos en cuenta nuestra experiencia así como el medio ambiente que nos rodea; todo ello nos retroalimenta e incide de manera directa de tal forma que vamos aplicando dichos conocimientos y los vamos perfeccionando hasta convertirlos en verdaderos métodos analíticos en nuestro diario proceder, de igual forma, el proceso de convertir una idea en negocio está sujeta a diferentes procesos que permiten aplicar herramientas y métodos que nos guíen con certeza a tomar la decisión de establecer una empresa a partir de una idea.

La incubadora de empresas es un nuevo esquema de negocios para los emprendedores, el cual está dando buenos resultados a nivel nacional, ya que reduce el riesgo de mortalidad de los nuevos negocios. Según Ricardo Bolaños, director de incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey, aproximadamente el 80% de las Empresas no duran más de dos años. “Las Incubadoras de Empresas -dice- lo que hacen es revertir la tendencia”.

El modelo parte de un principio básico: proporcionar un ambiente de seguridad y soporte técnico a los emprendedores, tanto al inicio como durante la etapa de

desarrollo del negocio. Según cifras oficiales, actualmente casi llega a 300 las incubadoras repartidas en todo el país.¹⁰

La clave consiste en observar e implantar esquemas que en otros países han dado excelentes dividendos.

2.4 OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LAS INCUBADORAS EN MEXICO

Para que México incremente la generación de empleos y al mismo tiempo, empuje a la economía hacia un mayor crecimiento, es necesario que los emprendedores se acerquen a las incubadoras. Ahí está la clave de una expansión productiva de larga duración, pues como se expuso anteriormente las incubadoras reducen el riesgo de mortalidad de las nuevas empresas y les proporcionan apoyo técnico.

Una de las desventajas de las pequeñas empresas es que no cuentan con la tecnología apropiada para operar y administrar con eficiencia a bajos costos. Aunque se puede señalar que hoy las cosas en ese rubro ya empezaron a cambiar, uno de los ejemplos más significativos con que contamos en México es INCUBASK.

INCUBASK tiene por objetivo: asesorar y apoyar emprendedores y empresas en marcha, los cuales se perfilan a la mejora en aspectos de mercado, administrativos, tecnológicos y financieros en cualquier sector o industria, con la finalidad de realizar planes de negocio o estrategias específicas para el crecimiento de la empresa, como serían los siguientes:

Servicio de Albergue

Se cuenta con 2500 m² de espacio en donde se encuentran oficinas, salas de juntas, centro de cómputo, zona de exposición, áreas de carga y descarga y taller de maquinado para la elaboración de prototipos. Además, como servicios adicionales se cuenta con mantenimiento y limpieza, servicio de seguridad, apoyo secretarial, servicios administrativos, traducciones, impresión, Internet, e-mail, Fax, etc.

Las telecomunicaciones son una pieza fundamental para lograr la productividad en cualquier negocio u organización.

Desarrollo de nuevos Negocios

Ofrece tutorías para el desarrollo de negocios, desde el planteamiento del proyecto hasta su operación. A lo largo del proceso de incubación, se proporciona asesoría por medio de cursos y asistencia personalizada en finanzas, producción, mercadotecnia, administración y desarrollo.

Asesoría empresarial

Desarrolla propuestas de mejora comercial, técnica, financiera y administrativa para empresas que ya están operando y requieren de un plan de desarrollo y proyección de negocios.

¹⁰Sistema Nacional de Incubación de empresas. Red de Incubadora de Empresas <http://www.siem.gob.mx/SNIE/CoberturaSNIE.asp>

INCUBASK permite la vinculación con centros de investigación, laboratorios de la UAEM, instituciones de apoyo a las PYMES y empresas relacionadas con su actividad.¹¹

Uno de los programas con los que se cuenta en México es el del Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas (SNIE), el sistema está conformado por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas y, por ello, reciben un reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía.

El SNIE tiene cobertura a nivel nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias y que éstas, se reflejen en la creación de empresas más competitivas.

Ofrece a las instituciones interesadas en instalar una incubadora, los modelos de incubación reconocidos y los susceptibles de ser transferidos.

Asimismo, brinda información a los emprendedores sobre el concepto de incubadora de negocio y la red de incubadoras que existen en el país.

En México se cuenta con una amplia gama de alternativas a donde los empresarios, emprendedores y consultores, pueden recurrir para su beneficio y encontrar el apoyo en su emprendimiento.

La importancia en este punto es que el emprendedor reconozca las oportunidades que las incubadoras le otorgan, para reducir el índice de mortalidad empresarial y para dar mayor perspectiva de crecimiento económico y desarrollo al país.

2.5 REQUISITOS DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCUBACION DEL PROYECTO.

El plan de negocios ayuda a enfocar el futuro para ampliar el pensamiento y analizar el mercado potencial, la competencia y los objetivos.

Según estadísticas de la Secretaría de Economía, solamente cerca del 1% de todas las ideas de negocios son exitosas. Su desafío es convertir la idea de negocios en una realidad; sin embargo, después de concretar la visión necesariamente se debe planear, táctica y estratégicamente.

Retomando del inciso 1.5.3, el plan de negocios incluye las siguientes secciones:

¹¹ INCUBASK UAEM. servicios que ofrecen las incubadoras de empresas.
<http://www.uaemex.mx/vinculacion/Servicios.html>

1. Antecedentes, misión y visión.

MISION: son las razones por las que se ingresa al mercado y por qué se quiere desarrollar el proyecto. La misión es la razón de ser de la empresa, esta responde al ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, y ¿por qué?, asumiendo una responsabilidad ética y social.

VISION: Determina cual es el objetivo final, a donde se pretende llegar con el negocio; debe expresar brevemente el futuro de la empresa, es decir, ¿Cómo se ve la empresa en el futuro? y las circunstancias del medio en el que desea funcionar, así como en las que operará.

2. Descripción de la idea de negocio.

Teniendo definido el negocio es necesario ponerlo por escrito, lo más correctamente posible, partiendo de la necesidad que marca el nicho en el mercado y presentar la idea del negocio en términos de una descripción precisa del producto o servicio; posteriormente, se hará una evaluación de las características particulares o distintivas del producto como un satisfactor ideal, y se realizará una descripción de cómo estas ventajas benefician a los clientes e incrementan su competitividad en el mercado.

3. Evaluación de los mercados y competidores.

Muchos empresarios con brillantes ideas de negocio, fracasan porque no analizan suficientemente la demanda de mercado para sus ideas. Iniciar un negocio sin previo análisis es como disparar en la oscuridad. El siguiente paso será la definición de mercado para su producto.

Una de las claves del éxito de los negocios, es lanzar un producto o servicio que sea diferente a los existentes o que brinde mayores beneficios al consumidor.

Se debe analizar primero la necesidad que se espera satisfacer y hacer una descripción general de la cobertura de mercado.

Analizar y describir lo siguiente:

- Tamaño estimado del nicho en el mercado.
- Extensión geográfica de la futura plaza.
- ¿Quiénes son?, qué características, edades y capacidad económica son con las que cuentan los clientes potenciales.
- En donde están localizados.
- Cómo reaccionarán respecto al precio, calidad, servicio y presentación.

- Necesidades y percepciones del cliente potencial.
 - Estrategia de venta para llegar al cliente.
 - Análisis de la competencia.
4. Situación del producto: especificar claramente que vamos a vender.
- a) descripción del producto o servicio
 - b) características físicas del producto
 - c) como se compara el producto con aquellos disponibles en términos de precio, desempeño, confiabilidad y otros.
 - d) Qué hace a mi producto superior o diferente a los demás.
5. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas): El siguiente paso es evaluar la situación interna y externa de la compañía con respecto a la idea de negocios, de tal forma que se pueda establecer objetivos para la empresa. Un análisis FODA brinda un resumen de las fortalezas y debilidades de la compañía e identifica las oportunidades o amenazas que enfrenta. El análisis externo mira las oportunidades y amenazas del ambiente de su compañía, mientras que el análisis interno se enfoca en las fortalezas y debilidades que le pueden afectar.
6. Definición de objetivos: el siguiente paso es establecer los fines y objetivos de la empresa. Los fines definen a dónde quiere llegar la compañía, en base a la idea de negocios (misión) y análisis FODA (visión). Los fines se encuentran más a futuro, sin embargo hay que realizarlos en un corto plazo y pensarlos en el presente.
7. Promoción: incluye actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes para comprarlo. Las principales herramientas de promoción son:
- Anuncios: el empresario debe dar a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece utilizando periódicos, radio, volantes y todo lo relacionado con la publicidad y propaganda.
 - Promoción de ventas: la promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique el producto o servicio de la empresa en el mercado, ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, etc.

- Relaciones públicas: es la creación y fomento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena imagen de corporación, y el manejo o desmintiendo rumores, historias o acontecimientos negativos.
 - Ventas personales: es una presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles, con la finalidad de realizar una venta.¹²
8. Producción: trate de la descripción detallada y técnica de los procesos involucrados de su empresa.

Se debe concentrar en aspectos clave como:

- Que material y equipo necesitará y cuál será su costo.
 - Donde, como y cuando obtendrá el dinero necesario para producir.
 - Ubicación del negocio y el porqué de dicha plaza.
 - Como se monitoreara la calidad del servicio
 - Una descripción simple pero muy exacta del proceso de transformación
9. Gestión: el factor humano es crítico en cualquier negocio; el personal y la gestión de la compañía determinan, después de todo, el éxito de la empresa, no importando qué tan buena sea la idea de negocios. Se debe tomar en cuenta que la gente estimulada puede hacer, a una organización, operar exitosamente, los manuales e instructivos son fundamentales y la forma de evaluación de la calidad de gestión.
10. Organización y control: se debe diseñar una estructura organizacional del negocio después de que haya identificado y agrupado las diferentes tareas necesarias para manejar el negocio y definidas las actividades y responsabilidades de cada una de los puestos involucrados. Se debe analizar también, las futuras necesidades de reclutamiento y capacitación del mercado de personal.
11. Finanzas: en la etapa de planificación, se necesita saber la cantidad de financiamiento necesaria para iniciar el negocio, así como las ganancias esperadas. Los posibles financiadores del negocio están especialmente interesados en conocer si el negocio tiene las bases de operación seguras. Debe tratar de ser lo más realista posible con la predicción de ventas y el tiempo necesario para lograr los objetivos.

¹²Alave Calani Carlos. Promoción de productos.
<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>

12. Flujo de caja proyectado: es una estimación de las cantidades de dinero circulando hacia y desde el negocio, en un periodo determinado. Esto ayuda a calcular cuánto dinero necesita emplear antes de que comience realmente a tener ganancias y qué tan pronto, va a ser recuperado dicho dinero. Esto le dirá también, cómo y cuándo el dinero entrará en su negocio y cómo y cuándo saldrá, durante los siguientes meses.
13. Estado de pérdidas y ganancias proyectados: también llamado declaración de ingresos, muestra cuánto dinero espera ganar el negocio durante un periodo. Este es una proyección del total de ventas, costos y ganancias para un periodo determinado. Es usado para describir los ingresos, costos y gastos esperados.

Normalmente el estado de pérdidas y ganancias es realizado anualmente, el cual, compara los ingresos del negocio, los costos y los gastos durante el año anterior, en la planeación de los nuevos proyectos, debe presupuestarse dividido en trimestres, semestres y el año del arranque.

Determinación de costos variables y costos fijos

Partiendo del capital total necesario para realizar el proyecto, se debe determinar cuáles son los gastos que se tienen contemplados a partir de:

- Costos fijos de una empresa: son aquellos que no cambian por unidad producida (luz, agua, teléfono, nomina, renta) que siempre existen aunque no tengan producción ni ventas y dotan de capacidad operativa instalada.
- Costos variables por unidad: son aquellos que incrementan y acompañan al factor de producción (materia prima, insumos, etc.). Aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas, “a mayor volumen de producción mayor cantidad de costos variables”
- Contribución marginal: es un factor fundamental para medir la sensibilidad que el negocio tiene a los volúmenes de operación.

La materia prima es fundamental, es el elemento más importante de los que integran los costos variables, pero no en todas las empresas encontramos dicho elemento, estas empresas son las de servicio y las que se dedican a la compra – venta ya que en ellas no hay producción, con lo anteriormente expuesto, observamos que la clasificación de costos fijos así como variables, dependerá esencialmente de las características propias de las empresas.

Punto de equilibrio

Proyección de ventas promedio mensuales.

Ya que se tiene pensado cual es el porcentaje del mercado que la empresa puede cubrir, se puede hacer un cálculo de lo que se podrá vender.

¿Cuál es el precio por unidad?

El precio de venta se determina tomando en cuenta el costo de producir el artículo más los gastos propios del giro y la utilidad que se quiere tener.

Punto de equilibrio del negocio

“El punto de equilibrio es esencialmente aquel nivel de operaciones en que los ingresos son iguales en importes a sus correspondientes costos y gastos. Es el punto mínimo de ventas que debe lograrse para empezar a tener utilidades. Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos de la empresa y en consecuencia no obtener utilidad ni pérdida (Enrique Zamorano)”

Por lo expuesto anteriormente el punto de equilibrio tiene como finalidad proporcionar informaciones correctas a los directivos para normar sus políticas y poder tomar decisiones que favorezcan a la entidad que representan.

Para representar el punto de equilibrio se utiliza la formula algebraica, con los siguientes símbolos:

a = costos y gastos fijos

b= costos y gastos variables

c= ventas netas

d= utilidad de operación

Si nosotros relacionamos los costos o gastos con las ventas netas, obtendremos el porcentaje que absorben dichos costos o gastos de las ventas y si el resultado lo deducimos de la unidad, la diferencia daría la utilidad marginal que tiene la empresa antes de deducir sus costos y gastos fijos.

Observamos que relacionando los costos y los gastos fijos con el resultado obtenido en el razonamiento anterior, encontramos el volumen mínimo de ventas que necesita la compañía para no perder y que cada venta que sobrepase esa cantidad llevara un porcentaje de utilidad, o sea, la utilidad marginal.

Sustituyendo los razonamientos anteriores con los siguientes literales:

a = Costos o gastos fijos

b = Costos o gastos variables

Ventas totales

E = Punto de Equilibrio

La fórmula será:

$$E = \frac{a}{(1-b)}$$

Sustituyendo en la formula los gastos, nos da:

E = X volumen de ventas necesarias para absorber los costos y gastos de la empresa.

a = \$ 518,500.00	Costos o gastos fijos
b = \$ 308,800.00	Costos variables de operación
\$ 330,192.00	Costos variables de producción
<u>638,992.00</u>	Costos o gastos variables totales
1,394,483.00	Ventas Netas

De donde:

$$b = \frac{638,992.00}{1,394,483.00} = 0.4582 \text{ \% de costo variable}$$

Por lo que:

$$E = \frac{518,500.00}{(1-0.4582)} = \frac{518,500.00}{0.5418} = \$ 956,995.00$$

COMPROBACION DE CONTRIBUCION MARGINAL

$$\$ 956,995.00 \times 0.5418 = \$518,500.00 \text{ C.M.}$$

$$\begin{array}{r} - \\ \underline{\$ 518,500.00} \\ 438,495.00 \end{array}$$

COMPROBACION ARITMETICA

$$\begin{array}{r} \$ 956,995.00 \quad \text{Ventas en P.E.E.} \\ - \\ \underline{438,495.00} \quad \text{Costos Variables totales} \\ - \\ \underline{\$ 518,500.00} = \text{Costos fijos} \\ - \quad \text{Cero ganancias, cero pérdidas} \end{array}$$

Cuando una compañía haya llegado a unas ventas que ascienden a \$ 956,995.00, estará en el llamado Punto de Equilibrio económico, es decir que en ese momento las ventas absorben los costos y gastos sin haber utilidad, por lo que, si en ese instante se detuviera el movimiento operativo de la compañía, esta vería que no ha obtenido ganancia alguna, pero tampoco ha sufrido pérdida.

Calculando el punto de equilibrio valiéndose de la fórmula, resulta conveniente elaborar una gráfica para más fácil y rápida apreciación sobre los efectos o relaciones entre ventas, costos y utilidades.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, se puede determinar la factibilidad del proyecto que se pretende realizar, y poder tener la confianza para poner en marcha la idea de negocio, tener una visión clara, responsable y objetiva de lo que implica al asumir la responsabilidad de sacar a flote el objetivo esperado de la futura empresa.

14.- Aspectos legales que debe contemplar el proyecto: Ley ISR, ley general de sociedades mercantiles, ley de salud, ley del IMSS, ley del IVA, IDE, patentes y marcas, leyes locales o municipales

15.- Resumen ejecutivo: Es una carta de presentación que contiene un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Con este resumen, lo que se busca es que capte por si mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto. Por lo tanto debe estar bien redactado y presentado para que facilite la comprensión de la información que el plan contiene.

En la estructura y contenido del Resumen Ejecutivo se debe contemplar lo siguiente:

Es esencial que en el proyecto se presente lo que se pretende lograr y de los individuos involucrados.

La propuesta presentada en el Resumen ejecutivo debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o servicio, es decir: qué lo hará diferente a los demás.

En el resumen además de definir específicamente la ventaja competitiva que tendrá el producto o servicio en el mercado actual directo, también se debe definir claramente de qué manera beneficiará esto a los consumidores finales, por lo que será necesaria información relevante que confirme lo que el consumidor estará dispuesto a pagar por estos beneficios.

Describir el estado actual en el que se encuentra el proyecto, es decir , si el producto final está preparado para salir al mercado, incluyéndose cualquier propiedad intelectual con la que cuenta el proyecto, como patentes y registros de marca que apoyarán al producto y su comercialización.

Es esencial que en el Resumen Ejecutivo se delinee las características principales del mercado, incluyendo su tamaño y crecimiento, especificando además la oportunidad y el nicho de mercado que se está atacando.

En el resumen también se debe resaltar cualquier noticia exitosa que tenga el proyecto / producto, ya sea por medio de notas publicadas por la industria, comentarios de analistas, ventas o alianzas comerciales establecidas, prototipos funcionando, etc. Esto hará que el proyecto por si mismo sea más tangible, de confianza y se venda solo.

Proporcionar un resumen de los principales objetivos de la empresa a corto o mediano plazo y las estrategias clave que se utilizaran para lograrlos.

Definir cuáles son los requerimientos financieros y qué proporción de la empresa se brindará a cambio, es decir cómo sus propietarios o los inversionistas, obtendrán el retorno de la inversión y su ganancia.

CAPITULO 3

PERFIL BASICO PARA LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

3.1 Peculiaridades de las incubadoras. 3.2 Personalidad jurídica independiente. 3.3 Estructura funcional.

CAPITULO 3.

PERFIL BASICO PARA LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

3.1 PECULIARIDADES DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Como peculiaridades de las incubadoras de empresas debemos entender las características principales que ostentan según su constitución y el modelo de incubación que se quiera implementar.

Dentro de las peculiaridades más frecuentes de las incubadoras de empresas, se encuentran las siguientes:

- La dimensión y la estructura del organismo social
- Constitución legal
- Clasificación de las incubadoras de empresas
- Modelo de incubación
- Etapas del modelo de incubación
- Duración de cada etapa de acuerdo al modelo de incubación
- Cuotas de la incubación del proyecto

Para continuar, señalaremos brevemente a lo que se refieren los puntos anteriores.

CONSTITUCION LEGAL

Como toda empresa, una incubadora de negocios también debe estar estructurada y constituida legalmente, esta podrá ser definida con o sin ánimo de lucro. Debe estar reconocido su modelo de incubación propio y que sea avalado por la secretaría de economía, para que ésta pueda prestar servicios adecuados a los emprendedores.

Otra forma para poder funcionar como incubadora de empresas es adquiriendo un modelo de incubación reconocido por la Secretaría de Economía y ser autorizado para ser transferido.

Cualquiera que sea la forma para operar como incubadora de empresas es necesario presentar un estudio de factibilidad, ante la Secretaría de Economía, para su posterior autorización.

Se debe tomar en cuenta que las incubadoras de empresas no pertenecen a la Secretaría de Economía, sin embargo trabajan de manera conjunta para fortalecer la red que integra el SISTEMA NACIONAL DE INCUBACION DE EMPRESAS.¹³

¹³ Sistema Nacional de Incubación de Empresas, Red de Incubadora de empresas.<http://www.siem.gob.mx/SNIE/CoberturaSNIE.asp>

CLASIFICACION DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Para que el lector se familiarice con los diferentes tipos de incubadoras de empresas, describiremos brevemente cuales son las formas de clasificarse según su giro.

Existen diferentes criterios de clasificación, pero nos concretaremos a describir las que existen en el país, las cuales son:

Incubadoras tradicionales: se enfocan al comercio, servicios y algunas industrias ligeras; por ejemplo, papelerías, confección y maquila de ropa, loncherías, farmacias, etcétera. Prácticamente no necesitan infraestructura tecnológica, su implantación es más sencilla y el tiempo de incubación promedio es de hasta tres meses. Las incubadoras tradicionales por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar sus empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.

Incubadoras de tecnología intermedia: las empresas incubadas bajo este diseño incorporan elementos de innovación por lo que deben vincularse a centros e institutos de conocimiento, fuentes generadoras de proyectos, grandes empresas o redes estratégicas de innovación. Ejemplos de este tipo de incubadoras son el desarrollo de software para el control de inventarios, servicios basados en tecnologías de la información y diseño, desarrollo de tintes y colorantes especiales, nuevas máquinas y herramientas para la industria, etc. El tiempo de incubación es hasta de 12 meses.

Incubadoras de alta tecnología: en este tipo de incubadoras se incluye a los negocios enfocados a los sectores de software especializado, computación, consultoría en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), multimedia, diseño de microprocesadores, biotecnología y otros. Las incubadoras de alta tecnología requieren de mayor tiempo de incubación, amplia infraestructura física y tecnológica así como operación altamente especializada.

MODELO DE INCUBACIÓN

El modelo de incubación es el modelo de negocio que soporta cada incubadora, y que según su enfoque y estructura, se constituye por diferentes etapas las cuales ayudan al emprendedor a tener un primer acercamiento con la incubadora, a la creación, implementación, operación y desarrollo de su empresa.

ETAPAS DEL MODELO DE INCUBACION

Cada modelo de incubación es diferente, puede dividir o seccionar las siguientes etapas y así detallar mejor los puntos que incluyen las esenciales, que son las siguientes:

- Pre incubación: en la cual el emprendedor tiene un primer acercamiento con la incubadora y presenta los requisitos para poder participar en el proceso de selección de proyectos, para incubación.
- Incubación: se enfoca básicamente a la asesoría y capacitación de los incubandos durante el desarrollo de su plan de negocios, hasta llegar a la apertura de la empresa.
- Post incubación: la cual está orientada a dar seguimiento a los empresarios para asegurar el buen funcionamiento de la empresa durante su operación.

DURACIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO DE INCUBACIÓN

La duración de cada etapa será de acuerdo con el modelo de incubación y a las características del proyecto, aproximadamente este es un promedio de tiempo, de cada una de ellas:

- La etapa Pre incubación dura aproximadamente de 3 a 6 meses.
- La etapa Incubación dura aproximadamente de 6 a 12 meses.
- La etapa Post incubación dura aproximadamente 6 meses.

CUOTAS DE LA INCUBACION DEL PROYECTO

De igual manera las cuotas de la incubación varían según el modelo de incubación, los fines que la incubadora persigue y las características del proyecto, existen modelos de incubación que cobrarán cuotas en la etapa de incubación del proyecto y también hay variaciones.

Debemos aclarar que en el medio donde se desarrollan los emprendedores de la zona oriente del Estado de México, existe una mayor necesidad de incubadoras de empresas tradicionales. Ya que existen pequeñas y medianas empresas que se enfocan al comercio, servicio e industrias ligeras, que necesitan herramientas elementales para arrancar su empresa y la asesoría para la obtención de capital.

Por el análisis anterior, se propone que la incubadora de empresas que se debe implementar en la zona, sea una incubadora de empresas tradicional y que su personalidad jurídica sea la de una Asociación Civil.

Respecto a este punto, más adelante se detallará la personalidad jurídica que se propone para la puesta en marcha de una incubadora de empresas en la zona oriente del Estado de México.

3.2. PERSONALIDAD JURÍDICA INDEPENDIENTE

Para poder ejemplificar las peculiaridades de las incubadoras de empresas, comenzaremos a especificar la personalidad jurídica que tomará este organismo.

Nos concretamos a definir que este organismo debe ser independiente, por lo que será constituido como una Asociación Civil, y que su modelo de incubación propio sirva de apoyo a negocios tradicionales.

Que la secretaria de economía reconozca su modelo de incubación, para poder operar en la zona oriente del Estado de México, sin ánimo de lucro.

ASOCIACION CIVIL

La asociación civil se forma según el artículo 2670 del Código Civil Federal, cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

La asociación constituye una persona moral con capacidad jurídica distinta de la de sus asociados. (Art. 25 Frac. VI del CCF)

ATRIBUTOS JURÍDICOS

Nombre (denominación o razón social), domicilio, patrimonio, capacidad de goce, capacidad de ejercicio, capacidad procesal.

CONSTITUCIÓN

Las asociaciones deben constituirse mediante un contrato escrito (Art. 2671 CCF), que deberá contener sus estatutos y que deberá ser inscrito al igual que cualquier reforma en el Registro público de la propiedad. (Art. 2673 del CCF)

3.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL

ORGANIZACIÓN

La máxima autoridad de una asociación civil es la asamblea de asociados que funciona en base a un consejo directivo, que en ocasiones delega sus funciones a un comité ejecutivo, el cual, se encarga de la administración de la asociación.

INCUBADORA DE EMPRESAS A.C.

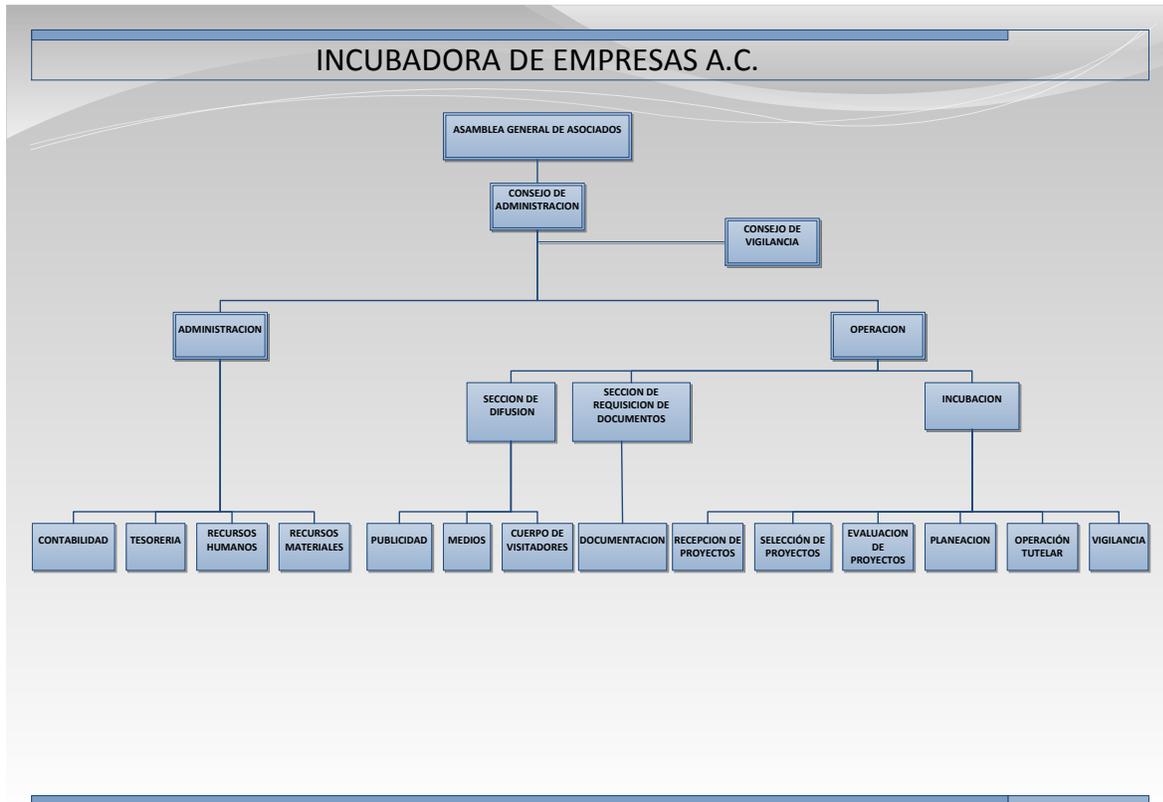


Figura 1 Organigrama supuesto. (Elaboración propia)

La asamblea general de asociados es el órgano supremo.

El consejo de administración es el órgano representativo y directivo.

El consejo de vigilancia es el órgano de control y supervisión.

Hay subdirecciones para cada función.

- Subdirector de administración.
- Subdirector de operación.

Los siguientes niveles serán jefaturas de sección.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA LA CONSTITUCION DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS.

4.1 Introducción 4.1.1 Qué es una empresa, como nace y en qué consiste su proceso operativo 4.1.2 Las necesidades del hombre 4.1.3 La necesidad de capacitación y orientación a los empresarios 4.1.4 Perfil y diseño del producto que deben ofrecer las incubadoras de empresas 4.1.5 Elementos de los que parte el servicio de una incubadora de empresas. 4.1.5.1 Un proyecto 4.1.5.2 El diagnóstico debe iniciarse con una evaluación del nicho en el mercado 4.1.5.3 Estudio de factibilidad 4.1.5.4 Diagnóstico de incubación 4.2 Estructura que debe tener una empresa para ofrecer asesoría e incubación 4.3 Sistemas de gestión y operación 4.3.1 Procesos específicos para la operatividad de las incubadoras de empresas 4.3.2 Objetivos funcionales y seccionados 4.3.3 Operación interna 4.3.4 Promoción y venta 4.3.5 Prestación de servicios de incubación y procesos de desarrollo 4.4 El plan de negocios como guía de capacitación 4.4.1 Partes del plan de negocios 4.4.2 Objetivos de cada parte del plan de negocios y asesoría para su puesta en práctica 4.4.3 Especialistas requeridos para la tutela en cada sección del plan de negocios 4.4.4 El licenciado en contaduría, su preparación académica, su experiencia y su capacitación en las áreas del plan de negocios. 4.5 Administración financiera del giro de incubación de empresas 4.5.1 Aportación inicial 4.5.2 Cuotas de recuperación 4.5.3 Planeación del flujo de efectivo 4.5.4 Flexibilidad en su dimensión atendiendo a la relación ingresos/costos.

CAPITULO 4

PROPUESTA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS.

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se hará una propuesta de una Incubadora de Empresas, que pueda operar en la zona oriente del Estado de México, el modelo de incubación estará basado en las tres principales etapas de incubación, Pre-incubación, Incubación del proyecto y Post-incubación. Dadas las condiciones de la zona, se sugiere una incubadora tradicional.

Para poder comprender mejor el proceso de la constitución de la incubadora de empresas, comenzaremos por definir lo que es una empresa, la estructura que debe tener y posteriormente cual es el sistema de gestión y operación de una incubadora, de igual manera, la administración del giro de incubadora de empresas.

4.1.1 QUÉ ES UNA EMPRESA, CÓMO NACE Y EN QUÉ CONSISTE SU PROCESO OPERATIVO.

Al principio de la humanidad, el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y posteriormente, surgen las primeras empresas en su forma rudimentaria.

En la actualidad la empresa mexicana está compuesta en su mayoría, por micros y pequeñas empresas que conforman más del 95% del total de la industria, esto demuestra la importancia que reviste este tipo de empresas, que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y reordenación de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere.

Por consiguiente definiremos a la empresa como “una entidad en la que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. (Münch Galindo), 1992.

Clasificación de empresas:

El avance social, cultural, tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

Algunos criterios de clasificación de empresas son:

Por la actividad o giro.

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

- 1.- Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.
- 2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados.
- 3.- Servicios. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no, fines lucrativos. Entre las empresas de servicio está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, y en nuestro caso las incubadoras de empresas, entre otras.

Por el origen del capital.

Depende del origen de la aportación del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Se clasifican en:

- 1.- Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- 2.- Privadas. Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

Por la magnitud de la empresa.

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

- 1.- Financiero. En base en el monto de su capital.
- 2.- Personal. El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir, la micro, pequeña y gran empresa.
- 3.- Producción. El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general, la producción es artesanal y si en ocasiones esta mecanizada, requiere aun de mucha mano de obra. La empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Las grandes empresas están altamente mecanizadas y/o sistematizadas.
- 4.- Ventas. Define el tamaño de la empresa con relación a la cobertura del mercado y monto de ventas.

Por el criterio económico.

Según sus necesidades:

- 1.- Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- 2.- Necesarias. Las que tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- 3.- Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- 4.- Semi-básicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- 5.- Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Constitución legal.

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles, según Puente y Calvo (1970) es:

1. Sociedad en nombre colectivo.
2. Sociedad en comandita simple.
3. Sociedad de responsabilidad limitada.
4. Sociedad anónima.
5. Sociedad en comandita por acciones.
6. Sociedad cooperativa.
7. Sociedad de responsabilidad limitada de interés público.

Función socioeconómica

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen en México, pero estas empresas no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional. Sino también en el internacional y existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Sus recursos.

En México las micro y pequeñas empresas comparten los siguientes rasgos: operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Se deberán integrar las siguientes actividades: ventas, administración y producción.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo, son las organizaciones más populares. En México se cuenta con el 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes, consorcios o corporaciones.

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello, problemas sociales.

Organización empresarial.

Entre las necesidades fundamentales de una organización, sobresale la del elemento humano, recurso que es indispensable e inestimable; ya que por medio del recurso humano se alcanzan los objetivos de la empresa tales como: productividad, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, y satisfacción de necesidades de los consumidores, etc. Si no fuera por ellos la empresa no podría subsistir y mientras la organización procure la satisfacción de su empleado en el trabajo, esta percibirá un mejor y total rendimiento a su favor.

Organización financiera.

Aunada a la demanda de recursos humanos, existe la necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

La función básica de la organización financiera, es la de estructurar el manejo del capital en la empresa al ganar y mantener lo necesario para crear un producto o servicio, y distribuirlo si se pretende que la empresa subsista.

El primer propósito de toda organización es obtener utilidades. Al perseguir este objetivo, los administradores deben implantar controles que ayuden a los dueños o administradores a mantener los costos dentro de los límites. Dentro de los controles

financieros, están los presupuestos que son instrumentos importantes para controlar los costos.¹⁴

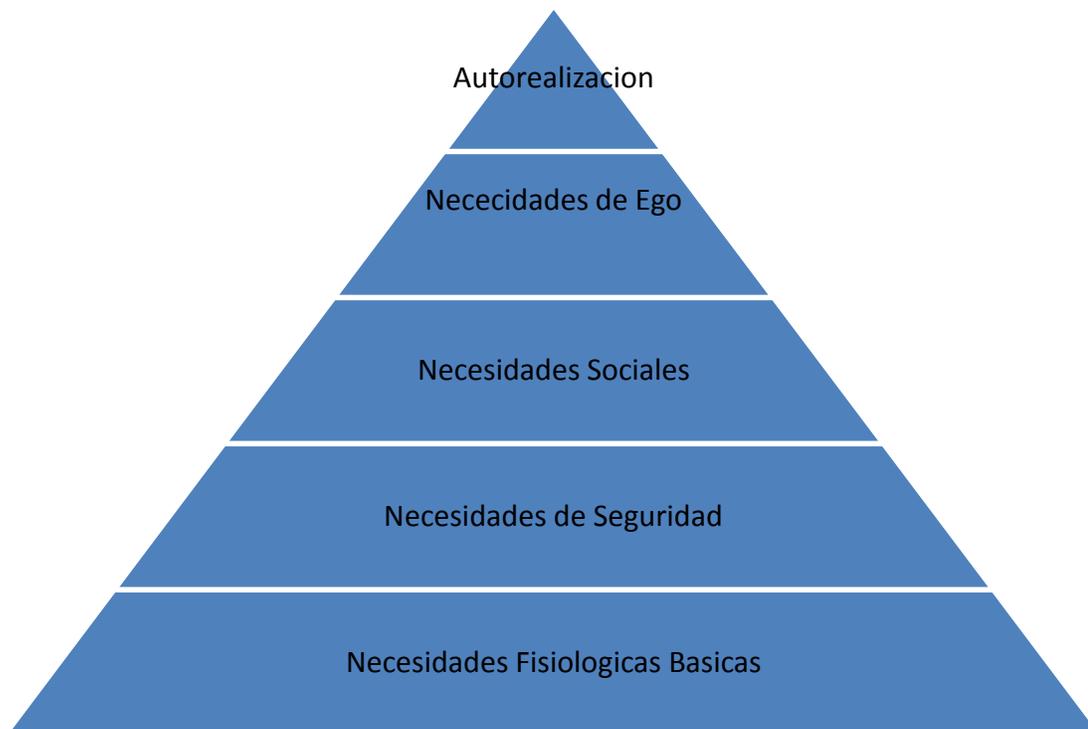
4.1.2 Las Necesidades del Hombre.

Una de las teorías que denotan la identificación del individuo dentro de la organización como parte de las acciones que el hombre emprende para motivarse, a través de la satisfacción de una necesidad, es la que se conoce como “Jerarquía de las Necesidades de Maslow”.

Abraham Maslow ideó mediante sus estudios, una pirámide que trata de explicar los estímulos específicos, dentro del individuo o el ambiente, que motivan a las personas. Maslow postuló que todo ser tiene 5 niveles de necesidades. En orden ascendente, principiando con la más básica, hasta la más compleja.

La motivación debe estudiarse y comprenderse para identificar nuestro propio nivel de necesidades, y por ende los motivadores y estímulos a desarrollar.

Figura 2 Pirámide de Maslow.



¹⁴ Carrasco Dávila Alan. La micro y pequeña empresa mexicana.

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

- **Necesidades Fisiológicas**

Consisten en satisfacer los requerimientos físicos tales como: alimentarse, dormir, respirar. Se afirma que el impulso por satisfacer las necesidades fisiológicas sería mayor que cualquier otro.

- **Necesidades de Seguridad.**

Incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones, estas se satisfacen con frecuencia por medio de seguros médicos, prestaciones, programas de jubilación, entre otros.

- **Necesidades Sociales.**

En especial esta necesidad es la que se considera ligada con la afiliación, esta se satisface con frecuencia mediante la afiliación a un grupo la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto.

La integración del individuo en la organización, es el reflejo del grado o nivel de motivación que represente para los miembros la institución en sí misma, logrando este objetivo, el individuo generara resultados más importantes y trascendentes, porque estos mismos serán el motor para la búsqueda de la estima y autorrealización.

- **Necesidades de estima.**

Tiene una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás, reconocimiento que respalde estos sentimientos. Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos de confianza en sí mismo y prestigio.

- **Necesidad de autorrealización.**

Fueron definidas por Maslow, como el “deseo de ser cada vez más lo que se es, de convertirse en todo lo que es capaz de llegar a ser”

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no existe. Si se quiere motivar a alguien se necesita entender en qué nivel de la jerarquía esta actualmente esta persona y enfocarse a satisfacer aquellas necesidades del nivel que este inmediatamente arriba.

McClelland, Investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

- a) Necesidad de logro. El impulso de sobresalir, el logro en la realización con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho antes.
- b) Necesidad de poder. La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían. Es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás.
- c) Necesidad de afiliación. El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.¹⁵

4.1.3 LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN A LOS EMPRESARIOS.

Retomando el capítulo anterior, nos damos cuenta que los individuos están en la búsqueda constante de tener un mejor estatus y calidad de vida, una posición social y económica más elevada; en cierta forma, satisfacer sus necesidades básicas de seguridad y sociales, por ellos las satisfacciones más recurrentes que tienen los empresarios son, el reconocimiento de la sociedad, tener una mejor calidad de vida, el gusto de ser su propio jefe al manejar su negocio, crecer personalmente y saber que su experiencia cada vez es más completa.

Las principales razones para capacitar a los empresarios se debe a la necesidad de tener mayor conocimiento, esto es porque una gran cantidad de micros, pequeños y medianos empresarios inician sus negocios en forma empírica, es decir: sin conocimientos básicos de cómo iniciar y administrar un negocio; razón por la cual, muchos de ellos fracasan en el corto plazo.

A pesar de los esfuerzos que realiza la Secretaria de Economía que es el organismo que regula la actividad económica en el país, son pocos los empresarios que cuentan con un programa real y efectivo a su alcance, para ser capacitados en cómo iniciar y administrar sus negocios.

Aunado a lo anterior, la gran cantidad de trámites y requisitos necesario para iniciar un negocio en el país, hace necesario que las personas emprendedoras que deseen llevar a cabo un proceso de empresa se vean en la necesidad de acudir a personas u organismos para que los asesoren y en ocasiones, son víctimas de estafas o fraudes. Por lo planteado, es necesario que existan organismos públicos o privados o profesionales de la administración y desarrollo empresarial, honestos y éticos, que cuenten con programas efectivos de capacitación y formación empresarial que

¹⁵ Cerón Leyva Sachyki P. Manual correspondiente al programa general de capacitación 2008.

coadyuve a que las personas que deseen formar su propia empresa adquieran los conocimientos y herramientas que les permitan iniciar y administrar sus negocios con una mayor probabilidad de éxito.

La falta de conocimientos, habilidades administrativas y de análisis financieros de las que carecen la mayoría de los emprendedores, hace que estos tengan algunas dificultades, pues no todos tienen un grado de preparación académica adecuado, lo cual hace deficiente el plan de negocios y esto conlleva a una mala administración de la empresa, un mal manejo en el área de contabilidad, en el área de mercadotecnia y en los aspectos legales, entre muchas otras, lo cual hace imprescindible la capacitación y orientación del empresario.

La necesidad del empresario se define por los recursos que este requiere y los obstáculos que vedan el acceso a esos recursos.

Los técnicos de incubación deben primero ser capaces de diagnosticar el problema, identificando los recursos necesarios, los obstáculos existentes y la necesidad empresarial, y después, saber qué prácticas pueden emplear para ayudar al empresario a satisfacer esa necesidad.

Por lo anteriormente expuesto, el organismo que puede ayudar a satisfacer estas necesidades del emprendedor es una incubadora de empresas ya que esta, cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para capacitar y formar al empresario y así desarrollar con éxito su negocio.¹⁶

4.1.4 PERFIL Y DISEÑO DEL SERVICIO QUE DEBEN OFRECER LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.

El proceso de diseñar e implementar programas de incubación de negocios, consiste en nueve pasos, y estos están conectados a su vez. La información recogida y las decisiones tomadas en cada paso influyen las elecciones que se deberán tomar más tarde. Los pasos no necesitan ser dados siempre en secuencia, pero ignorar uno de ellos puede poner en riesgo la supervivencia del programa de incubación.

Mantener continuidad a través del proceso de planificación es por lo tanto muy importante y frecuentemente muy difícil, ya que hay diferentes organismos y organizaciones involucrados en los pasos del proceso.

Como generalmente son contratados después que el programa fue creado, los gerentes y practicantes del programa de incubación en particular, suelen tener una influencia limitada sobre el proceso completo y son con frecuencia ignorados en los

¹⁶ García López José Manuel, Alpuche Jiménez Karla Jahaira. Propuesta de contenido de un plan de capacitación a emprendedores, micros, pequeños y medianos empresarios que les permita mejorar sus habilidades de gestión empresarial.<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2010/glaj.htm>

primeros pasos. Este es un error que frecuentemente destina el proceso de planificación al fracaso.

También es importante darse cuenta que el proceso es un ciclo. Si el programa de incubación es exitoso, cambiará la comunidad en la cual opera. Esto a su vez introducirá nuevos desafíos para el programa. Por ejemplo, a medida que un volumen importante de nuevas firmas comience a establecerse, recursos más especializados serán requeridos y esto obligará a un esfuerzo de incubación más específico. El proceso proseguirá evolucionando continuamente.

A continuación mencionaremos un proceso de planificación en nueve pasos para el diseño de un programa de incubación de negocios:

Paso 1. Analizar el contexto de la comunidad para identificar oportunidades y limitaciones para el desarrollo económico del giro del negocio

Paso 2. Elegir objetivos de desarrollo económico para la organización.

Paso 3. Seleccionar una estrategia de desarrollo económico para alcanzar esos objetivos.

Paso 4. Seleccionar el diseño apropiado de programa de incubación de negocios en cada caso.

Paso 5. Evaluar la viabilidad económica del diseño del programa.

Paso 6. Especificar la serie de prácticas de incubación que se utilizarán.

Paso 7. Implementar las prácticas seleccionadas.

Paso 8. Evaluar el rendimiento del programa.

Paso 9. Utilizar los resultados de evaluación para rediseñar el programa de incubación y las practicas.¹⁷

¹⁷ Lyons Thomas S., Lichtenstein Gregg A. Incubando nuevas empresas. Editorial LibrosEnRed. 1ª Edición. Montevideo, Uruguay.2003

DEFINICIÓN DE INCUBACIÓN

Es un proceso por el cual una institución especializada, “una incubadora”, brinda asistencia para ayudar en la definición de un proyecto, el desarrollo de su empresa y la capacidad empresarial de los gestores del mismo, limitado a un plazo determinado. Siendo la función básica de una incubadora, el ayudar en maximizar la probabilidad de éxito del proyecto incubado.

Una incubadora de negocios es una entidad que pone a disposición de empresas que usualmente están en las primeras etapas de funcionamiento, un ambiente protector para facilitar su inserción en el mercado, con el objeto de aumentar su probabilidad de supervivencia durante el primer año.

FUNCIONES DE LAS INCUBADORAS.

- a) Detectar proyectos viables derivados de la mentalidad emprendedora de la comunidad.
- b) Elegir aquellos viables para su desarrollo.
- c) Proporcionar asesoría en materia de innovación, administración y desarrollo para productos tanto como para servicios.
- d) Proporcionar capacitación para los encargados de las diferentes áreas empresariales, mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, producción, finanzas, informática y otras derivadas de las necesidades de las propias empresas.
- e) Asesoría y tutoría de la planeación, organización, integración y control de empresas de nueva creación como las establecidas que lo necesitan.
- f) Elaboración de convenios para facilitar el acceso a los programas de financiamiento, lo cual permitirá aprovechar los recursos federales, estatales y municipales.
- g) Implantación, alojamiento y seguimiento de los programas tutelares de las empresas.
- h) Asesoría para mejorar los servicios logísticos de operación.
- i) Liberación y consolidación para la vida independiente de las empresas.

SERVICIOS A OFRECER.

- a) Incubación de microempresas
- b) Asesoría para la elaboración del plan de negocios y su puesta en práctica.
- c) Asesoría para la obtención de financiamiento.
- d) Asesoría de procesos productivos de selección de tecnología adecuada.
- e) Asesoría administrativa y fiscal.
- f) Apoyo con equipo administrativo (mobiliario, línea telefónica, computadora, etc.)
- g) Asesoría para estudio de mercado.
- h) Implementación de sistemas de reclutamiento y selección de personal.
- i) Asesoría para la implementación de sistemas de calidad.
- j) Asesoría jurídica legal.

4.1.5 ELEMENTOS DE LOS QUE PARTE EL SERVICIO DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS.

NECESIDADES DE LAS EMPRESAS QUE SE INICIAN (Un marco de diagnóstico y tratamiento)

Los programas de incubación de negocios se esfuerzan por promover el desarrollo empresarial, las prácticas que implementan deberían estar basadas en identificar y responder a las necesidades específicas del grupo de empresarios al que apuntan.

4.1.5.1 UN PROYECTO

Como analizamos en el capítulo 1 el emprendedor es un individuo capaz de llevar a cabo un proyecto, el cual debe ser un plan estructurado que surge de una idea de negocio.

4.1.5.2 EL DIAGNÓSTICO DEBE INICIARSE CON UNA EVALUACION DEL NICHO EN EL MERCADO.

Como analizamos en el primer capítulo, se reconoce como elemento básico de la incubadora al proyecto, en donde el emprendedor buscará recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes para la obtención de resultados esperados. Teniendo en cuenta que la incubadora de empresas le ayudará al emprendedor a planear e idear una acción a futuro midiendo las posibilidades.

La incubadora permitirá al emprendedor aterrizar sus ideas como a qué nicho en el mercado llegará, cómo va a satisfacer las necesidades de ese nicho, con qué recursos y servicios lo hará. Todo esto surge con una idea que busca la solución de una problemática o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio.

En conjunto la incubadora de empresas y el emprendedor, prepararán y evaluarán el proyecto para reducir la incertidumbre inicial, sabiendo que la decisión que se tome con las mejores bases siempre será la mejor.

Sabemos que el emprendedor y la incubadora de empresas buscan una solución inteligente de forma sistemática al planteamiento de un problema, por lo cual, deberán tener en cuenta que son las personas las que importan, sus necesidades las que deben ser satisfechas a través de una adecuada asignación de recursos, sin perder de vista la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

4.1.5.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

El objetivo de un empresario es crear o capitalizar nuevas oportunidades económicas a través de la innovación, encontrando nuevas soluciones a problemas

existentes, o conectando soluciones existentes con necesidades insatisfechas o nuevas oportunidades. El desafío para los empresarios, es crear un producto o servicio nuevo y comercialmente exitoso.

Como vimos anteriormente, la incubadora de empresas evaluará la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y metas señalados.

Se analizarán datos relevantes sobre el desarrollo del proyecto del emprendedor y en base a ello, se tomará la mejor decisión y se procederá a su estudio, desarrollo o implementación.

Los componentes de este estudio profundizan la investigación por medio de tres análisis, los cuales son la base en la cual se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

- Análisis de Mercado.
- Análisis Técnico.
- Análisis Financiero.

a) **ESTUDIO DE MERCADO**

- Tiene como finalidad determinar si existe o no una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa de producción y las características de la misma.
- Resultados → proyecciones para:
 - Asegurar inversionistas, basándose en un mercado potencial que hace factible la venta para recuperar el capital y tener flujo de caja exitoso.
 - Seleccionar procesos, planta y equipos requeridos para el proyecto.
 - Efectuar estimaciones económicas.

Los aspectos que se deben analizar en el Estudio de Mercado son:

- El consumidor del mercado y del proyecto, actuales y proyectados.
- La tasa de demanda del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- El producto del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- Comercialización del producto y del proyecto.

b) ESTUDIO TÉCNICO

- Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costo de las operaciones pertinentes en esta área.
 - ✓ Capacidad productiva requerida en planta
 - ✓ Programa de producción y ventas

c) ESTUDIO FINANCIERO

- Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborando los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

Tanto la incubadora como el emprendedor, deben saber desde un principio que el proyecto el cual desarrollaran es una empresa.

4.1.5.4 DIAGNÓSTICO DE INCUBACIÓN.

Un marco de diagnóstico analiza metódicamente necesidades empresariales para elegir el mejor tratamiento. Este marco es construido con dos elementos:

- Los recursos imprescindibles que necesiten los empresarios para empezar y desarrollar un negocio: para alcanzar sus objetivos, los empresarios deben ser capaces de acceder y utilizar los recursos variados que son esenciales para desarrollar su negocio.

Los cuatro tipos de recursos a los que los empresarios deben tener acceso para poder desarrollar su negocio son: un concepto de negocios, recursos físicos, técnicas o habilidades principales y mercados

- Los obstáculos que no les permiten obtener y utilizar estos recursos: nueve son los obstáculos que limitan a los empresarios para obtener o utilizar estos recursos imprescindibles.

Se dividen en dos grupos: el primer grupo son los obstáculos relativos a la disponibilidad de los recursos los cuales tratan de los factores que afectan el suministro de recursos que el empresario requiere y son; disponibilidad, visibilidad, financiabilidad y barreras transaccionales.

El segundo grupo son los obstáculos vinculados a la capacidad empresarial, estos se centran en la capacidad del propio empresario para obtener y utilizar estos recursos los cuales son; conciencia de si mismo, responsabilidad, lidiar con lo emocional, habilidad y creatividad.

Vale la pena señalar que los obstáculos en si mismos no son positivos ni negativos de hecho es la actitud individual del empresario y su respuesta al obstáculo, la que determinará el éxito del negocio. Los programas de incubación ayudan a satisfacer las necesidades del empresario ayudándolos a superar estos obstáculos, así como a obtener y utilizar los recursos imprescindibles.¹⁸

4.2 ESTRUCTURA JURIDICA QUE DEBE TENER UNA EMPRESA PARA OFRECER ASESORIA E INCUBACIÓN.

Toda organización por muy pequeña que sea requiere de una estructura para su adecuado funcionamiento, en la que se determinan los niveles de autoridad, así como los objetivos generales de cada departamento.

La estructura de la incubadora de empresas como asociación civil, deberá estar compuesta, en su primer nivel jerárquico, por una asamblea general de asociados, en el segundo nivel el consejo de administración, los cuales tendrán una unidad staff que es el consejo de vigilancia.

El tercer nivel jerárquico se compone por el departamento de administración y el departamento de operación.

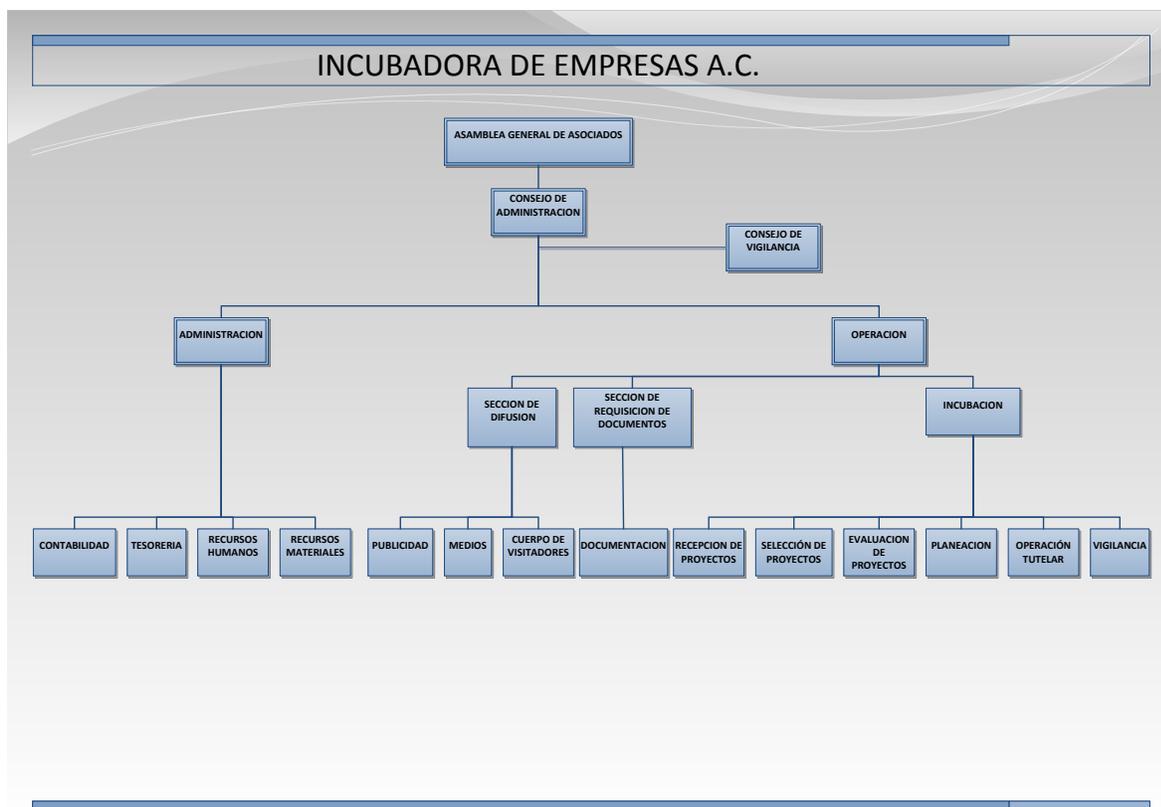
En el cuarto nivel jerárquico se encuentra el departamento de promoción de los servicios de la incubadora, el departamento de recepción de documentos y el departamento de incubación.

Por último tenemos el quinto nivel jerárquico en donde se encuentran los departamentos de contabilidad, tesorería, recursos humanos, recursos materiales, subordinados al departamento de administración.

El departamento de publicidad, de medios y el cuerpo de visitadores son subordinados al departamento de promoción de los servicios de la incubadora.

Y subordinados al incubación, el departamento de recepción de proyectos, selección de proyectos, evaluación de proyectos, planeación, operación tutelar y el de vigilancia y conservación de proyectos.

¹⁸ Lyons Thomas S., Lichtenstein Gregg A. Incubando nuevas empresas. Editorial LibrosEnRed. 1ª Edición. Montevideo, Uruguay.2003



A continuación se describen los objetivos generales de cada uno de los departamentos de la incubadora de empresas.

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

Es el pleno de la integración de los miembros de la asociación, los cuales, se reúnen para realizar las siguientes funciones:

- Tomar decisiones para la mejora de la asociación.
- Evaluar las actividades del organismo.
- Establecer los lineamientos para fines de la asociación.
- Describir, analizar y escuchar los pormenores de la asociación.
- Elegir o renovar los cargos del consejo directivo.
- Dictar las políticas generales de administración, organización, funcionamiento, desarrollo y operación de la asociación dentro del marco normativo aplicable.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el conjunto de personas integradas en un comité, que guían la administración de la asociación, dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Definir la planeación estratégica integral del organismo, así como las partes integrantes.
- Asegurar que la asociación alcance los resultados deseados, que sea competitiva, cuidadosa en el uso de los recursos y responsable con quienes intervienen en la operación de la asociación.
- Ayudar y orientar al cuerpo directivo en la forma de ejecución.
- Guiar las operaciones de la asociación civil.
- Establecer las políticas fijando objetivos necesarios para cumplir con los fines para los que fue creada la asociación.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la asociación y de vigilar la actuación de los integrantes del consejo directivo de acuerdo a la planeación y sus principales funciones son:

- Reportar a la asamblea general las irregularidades que existan en los manejos de la asociación.
- Vigilar que los actos del consejo directivo no violen las disposiciones legales o reglamentarias de los estatutos y acuerdos.
- Investigar las quejas y observaciones que presentan los asociados.
- Supervisar el control interno de la asociación.
- Vigilar la actuación de los integrantes del consejo directivo.
- Asesorar y controlar al comité ejecutivo.
- Revisar aspectos relativos a la dirección de la asociación que necesita de su aprobación por razones legales, e influyen en la toma de decisiones del comité ejecutivo.

ADMINISTRACIÓN

Es el departamento que supervisa la administración de la entidad, mediante el proceso de planeación, dirección y control del uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente con otras personas y a través de ellas, dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Supervisar y controlar la administración de la entidad.
- Integrar y manejar eficientemente los recursos humanos y materiales.
- Planear, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr que la organización funcione de manera eficiente y eficaz.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.
- Diseñar e implementar los procesos de registro e información contable y administrativa.

CONTABILIDAD

Este departamento se encarga de organizar, clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera que emana de las actividades de la asociación, sin fin de lucro, dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo sea autorizado para su función y operación.
- Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud en la captación y registro de las operaciones financieras.
- Suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia y eficacia del control de gestión.
- Respetar las leyes, normas y reglamentos aplicables para que la contabilidad se realice correctamente.

TESORERÍA

Es el departamento que se encarga de la planeación, administración, control y custodia de los fondos de la incubadora, sus objetivos son:

- Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarias para la salvaguarda de recursos financieros de la asociación.
- Atender con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la asociación.
- Cuidar que la documentación que soporte los egresos cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.
- Registrar y controlar los recursos financieros.

RECURSOS MATERIALES

Este departamento se encarga de proveer recursos materiales necesarios para promover y lograr eficiencia de operación para lograr un buen funcionamiento en la asociación, sus objetivos son:

- Suministrar y controlar de manera oportuna y eficiente los bienes muebles y servicios con base a los requerimientos de las diferentes áreas de la entidad.
- Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de los recursos materiales.
- Determinar las necesidades de recursos materiales.
- Promover y lograr la eficiencia de operación para lograr un buen funcionamiento de la asociación.
- Gestionar en forma eficiente y oportuna los procedimientos de almacenamiento, control y distribución de bienes y de levantamiento y confección del inventario permanente de todos sus bienes.

RECURSOS HUMANOS

Este departamento se encarga de lograr que la organización sea eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competitivos y estén enfocados en un objetivo común, sus funciones son:

- Del reclutamiento, selección e introducción adecuada de los elementos humanos que la asociación requerirá para su operación.
- De realizar, mantener y vigilar el análisis del puesto y la administración de sueldos y salarios.
- Mantener el registro, control e información sobre el personal.
- Administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales.
- Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.
- Contribuir al éxito de la asociación.
- Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado de las necesidades de la asociación.
- Apoyar las aspiraciones de quienes laboran en la empresa.
- Lograr que la organización sea eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competitivos y estén enfocados en un objetivo común.
- Gestionar en forma eficiente y oportuna los procedimientos de contratación administrativa.

4.3 SISTEMA DE GESTIÓN Y OPERACIÓN

4.3.1 PROCESO ESPECÍFICO PARA LA OPERATIVIDAD DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS.

Para la operatividad y puesta en marcha de la incubadora de empresas se proponen tres etapas, la primera se constituye con la labor de promoción y difusión de los servicios a ofrecer, la segunda está relacionada a la formación de tutores empresariales a partir de la capacitación al personal que tengan el interés y compromiso de colaborar en dicha incubadora, por su parte la tercera, comprende la formación de emprendedores- empresarios, en la cual puede participar el público en general.

Etapa formación de tutores empresariales para la incubadora:

Actividad genéricas	Actividades específicas	Responsables	Tiempo duración	costo	Documento soporte	Estrategia para su realización
Difusión de la incubadora	Difusión en reunión plenaria	Coordinador	3 hrs	0	constancia	Presentación de la incubadora en reuniones académicas y en el ayuntamiento
Asignación del personal con perfil para ser tutores empresariales	Asignación del personal que reúnan el perfil		15 días posteriores a la reunión de arriba	0		Reunión entre supervisores de la incubadora y el comité de vinculación
Entrevista con el personal asignado			1 semana			Se realiza en horas hábiles.
Formación básica emprendedora	-Curso taller para emprendedores. -Curso tutores empresariales		2 semanas	0	Constancia participantes y ponente con valor curricular	Se solicita apoyo nacional financiera y docente de universidades para la impartición de cursos, al igual que la subsecretaria de economía del estado de México.
Capacitación personal empresarial	Curso administración y mercadotecnia. Curso contabilidad general y finanzas. Curso aspectos jurídicos y fiscales. Curso proyecto de inversión y plan de negocios.		4 semanas		Constancias participantes ponentes con valor curricular	El equipamiento consta de: 1 salón 3 computadoras 1 impresora Los cuales se pueden incrementar con donaciones empresariales gestionados por el comité y coordinador

Proceso de la incubación:

1. Se realiza primer contacto con el empresario o emprendedor.
2. Se procede a la recepción de solicitudes.
3. Se define la idea y el estatus del proyecto o empresa.
4. Se realiza proceso de incubación.
5. Se brindan los servicios correspondientes (asesoría, trámites, capacitación)
6. Se evalúa el desarrollo del proyecto o empresa y sus posibilidades de éxito.
7. Termina proceso de incubación.

Proceso general para la operatividad de la incubadora de empresas.

A continuación se proporcionan las actividades genéricas a desarrollar para la puesta en marcha de la incubadora.

1. Presentación del proyecto de la incubadora ante autoridades municipales, Cultura y Bienestar Social.
2. Revisión y validación para puesta en marcha del proyecto.
3. Solicitud de autorización para operar en la Zona Oriente del Estado de México.
4. Difusión de la incubadora en la Zona Oriente del Estado de México.
5. Asignación de personal con perfil para ser tutores empresariales.
6. Entrevista individual con el personal asignado.
7. Formación básica emprendedora para el personal.
8. Capacitación empresarial para el nombramiento como tutor empresarial.
9. Formación y capacitación de emprendedores-empresarios que reúnan los perfiles.
10. Elaboración del plan de negocios, bajo tutoría empresarial.
11. Admisión formal a la incubadora de empresas.
12. Otorgamiento del servicio de consultoría.
13. Operatividad del proyecto.
14. Evolución de empresas incubadas.

4.3.2 OBJETIVOS FUNCIONALES Y SECCIONADOS

SELECCIÓN DE PROYECTOS

- Determinar pasos básicos para la selección de un proyecto.
- Conocer los puntos más importantes para la selección del proyecto.
- Desarrollar los criterios de selección del proyecto.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

- Analizar el perfil y coeficiente empresarial de los candidatos a incubar su empresa.
- Determinar mediante ciertos criterios la viabilidad del proyecto.
- Conocer los criterios de evaluación del proyecto.
- Calificar y dar un valor concluyente al conjunto de acción que se ha venido realizando.

PLANEACIÓN

- Participar en el desarrollo ordenado y sistematizado del proyecto, mediante un esquema de planeación y evaluación que permita orientar y dar seguimiento a las acciones para cumplir con la misión de la incubadora.

OPERACIÓN TUTELAR

- Brindar asesoría integral en el proceso de incubación de empresas.
- Ayudar al emprendedor a organizar funcionalmente su empresa.
- Desarrollar el proceso de acompañamiento y asistencia técnica en la formulación del plan de negocios y el planeamiento de la gestión empresarial.

VIGILANCIA Y CONSERVACION DEL PROYECTO.

- Supervisar y asesorar a las empresas graduadas durante el tiempo que se estime en el modelo de incubación, para asegurar el buen funcionamiento de la empresa.

4.3.3 OPERACIÓN INTERNA

Este departamento se encarga de la vinculación entre la incubadora y el emprendedor y vigila que se cumpla el proceso de incubación correctamente, dentro de sus objetivos se encuentran los siguientes:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las etapas del modelo de incubación, mediante la difusión, requisición de documentos, incubación de las empresas, vigilancia y conservación del proyecto.
- Atraer el mayor número de proyectos para poder ser incubados.
- Planear estrategias para llegar a los emprendedores.
- Dirigir, coordinar y evaluar los proyectos de los emprendedores.
- Recibir los proyectos factibles para incubarlos.
- Asesorar al emprendedor para desarrollo de su plan de negocios. Preparar conjuntamente con el emprendedor el “Plan de negocios” correspondiente. Proporcionando la orientación, asesoramiento, capacitación y explicación necesaria para que el pequeño empresario no solo entienda las funciones de su negocio, su importancia y operatividad, sino que domine la aplicación de las herramientas y su adecuación en el caso de variables de volúmenes en su actividad y su crecimiento y desarrollo.

- Asesorar al emprendedor para la puesta en marcha de la empresa.

4.3.4 PROMOCION Y VENTA

PROMOCION DE LOS SERVICIOS DE LA INCUBADORA

Los objetivos principales de este departamento son los siguientes:

- Divulgar entre la comunidad, los servicios que ofrece la incubadora de empresas.
- Difusión de los resultados que han obtenido las empresas que han acudido a las incubadoras de empresas.
- Fortalecer la imagen y presencia de la incubadora en la región, mediante el establecimiento de estrategias de difusión.
- Coordinar y supervisar el diseño de medios informativos.
- Transmitir a la comunidad en general, la información derivada de las actividades de incubación de empresas, mediante materiales de comunicación para contribuir a la divulgación de la incubadora de empresas.

PUBLICIDAD

Los principales objetivos de este departamento son los siguientes:

- Recurrir a los medios necesarios para convencer y conquistar a los emprendedores de la región.
- Generar ideas para desarrollar un área creativa y manejar todos los recursos disponibles para realizar la publicidad.
- Supervisar todas las actividades y los resultados que se deben obtener en la asociación, para generar ideas nuevas, para crear campañas efectivas para convencer.
- Mostrar que se puede satisfacer una necesidad con el servicio.

MEDIOS

Sus principales objetivos son:

- Reproducir en forma múltiple los mensajes publicitarios de la asociación, haciéndolos llegar a una audiencia específica.

- Se deben contemplar cuáles serán los medios para hacer llegar el mensaje.

CUERPO DE VISITADORES

Algunos de sus objetivos son:

- Acercarse a todos aquellos emprendedores interesados para la incubación de su proyecto.
- Informar a los emprendedores los beneficios de incubar su proyecto.
- Informar a los emprendedores de las asesorías que se le darán para el desarrollo de su plan de negocios.

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Sus objetivos son:

- Recibir en tiempo y forma los documentos requeridos.
- Promover el cumplimiento de los requisitos establecidos por la incubadora.
- Verificar que la documentación se presente con los lineamientos que la incubadora solicite.
- Consolidar la información recibida.

4.3.5 PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INCUBACIÓN Y PROCESOS DE DESARROLLO

1.- EJERCICIO PREVIO (PREINCUBACION)

- Desarrollo de la mentalidad empresarial: desarrollar las nuevas iniciativas empresariales, pudiendo ser nuevos proyectos de empresa, desarrollo de nuevas líneas de actividad o de empresas ya existentes.
- Identificación y evaluación de ideas de negocio: Sistematizar el proceso de creación de la nueva empresa rentable.
- Estructuración y evaluación de la oportunidad de negocio, prestando una gama completa e integrada de servicios.
- Analizar el perfil y coeficiente empresarial de los candidatos a incubar su empresa.

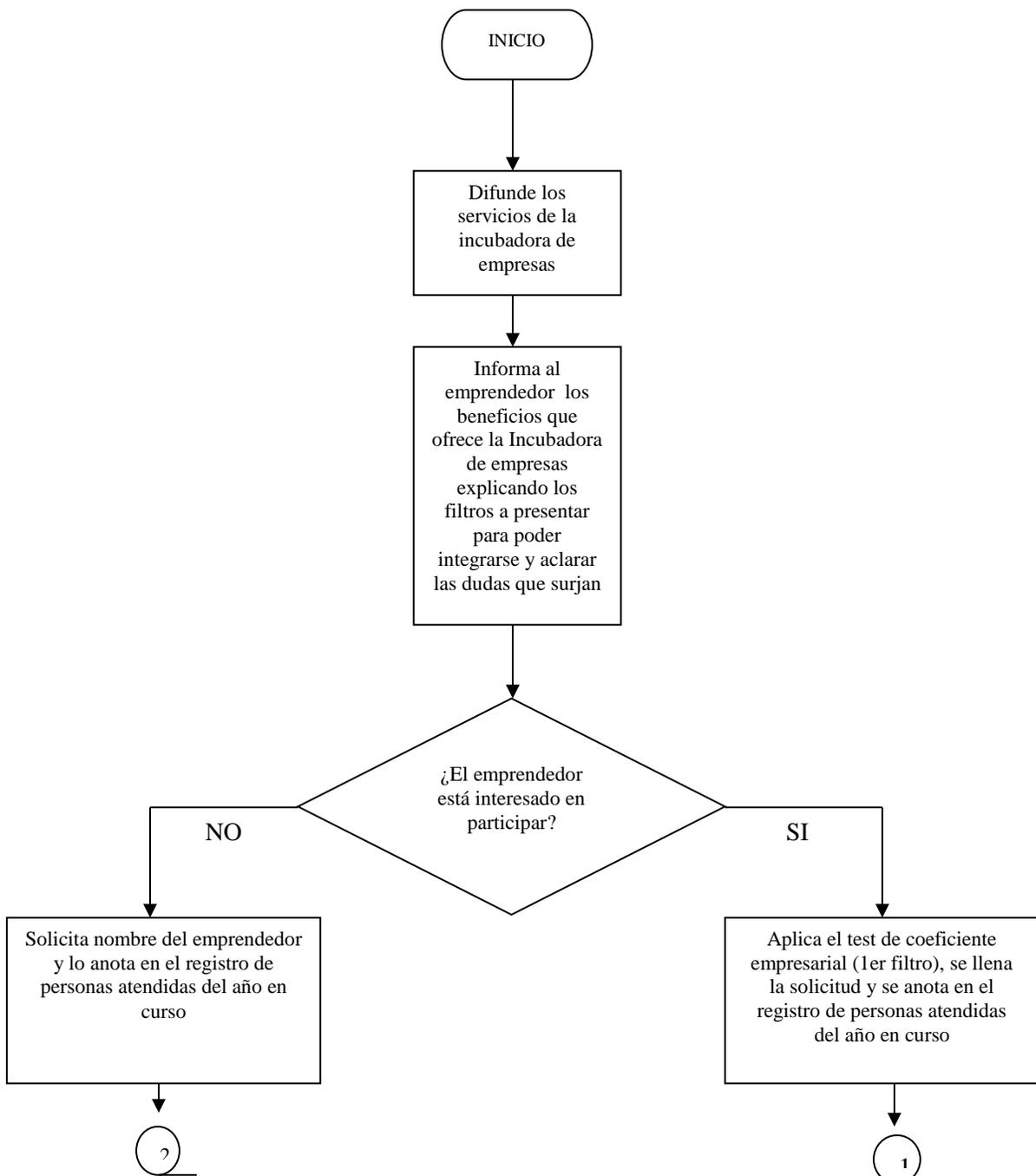
Servicio brindado: Capacitación /formación, preponderantemente.

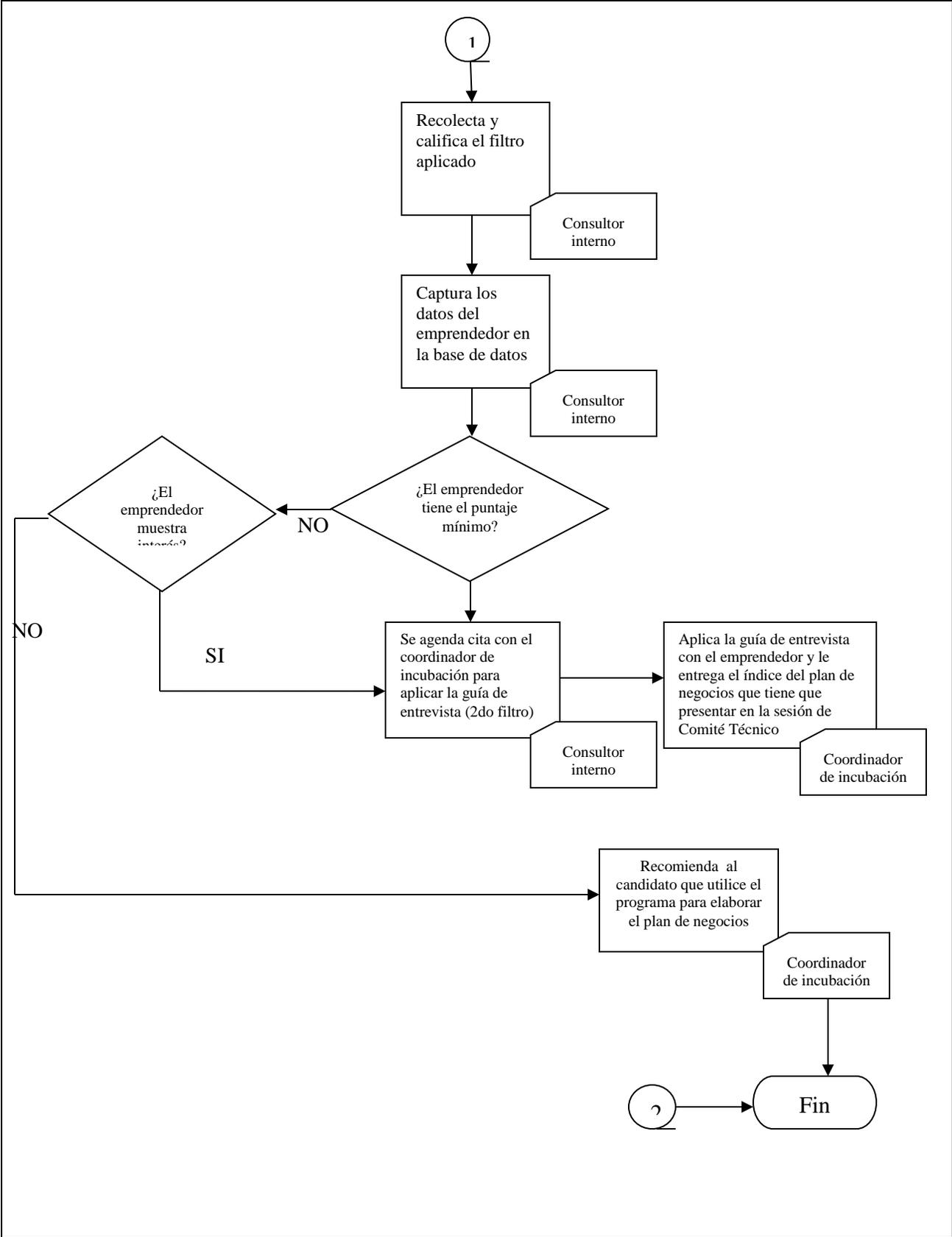
PRE- SELECCIÓN DE PROYECTOS PARA INCUBACION

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Incubadora de Empresas A.C.	1.- Difunde los servicios de la incubadora.
Consultor Interno	2.- Informa al emprendedor los beneficios que ofrece la incubadora de empresas explicando los filtros a presentar para poder integrarse y aclara las dudas que surjan.
Consultor interno	3.- Si el emprendedor se interesa en participar en la etapa de selección, se aplica el test de coeficiente empresarial (1er filtro), se llena la solicitud y se anota en el registro de personas atendidas del año en curso.
Consultor interno	4.- Si el emprendedor no se interesa en participar en la etapa de selección, se le solicita su nombre para anotarlo en el registro de personas atendidas de año en curso.
Consultor interno	5.- Recolecta y califica el filtro aplicado.
Consultor interno	6.- Captura los datos del emprendedor en la base de datos.
Consultor interno	8.- Si el emprendedor no tiene el puntaje mínimo y muestra interés y su comportamiento es el de emprendedor, se agenda cita con el coordinador de incubación para aplicar la guía de entrevista.

Coordinador de incubación	9.- Entrevista al emprendedor y le hace entrega el índice del plan de negocios que tiene que presentar en la sesión de Comité Técnico (2do filtro).
Consultor interno	10.- Recomienda al candidato que utilice el programa para elaborar el plan de negocios.

PRESELECCION DE EMPRENDEDORES





PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN DE LA SESION DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ TECNICO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Emprendedor	1.- Elabora el plan de negocios de acuerdo con el índice que le fue entregado.
Consultor interno	2.- Revisa los avances del plan de negocios elaborado por el emprendedor.
Consultor interno	3.- Hace las correcciones y comentarios necesarios para modificar algunos puntos del documento.
Emprendedor	4.- Realiza los cambios al documento.
Consultor interno	5.-Recibe el documento corregido y le da fecha para presentarlo ante el Comité Técnico.
Consultor interno	6.- Integra las carpetas para los miembros del Comité Técnico.
Consultor interno	7.-Envía por correo electrónico invitación para participar en la sesión de evaluación de proyectos tres semanas antes de la fecha programada a los miembros del Comité Técnico
Consultor Interno	8.- Envía las carpetas a los integrantes del Comité Técnico dos semanas antes de la sesión de evaluación de proyectos.
Consultor interno	9.- Confirma la asistencia a la sesión de evaluación de los integrantes del Comité Técnico vía telefónica.
Consultor interno	10.- Acondiciona la sala donde se llevara a cabo la sesión de evaluación de proyectos.

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Coordinador de incubación	1.- Da la bienvenida a los miembros del comité técnico y a los candidatos a incubarse.
Coordinador de incubación	2.- Da lectura de la orden del día.
Coordinador de incubación	3.- Da lectura del acta de la sesión del Comité.
Emprendedor	4.-Presenta su proyecto durante 10 minutos.
Coordinador de incubación	5.- Elabora preguntas al emprendedor con relación a su proyecto (duración de 20 minutos aproximadamente)
Emprendedor	6.- Responde a los cuestionamientos hechos por parte de los integrantes del Comité Técnico.
Comité técnico	7.-Evalua y dictamina cada uno de los proyectos.
Comité técnico	8.- Vota para la selección de los proyectos presentados por los emprendedores.
Coordinador de incubación	9.- Busca el consenso y unanimidad para identificar a los emprendedores seleccionados para incubarse en la Incubadora de empresas.
Coordinador de incubación	10.- Agradece la participación de todos los presentes en la sesión de evaluación.

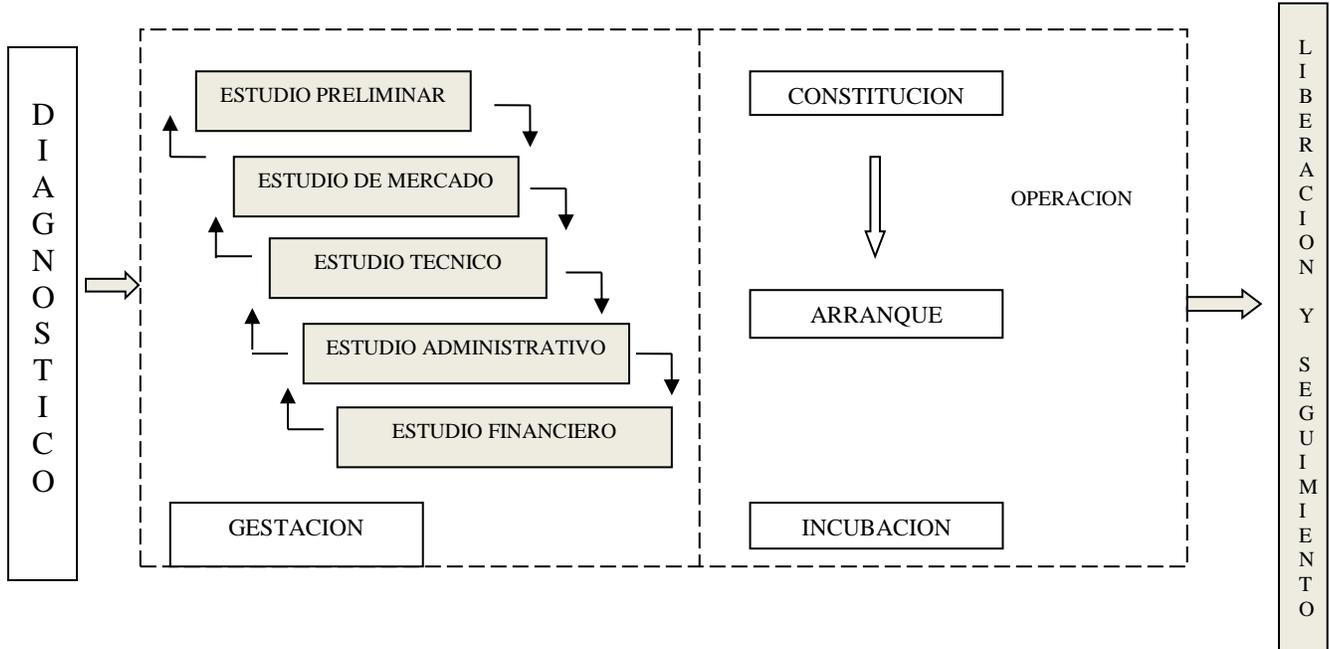
PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE RESULTADOS A LOS CANDIDATOS

RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Consultor interno	1.-Captura los votos en el formato conteo de votos y revisa resultados.
Consultor interno	2.- Si el emprendedor obtiene la mayoría de votos, se elabora la carta de aceptación de dictamen para cada uno de los candidatos aceptados.
Consultor interno	3.- Si el emprendedor no obtiene la mayoría de votos, se elabora la carta de no aceptación para cada uno de los candidatos no aceptados.
Coordinador de incubación	4.- Firma las cartas de dictamen de los candidatos presentados ante el Comité Técnico.
Consultor interno	5.-Localiza a cada uno de los candidatos vía telefónica para informarles que pueden pasar a recoger el dictamen del Comité Técnico.
Coordinador de Incubación	6.- Entrega las cartas de dictamen a cada uno de los candidatos.
Emprendedor	7.-Firma el acuse de recibido en una copia de la carta de dictamen.
.	8.-Archiva los acuses de recibido

2.- INCUBACIÓN (MODELO INCUBASK)

- Elaboración del plan de negocios a través de las etapas de estudio preliminar, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y estudio financiero.

MODELO DE INCUBACION



Servicios: Capacitación / formación

- El proceso de arranque

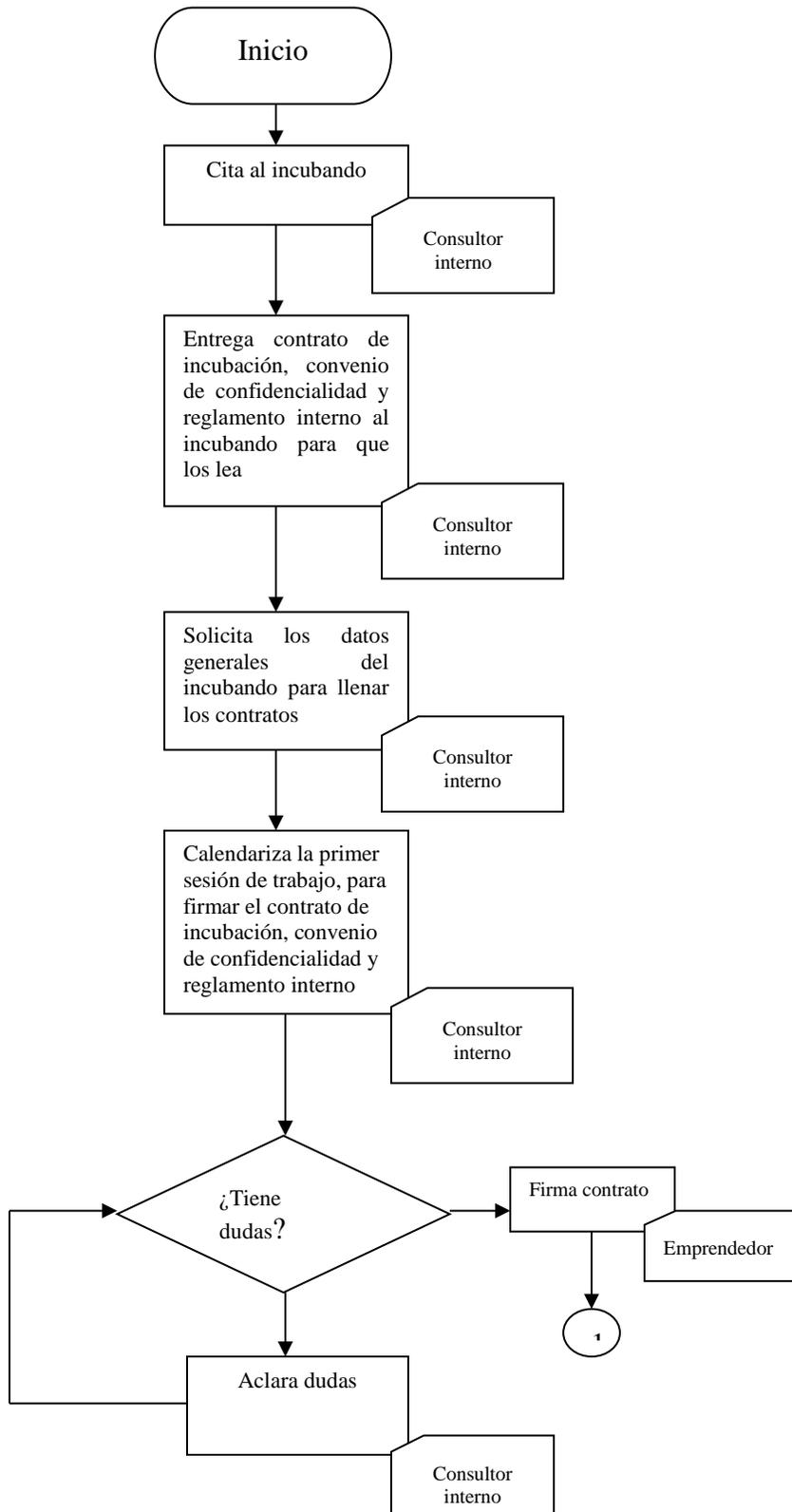
Servicios: Capacitación /formación, Puesta en marcha de proyectos.

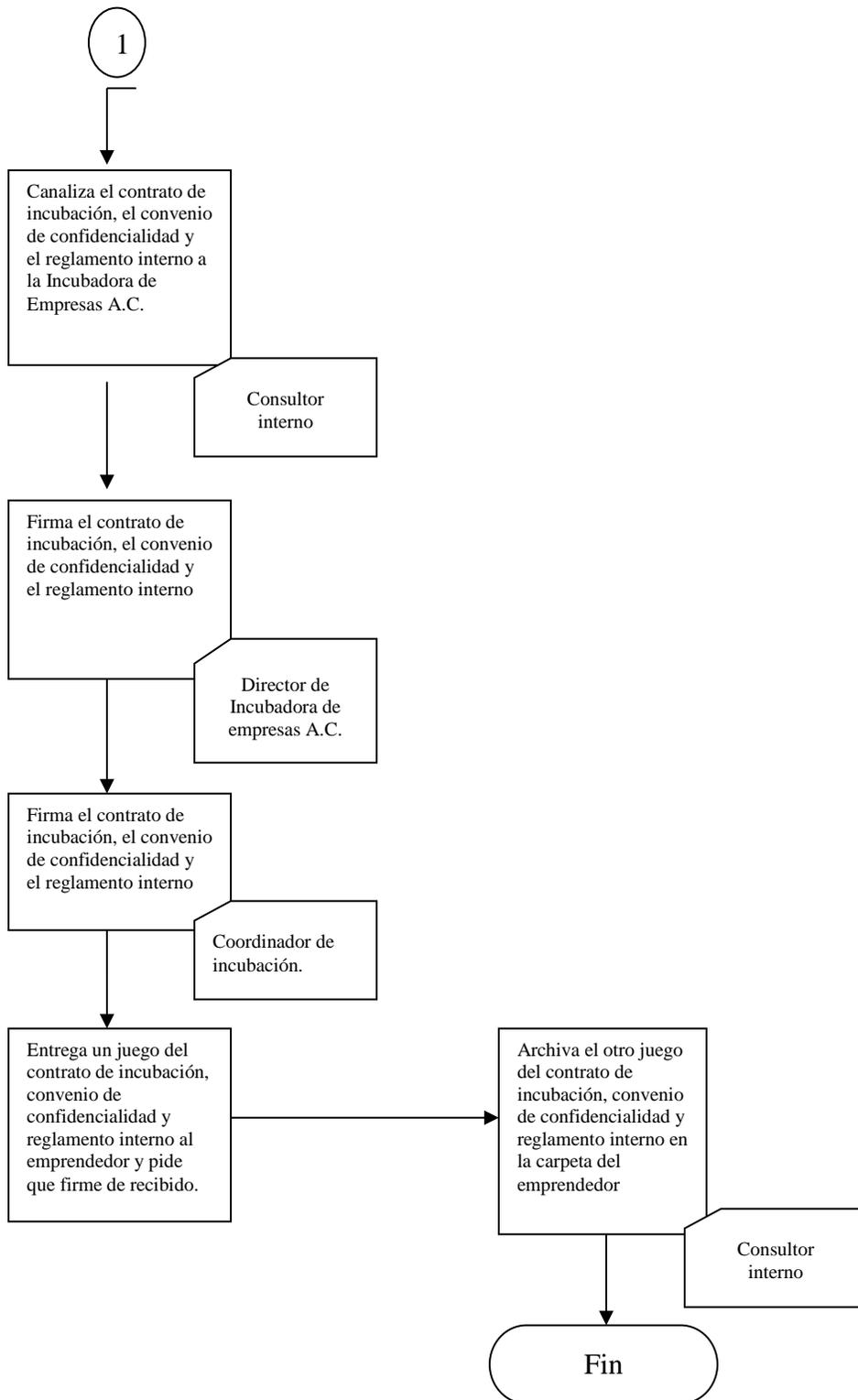
PROCEDIMIENTO PARA REGLAMENTAR EL PROCESO DE INCUBACION

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Consultor interno	1.- Cita al incubando.
Consultor interno	2.- Entrega contrato de incubación, convenio de confidencialidad y reglamento interno al incubando para que lo lea.
Consultor interno	3.- Solicita los datos generales del incubando para llenar los contratos.
Consultor interno	4.- Calendariza la primer sesión de trabajo, para firmar el contrato de incubación, convenio de

	confidencialidad y reglamento interno, si el incubando tiene dudas, se le aclaran.
Emprendedor	5.- Firma contrato de incubación, convenio de confidencialidad y reglamento interno en dos tantos.
Consultor interno	6.- Canaliza el contrato de incubación, el convenio de confidencialidad y el reglamento interno a la directora general de la Incubadora de empresas A.C.
Director de la INCUBADORA A.C.	7.- Firma el contrato de incubación, el convenio de confidencialidad y el reglamento interno.
Coordinador de incubación	8.- Firma el contrato de incubación, el convenio de confidencialidad y el reglamento interno.
Consultor Interno	9.- Entrega un juego del contrato de incubación, convenio de confidencialidad y reglamento interno al emprendedor y pide que firme de recibido.
Consultor interno	10.- archiva el otro juego del contrato de incubación, convenio de confidencialidad y reglamento interno en la carpeta del emprendedor.

PROCEDIMIENTO PARA REGLAMENTAR EL PROCESO DE INCUBACION





PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Coordinador de incubación	1.-Imparte el curso de gestión y operación empresarial.
Asesor	2.-Orienta al incubando en la elaboración de los documentos requeridos.
Incubando	3.-Elabora todos los documentos y los presenta al asesor.
Asesor	4.-Revisa los documentos.
Asesor	5.-Hace las correcciones necesarias de los documentos.
Incubando	6.-Ajusta los cambios a los documentos
Asesor	7.-Recibe una copia de los documentos corregidos y los archiva en el expediente.
Asesor	8.-Establece junto con el incubando el plan de actividades para la gestión empresarial que iniciará en la tercera fase del proceso de incubación.
Asesor	9.- Elabora un informe que señale el grado de compromiso del incubando con su proyecto y el status que guarda cada uno de los mismos y lo entregara al Coordinador de Incubación con copia al responsable de recursos financieros.
Asesor	10.-Fin del proceso.

3.- GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO

- Modelo de INCUBACION Estrategia nacional
 - A) Del plan de negocios del proyecto
 - B) Estructura del proyecto
 - C) Análisis del proyecto

Servicios: Diseño de proyectos de desarrollo / Puesta en marcha de proyectos

PROCESO PARA LA GRADUACION DE LA EMPRESA

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Incubando	1.- Ejecuta el plan de actividades
Asesor	2.-Supervisar la ejecución del plan de actividades.
Asesor	3.-Verifica que el plan de actividades se haya realizado correctamente.
Asesor	4.-Elabora un informe del status que guarda el proyecto.
Coordinador de incubación	5.-Evalua a los incubandos para ser graduados de acuerdo con los criterios para la graduación de las empresas.
Coordinador de incubación	6.- Establece en conjunto con el incubando la fecha de apertura e inauguración de la empresa y se invita al Comité Técnico, miembros del patronato y de la Secretaria de Economía.
Personal de la incubadora	7.- Graduación de la empresa.
	8.- Fin del proceso.

4.- POST-INCUBACIÓN / ACOMPAÑAMIENTO

- Crecimiento y desarrollo empresarial

Servicios: Capacitación / formación, Asistencia técnica y consultoría profesional. Con el seguimiento del proceso, las empresas obtienen una mejor orientación hacia el mercado y sus necesidades. Se orientan hacia un sistema de asistencia técnica integral y fortalecimiento.¹⁹

PROCESO PARA EL SEGUIMIENTO POST-INCUBACION DE LAS EMPRESAS GRADUADAS EN LA INCUBADORA DE EMPRESAS A.C

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Asesor de Recursos Financieros	1.- Realiza un análisis financiero (diagnóstico) de la empresa de acuerdo al plan de negocios.
Asesor de Recursos Financieros	2.-Realizan visitas domiciliarias y llamadas telefónicas a los microempresarios para supervisar el buen funcionamiento de la empresa.
Asesor de Recursos Financieros	3.-Supervisa que se realicen los pagos adecuadamente en tiempo y forma de acuerdo al plan financiero del “Plan de negocio”.
Asesor de Recursos Financieros	4.- Verifica la recuperación de los créditos.
Asesor de Recursos Financieros	5.- Elabora un informe de avance y puesta en práctica del plan financiero con memorándum de recomendaciones.
Asesor de Recursos Financieros	6.- Elabora la carta de liberación.
Coordinador de incubación	7.- Firma y entrega las cartas de liberación.
	8.- Fin del proceso

¹⁹ Bonilla Garcia Yetzari. PONENCIA DESARROLLO EMPRESARIAL DEL TURISMO Y CULTURA EMPRENDEDORA UAEM VALLE DE CHALCO. Valle de Chalco, Estado de México, 20 de septiembre de 2009.

4.4. El plan de negocios como guía de capacitación.

4.4.1 Partes del plan de negocios.

Las partes del plan de negocios se integran de la siguiente manera:

2. Naturaleza del proyecto: Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa lo esencial del mismo, es decir con qué objetivo será creado, cual es la misión que persigue y por qué es considerable desarrollarlo. A través de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define lo que será su negocio.
3. Mercado: Se debe establecer el mercado y la mercadotecnia que se encargará del proceso de planear las actividades de la empresa, en relación al precio, a la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que esta ofrece, así como la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor; de forma tal, que permitan crear una dinámica de intercambio, entre empresa y consumidor que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.
4. Producción: La producción de bienes y servicios a ofrecer, se debe integrar de manera en que el emprendedor tenga claro los objetivos del área de producción, la especificación del servicio o producto, la descripción del proceso de manufactura o proceso del servicio, se debe realizar el diagrama de flujo del proceso, conocer las características de la tecnología que utilizará, así como equipo e instalaciones, tanto como materias primas requeridas, capacidad productiva instalada, manejo de inventarios, ubicación de la empresa, diseño y distribución de planta y oficinas, mano de obra requerida, procedimientos de mejora continua, programa de producción y calidad de la misma.
5. Organización: Se deben definir los objetivos, las políticas, programas y procedimientos, así como la estructura organizacional, funciones específicas por puesto, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, relaciones de trabajo y marco legal de la organización.
6. Finanzas: En esta etapa del plan de negocios, el emprendedor deberá establecer los objetivos del área contable, sistemas de la empresa, flujo de efectivo, estados financieros proyectados, indicadores financieros y sistema de financiamiento.
7. Plan de trabajo: En esta etapa se asignarán tiempos y movimientos, así como los responsables, metas y recursos de cada actividad de la empresa, básicamente es preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

8. Resumen ejecutivo: En este reporte, se deberá concentrar la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios para justificar su viabilidad.

4.4.2 Objetivos de cada parte del plan de negocios y asesoría para su puesta en marcha

1. Naturaleza del proyecto.

- El nombre de la empresa debe reunir una serie de características específicas, debe ser entre otras cosas, descriptivo, original, atractivo, claro, significativo y elocuente.
- Descripción de la empresa. El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal, existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar de acuerdo con la secretaria de comercio y fomento industrial en México, las cuales son comercial, industrial y de servicios.
- La misión de la empresa es el motivo por el cual existe y el compromiso social, por lo tanto, da sentido y guía a sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo y en el mercado.
Los asesores de una incubadora de empresas orientarán al cliente para que brinde alta calidad en sus productos, que conserve una filosofía de mantenimiento continuo y que de a sus productos o servicios especificaciones que mantengan y atraigan al cliente.
El emprendedor debe tener clara la necesidad que satisface o problema que resuelve, qué clientes o a quienes pretende alcanzar y en qué forma será satisfecha la necesidad que se pretende satisfacer.
- En los objetivos de la empresa, el asesor capacitará al emprendedor para determinar el rumbo de su empresa y acercar su proyecto a la realidad, se establecerán metas y compromisos específicos claros y ubicados en el tiempo. El emprendedor dejará de tener sólo la intención del proyecto, para convertirla en una realidad completa.
- Se orientará al emprendedor sobre las ventajas competitivas para que su producto o servicio posean ciertas características particulares, distintivas que los diferencien de otros similares presentes en el mercado.
- Se asesorará al emprendedor para que pueda establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada su empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma.
- Se asesorará al emprendedor para que establezca claramente el producto o servicio que la empresa ofrecerá al mercado.

- El asesor le ayudará a justificar al emprendedor los elementos del proyecto para que pueda visualizar de manera real las ventajas y problemas que en su empresa se pudieran presentar.

2. El mercado.

- En este apartado del Plan de negocios se tiene que trabajar intensamente en clarificar la idea del emprendedor sobre que va a ser lo que vende. Es increíble para la mayoría de los negocios que no subsistan al tercer año de su creación, se debe a que no entienden realmente cuales deben ser las características de su producto. No solamente las características intrínsecas sino el valor agregado que le dan otras como: la presentación, el precio, la oportunidad, la disponibilidad, el servicio, la garantía, la sanidad, la permanencia y durabilidad.
- El empresario será asesorado para que defina lo que desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado, deberá tener en cuenta el área o segmento en el que piensa incurrir, así como el tiempo en el cual se piensan alcanzar los objetivos.
- Se le capacitará para que conozca las necesidades de sus clientes potenciales y como podrá satisfacerlas plenamente, para así poder definir el segmento del mercado, posteriormente deberá establecer el consumo aparente que este segmento representa, identificando a los clientes potenciales así como el consumo que se estima harán del producto o servicio proporcionado.
- Se asesorará al emprendedor para identificar a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.
- El estudio de mercado es otro de los puntos importantes en el cual el asesorado deberá recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual, la empresa ofrece su producto o servicio para lo cual, se recomienda hacer un estudio de mercado a través de encuestas, observaciones o entrevistas.
- Evaluará los diferentes sistemas de distribución, para adoptar el mejor para su giro.
- Definirá la publicidad de la empresa, diseñará etiquetas, anuncios, logo, slogan, nombre comercial, etc., según el caso, también definirá el sistema de promoción y el diseño del empaque del producto y la presentación ideal.

3. Producción.

De la misma manera el área de producción abarca una serie de actividades a realizar que deben ser estudiadas y analizadas para definir el proceso más adecuado y rentable, como son:

- Diseño del producto o servicio.
- Definición del proceso de producción.
- Determinación de la ubicación de las instalaciones y diseño de la distribución de las mismas.
- Definición de los requerimientos de materias primas y mano de obra.
- Adquisición de la tecnología necesaria.
- Identificación y selección de los proveedores de equipo, herramienta y materias primas, así como sus condiciones y calidades.
- Obtener el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción con eficiencia y precisión.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios así como los pasos en la logística.
- Compra de la materia prima para la elaboración del producto y /o la prestación del servicio, con la programación adecuada.
- Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones necesarias.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa tanto de producción como administrativas, de venta y distribución.
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria.
- Diseñar el sistema de control de calidad de la empresa.

4. Organización.

- Definir la estructura organizacional.
- Asignar el trabajo y las responsabilidades entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

- Analizar y definir las funciones específicas para cada puesto.
- Captación del personal, la cual incluye el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Adiestramiento y capacitación del personal por puesto y niveles.
- Administrar sueldos y salarios acordes al mercado de mano de obra.
- Evaluación del desempeño de los trabajadores (con calificación de méritos).
- Relaciones de trabajo que involucran una serie de aspectos de gran importancia, los cuales son: motivación, comunicación, trabajo en equipo, calidad personal y de vida de cada miembro de la organización.
- Constituir legalmente la organización

5. Finanzas.

- En este apartado del Plan de negocios se debe iniciar con el estudio de un diagnóstico financiero que contemple las necesidades de funcionamiento, su programación y los planes de aplicación que procuren la rentabilidad más adecuada.
- Facilita la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo.
- Decidir la cantidad total de dinero que inviertan los socios para conformar la empresa, la cual sirve como base para el inicio de las operaciones de la misma y precisar el volumen del capital propio y ajeno.
- Determinar las necesidades de crédito de la empresa.
- Determinar el flujo de efectivo el cual permite proyectar de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores, como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.
- Establecer el proceso contable para poder dar inicio con la primera actividad económica de la empresa, para poder registrar detalladamente cada operación.

- Crear un catálogo de cuentas para registrar las actividades u operaciones monetarias para llevar a cabo inversiones en el negocio, vender productos o servicios, efectuar compras a proveedores de artículos y pagar cuentas.
- Implementación de software para el sistema contable.
- Determinar el flujo de efectivo para realizar las proyecciones o planeaciones del negocio.
- Desglose de todas las entradas por concepto de ventas del producto o servicio, por aportaciones de los accionistas, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener la empresa durante su operación.
- Desglose de salidas o egresos que la empresa incurra.
- Elaborar estados financieros proyectados para que el empresario visualice desde el principio hacia donde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.
- Elaborar el estado de resultados para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera la ganancia o la pérdida de la empresa, se obtiene restando los gastos o pérdidas a los ingresos o ganancias, este es el principal medio para medir la rentabilidad del organismo.
- Elaboración del balance general para presentar la situación del negocio en un momento en particular. Este instrumento muestra a una fecha determinada, cuales son los activos, pasivos y capital contable con el que cuenta la empresa. Este estado financiero muestra que tiene, que debe y que pago.
- Aplicar y calcular los indicadores financieros para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros de las mismas y así llegar a conclusiones validas que faciliten el proceso administrativo de la empresa (punto de equilibrio, entre otros).
- Establecer claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizara en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se empieza alcanzar en la empresa.

Los supuestos financieros deben ser contemplados de acuerdo con la situación actual del medio, tomando en consideración aspectos como las tendencias económicas de la región, situación inflacionaria del país, acontecimientos sociales, culturales o políticos que la población puede estar

viviendo en un momento determinado, esto se realiza para establecer un escenario real y verdadero para desarrollar la empresa.

- El emprendedor deberá determinar las opciones de financiamiento que tiene a su alcance y las condiciones que ofrecen para capitalizarlo, con el adecuado apoyo del asesor.

6. Plan de trabajo (se realizará acorde con un “Plan presupuestal”)

- Asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, para cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

7. Resumen ejecutivo:

- Documento que concentra la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios, debe contener información clave del plan, elementos que darán éxito al proyecto, la información de cada área analizada en el plan de negocios, que permite la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.
- La naturaleza del proyecto incluye nombre de la empresa, justificación y misión de la empresa, ubicación, ventajas competitivas y descripción de los productos o servicios de la misma.
- La información de mercado que se incluirá en el resumen son: la descripción del mercado, demanda potencial del producto o servicio, conclusiones del estudio del mercado realizado y resumen del plan de ventas.
- En cuanto al sistema de producción la información que se incluirá en el resumen es: proceso de producción, características generales de la tecnología, necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etc.
- En lo que respecta a la organización la información que será incluida es el organigrama de la empresa y marco legal.
- Respecto a la contabilidad y finanzas la información que se incluye en el resumen es quién y cómo llevará a cabo el proceso contable, capital inicial requerido, resumen de los estados financieros, resultados de la aplicación de indicadores financieros y plan de financiamiento (de ser posible estados financieros proforma).
- En cuanto al plan de trabajo, fundamentalmente deberá establecerse el tiempo necesario para iniciar operaciones. Este dato se calcula tomando en

cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones (fecha de inicio y finalización de la totalidad de las mismas).²⁰

4.4.3 ESPECIALISTAS REQUERIDOS PARA LA TUTELA EN CADA SECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para la operatividad de la incubadora de empresas se considera la figura del tutor empresarial, teniendo como aquella persona que haciendo uso de sus conocimientos, experiencia y capacitación, guía a un grupo de personas externas en la elaboración del plan de negocios o proyecto de inversión en los diversos campos, lo cual les da una mayor seguridad para su desarrollo.

Como ya se ha contemplado en el inciso 4.1.4 de este capítulo, el servicio que se pretende proporcionar es multidisciplinario, encontrar profesionales con una preparación académica de tal magnitud es casi imposible, por ello vamos a proponer en esta investigación una solución más práctica y funcional.

El cuerpo de tutores y asesores de una incubadora deberá ostentar una formación académica básica en los ámbitos de la vida empresarial como pueden ser: licenciaturas en administración, contaduría, ingeniería Industrial, Economía, mercadotecnia, ingeniería financiera, etc.

Partiendo de la formación académica que pueda tener el asesor un factor determinante para poder desempeñarse como tutor empresarial, será la experiencia y madurez profesional, la cual va a ser fundamental para su labor y no solo para su desempeño, sino para poder acceder al apoyo multidisciplinario que va a requerir del comité consultor (departamento staff) y debe tener la capacidad de ubicarse en los factores y las variables de cada problemática, para plantear la consulta con la precisión y claridad que lo lleven a una solución eficiente y precisa del problema.

En el departamento staff (multidisciplinario), con el que debe contar toda incubadora, podemos sugerir un sistema participativo consultivo o un sistema participativo de grupo. El primero funciona con servicios de consultoría externa y el segundo, con la integración de un departamento propio de asesores con conocimientos y amplia experiencia en cada una de las áreas del plan de negocios.

Lo propuesto y comentado con anterioridad, dependerá de la dimensión de la incubadora y del tipo de servicios que pretenda ofrecer.

Esta propuesta puede funcionar con cuatro o cinco especialistas en el staff, que apoyen a una cantidad muy superior de tutores y asesores.

²⁰ Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor de éxito. Editorial McGraw Hill. México, 2006.

4.4.4 El Licenciado en Contaduría, su preparación académica, su experiencia y su capacitación en las áreas del Plan de Negocios.

Desde su origen el Contador Público se ha desempeñado en las áreas financieras, de control y de administración tanto de empresas privadas y del gobierno, así como de todo tipo de instituciones y asociaciones no lucrativas, con funciones enfocadas a la generación, control e interpretación de la información principalmente contable que se utiliza para la administración y la toma de decisiones.

Una importante cantidad de colegas se ha apartado por la práctica de asesoría fiscal, como asesores en administración o como lo advertimos en el presente trabajo de investigación, como asesores de negocios.

Cuando el contador público opta por ser un asesor de negocios debe tener perfectamente claro que su objetivo ineludible será generar un valor agregado a la inversión de los accionista, que ya no es suficiente con darles buenos consejos, que es indispensable ayudar a sus clientes a que hagan mejor lo que hacen, a aumentar la calidad y la productividad de las empresas y que esto se refleje en resultados y mejoras concretas.

Tener visión de negocios se refiere a las características que el contador público debe tener para estar en posibilidad de entender y así poder ayudar a sus clientes: por ejemplo, se considera que es básico tener experiencia en el mundo empresarial, esto implica poder entender al negocio de forma integral, no sólo en su parte contable y de controles, sino también en los sectores operativos, productos, su mercado, estrategias, competidores, ser capaz de identificar los problemas, pero mucho más importante , las oportunidades.

Es también indispensable tener una mente abierta y amplio criterio, que apoyados en técnicas modernas de administración y en los invaluable avances de la tecnología de información, nos permitan tener capacidad de adaptación al cambio, para que la empresa salga más fortalecida y flexible de estos retos y procesos, que cada día serán más frecuentes.

Otro aspecto fundamental en el que debe trabajar el contador público como asesor de negocios es, que para poder lograr lo que señalamos anteriormente, debe ser un especialista que realmente sea un experto reconocido y apreciado por sus clientes y que tenga la capacidad para interactuar con otros especialistas.

Para poder dar este servicio es indispensable que el asesor cuente con experiencia y conocimiento de las empresas, no sólo a nivel teórico, sino práctico que le permitan acompañar a sus clientes hasta hacer realidad los consejos y soluciones que ha propuesto, que sepa identificar los obstáculos y cómo superarlos, para que su cliente reciba el beneficio real de esa asesoría. Esta es la diferencia entre alguien que sólo da consejos, y un verdadero asesor que apoya a sus clientes en la implantación de sus recomendaciones.²¹

²¹ Colegio de contadores públicos de México. El contador público como asesor de negocios. México 1998.

El contador público como asesor de negocios a través de la experiencia que ha adquirido, conoce a las empresas en general, y por lo tanto, conoce la clasificación por giro de las incubadoras de empresas, que para el objetivo del presente se trabajara con una incubadora tradicional.

La incubadora tradicional es la que se enfoca al comercio, servicios y algunas industrias ligeras; por ejemplo, papelerías, confección y maquila de ropa, farmacias, joyería, etcétera. Prácticamente no necesitan infraestructura tecnológica, su implantación es más sencilla y el tiempo de incubación promedio es de hasta tres meses. Las incubadoras tradicionales por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar su empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.

4.5 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GIRO DE INCUBADORA DE EMPRESAS

Como en todos los negocios, la incubadora de empresas tiene ingresos y egresos. La gestión financiera consiste en planear, supervisar y controlar los fondos de la incubadora, tanto si provienen de servicios como si son provistos por socios e inversionistas. Por lo tanto se deben desarrollar mecanismos que permitan al gerente saber exactamente los montos disponibles, las necesidades y la capacidad de inversión. Además, la gestión o administración financiera debe centrarse en atraer nuevas fuentes de fondos para la incubadora.

La planeación financiera es un elemento esencial en el arranque de operación de cualquier organismo social. Se nutre del análisis económico financiero que se hace desde el momento de estar gestando la idea del nuevo negocio.

Para formalizar la idea de una nueva empresa no basta con el análisis de perfil de la necesidad y del correspondiente satisfactor ideal; para medir la viabilidad del ente existe la imperiosa necesidad de asignar valores monetarios a todos los requerimientos así como a los procesos que se habrán de realizar.

Independientemente de la magnitud de la empresa que será la “Incubadora de Empresas” se hace indispensable un “Plan” que contemple la estructura y la funcionalidad financiera, con la que se operará el organismo social, lo que deberá tener la solidez suficiente para ostentar la oferta de apoyo y servicio a los emprendedores con un alto grado de eficiencia y calidad.

La incubadora, como empresas de servicios que es, debe procurar una infraestructura financiera con dos enfoques claramente definidos:

El primero, que le dé capacidad productiva instalada y el segundo, que le proporcione agilidad operativa y eficiencia en el servicio.

4.5.1 APORTACION INICIAL

Este plan sirve para recabar información sobre usos y periodos de desembolso de los fondos de inversión necesarios para establecer o desarrollar la incubadora. Para poder tener una buena visión de los fondos requeridos durante las diferentes etapas del programa, las inversiones deberán ser desglosadas en las siguientes categorías:

- a) Gastos pre-operacionales: desembolsos anteriores a la inauguración de la incubadora (y que aparecen en el Plan de negocio inicial);
- b) Instalaciones físicas: desembolsos requeridos para la adaptación, construcción y conservación de las instalaciones físicas de la incubadora;
- c) Equipamiento: desembolso requerido para la compra de equipo para iniciar y continuar con las actividades operativas de la incubadora;
- d) Gastos generales; esto involucra inversiones, este punto incluye los gastos iniciales requeridos para la implementación e inauguración de la incubadora, así como la dotación de recursos para su operación en cierto periodo inicial;
- e) Reservas: estos son los montos guardados para ir constituyendo reservas de efectivo que aumentan su potencial en el futuro.

Como se ha mencionado anteriormente la incubadora de empresas dependerá de un patrimonio propio para cumplir su fin, y percepción de cuotas así como en algunos casos, de donativos.

4.5.2 CUOTAS DE RECUPERACIÓN

Son las aportaciones en efectivo que se comprometen a cubrir los asociados en forma periódica al ingresar en la asociación y pueden ser únicas, periódicas o extraordinarias.

DONATIVOS:

Son las aportaciones de sus mismos socios o de extraños de la asociación, ya sea en forma de bienes, derechos o efectivo otorgados de una manera altruista.

CLASES DE DONATIVOS:

Simple, cuyo destino puede ser fijado libremente por la asociación.

Condicional, o destinados a una actividad específica, previamente fijada por el donante.

En los que solamente puede ser usado el producto que se obtenga del mismo rendimiento.

CONTROL DE CUOTAS O DONATIVOS:

- Se usarán recibos impresos y foliados previamente.
- Llevarán impresa la cedula de identificación fiscal.
- Indicarán el destino o fin específico de la cuota o fondo.
- Deben estar firmados por el presidente o vicepresidente de la asociación.
- Serán deducibles solamente los donativos otorgados por los causantes del ISR, asociaciones autorizadas por la SHCP para recibirlos.
- Para vigilar que las cuotas se dediquen al fin social, los socios podrán examinar los libros de contabilidad y se elaborará un reporte analítico de ingresos y egresos para tal fin.

4.5.3 PLANEACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

Este plan es fundamental para lograr una administración financiera exitosa. Debe estar vinculada al presupuesto, con el fin de monitorear el desempeño financiero de la incubadora.

El concepto de flujo de caja es simple. Las actividades de una empresa implican ingresos y egresos. La proyección de estas variables en la liquidez futura genera el flujo de caja o ciclo financiero de la empresa.

A pesar de la sencillez del concepto de flujo de caja, su aplicación puede representar algunas dificultades, provenientes de los siguientes aspectos:

- En un nuevo negocio, es difícil pronosticar lo que ciertas actividades significaran en términos de ingresos y egresos;
- Es difícil prever los montos en efectivo de ingresos y gastos futuros debido a las incertidumbres del escenario proyectado; y
- Es difícil cuantificar el impacto sobre ingresos y egresos en efectivo debido a los riesgos del negocio.

La preparación del flujo de caja de la incubadora permitirá al gerente seguir de cerca el balance general, con un alto nivel de certeza, y planificar como cubrir los requerimientos de inversión y cuando será necesario integrar fondos frescos.

El análisis de flujo de caja permite a la incubadora:

- Ser totalmente consciente de la disponibilidad o escasez de fondos, permitiéndole:

- Inyectar fondos o realizar inversiones financieras a corto plazo.
- Programar compromisos.
- Presentar proyectos.
- Diseñar estrategias alternativas.
- Preparar los presupuestos de inversión y operación.
- Monitorear el presupuesto y consecuentemente vigilar de cerca los planes estratégicos y las metas.
- Monitorear regularmente las cuentas por pagar y las cuentas a percibir, estableciendo un sistema de control dual eficiente.
- Es un enfoque estratégico para controlar los balances bancarios.
- Requiere que todas las áreas estén totalmente familiarizadas con sus actividades y necesidades.

4.5.4 FLEXIBILIDAD EN SU DIMENSION ATENDIENDO A LA RELACIÓN INGRESOS / COSTOS.

Se debe preparar una planilla para costos y gastos. Esta proporciona información sobre los usos y periodos de desembolso, separados en costos y gastos. Para prepararla, se deben tomar dos principios en consideración:

- a) La esencia del negocio: principales actividades de la empresa, en las que recortes podrían impedir su desarrollo;
- b) La relación entre los desembolsos y la actividad de la empresa.

También se debe preparar una planilla para los ingresos. Esta debe comprender todos los fondos que ingresan a la incubadora, incluyendo sus ingresos propios (servicios prestados, honorarios, etc.) y los de terceros (provistos por instituciones de respaldo, agencias de desarrollo e inversores).²²

²² IDISC. Gestión Financiera. <http://www.idisc.net/en/Publication.337.html> 2008.

CONCLUSIONES

1ª Conclusión. Sobre la necesidad de reorientar la economía en la Zona Oriente del Estado de México.

2ª Conclusión. Sobre la ventaja de tener una asesoría organizacional.

3ª Conclusión. Sobre la participación del licenciado en contaduría en la incubación de empresas.

4ª Conclusión. Sobre el beneficio que proporcionan estos servicios.

CONCLUSIONES

1ª Sobre la necesidad de reorientar la economía en la Zona Oriente del Estado de México.

Se necesita reorientar la economía en la Zona Oriente del Estado de México, para que se puedan crear más empresas legalmente constituidas, que se aprovechen las oportunidades de negocio y recursos que existen en la región, y así la creación de nuevos empleados.

En la zona oriente del Estado de México se necesita tomar en cuenta la generación y surgimiento de nuevas agrupaciones, a las que se debe de proveer de soporte y espacio técnico.

Propuesta.

Es por eso que se propone como solución que los emprendedores de la zona Oriente del Estado de México tengan conocimiento de lo que es una incubadora de empresas, los servicios que esta proporciona y el éxito que esta les dará a su empresa.

Para brindar un buen apoyo a los negocios de los emprendedores de la zona Oriente del Estado de México y para que estos, sobrevivan al medio: la efectividad operacional que tienen las incubadoras de empresas es primordial. Estas nos señalan en el contexto del desarrollo económico nacional que una incubadora produce un número de empresarios que tiene la visión, originalidad y se atreven a desarrollar nuevos productos en negocios y como resultado, mejoran la base de la industria.

2ª Sobre la ventaja de tener una asesoría organizacional

Una vez que el emprendedor se acerca a la incubadora de empresas, le va a generar cierta confianza para desarrollarse en el ámbito empresarial, disminuyendo considerablemente el fracaso en su negocio. Como hemos dicho anteriormente en ocasiones se puede tener una gran idea de proyecto pero por la mala organización y planeación podemos fracasar.

Propuesta.

El emprendedor disminuye factores de riesgo en su negocio, ya que tendrá una buena administración y sabrá utilizar adecuadamente los recursos materiales, humanos, etc., con que su organización cuenta y se familiarizará de manera sencilla y clara con el plan de negocios.

Tendrá un mayor nivel de competitividad, ya que sus elementos estarán mejor coordinados como maquinaria, mano de obra, mercado, etc. Elevando a su vez la productividad repercutiendo no sólo en la empresa, sino en toda la sociedad.

3ª Sobre la participación del Licenciado en Contaduría en la incubación de empresas.

En casi todas las ocasiones el contador tiene un papel muy concreto en las empresas, sólo se limita a trabajar en el balance oficial anual, calcular impuestos y cumplir con disposiciones legales vigentes, es decir: trabaja muy técnicamente. Casi siempre el contador realiza un trabajo enorme para generar datos que tienen escaso valor que sólo sirven para cumplir con los organismos de recaudación, haciendo que sea más un profesional al servicio de ellos, que uno que presta sus servicios para quien lo contrata.

Muchas veces el contador pierde motivación, siente que su trabajo no sirve demasiado, sólo en el área del negocio que asesora y no ve a la empresa como un todo.

Propuesta

Es en este trabajo en donde se demuestra que el contador se transforma en la punta de lanza de la incubadora de empresas, pues es el principal empleado para ayudar al empresario a definir la estrategia, a sugerir en qué debe capacitarse y sobre todo a generar la información para ser usada como herramienta de gestión.

Los contadores debemos ser tomados en cuenta como profesionales de la gestión y formar parte activa de la dirección de las empresas.

La formación de los contadores es muy amplia en cuanto al negocio se refiere, se tiene conocimientos en materia comercial, laboral, auditoria, presentando informes ante organismos oficiales y en todas aquellas tareas que están en condiciones de brindar y agregar valor a la gestión empresarial. Son los únicos con acceso permitido a la dirección de las empresas, lo que otros profesionistas no lo tienen.

Por lo expuesto anteriormente, el desafío es para los contadores, no se trata de trabajar más sino de trabajar distinto, de dejar hacer un trabajo rutinario para pasar a la generación de herramientas de dirección, usar los datos como guía y enseñar a interpretarlos.

El contador confecciona, mantiene y presenta el tablero de control de la organización, forma parte del directorio y ayuda a estructurar la forma que controle la marcha de los negocios.

El contador se involucra en los números del negocio para el que presta sus servicios, buscando la mejor estrategia para el logro de los objetivos planteados, ayudando a que el empresario sienta que sabe que domina su negocio, que sabe hacia dónde va y que puede programar los pasos a seguir para hacer crecer su empresa.

Finalmente, destacamos al contador como la herramienta inmediata y con acceso a mejorar la gestión empresarial.

4ª Sobre el beneficio que proporcionan estos servicios.

A lo largo de este trabajo hemos manifestado lo difícil que es para las pequeñas empresas desarrollarse con éxito, para hacer funcional un negocio se requiere de un gran esfuerzo y enorme dedicación para ponerlo en marcha y mantenerlo.

El emprendedor deberá advertir que al poner en marcha su proyecto y sobre todo en los primeros años de su funcionamiento, existirá el riesgo y la incertidumbre, ya que no existe actividad que no lo conlleve.

Un instrumento que permite garantizar el éxito de las empresas es la efectividad operacional que tienen las incubadoras, las cuales, proporcionan una adecuada orientación al brindar apoyo logístico y asesoramiento a los nuevos empresarios que siguiendo parámetros diseñados con anticipación y efectivamente comprobados puedan desarrollar su negocio en todos los aspectos.

Las ventajas que tiene una incubadora de empresas para el emprendedor son las siguientes:

- Costos accesibles: En el uso de la infraestructura y asesoría especializada.
- Minimizar el riesgo: De fracaso que implica toda nueva empresa.
- Incorpora tecnología: A nuevos proyectos y empresas con baja productividad.
- Desarrollo: Localización de proveedores de empresas establecidas.
- Desarrollo de productos y servicios: Para la satisfacción de necesidades de mercado dando origen a nuevos proyectos.
- Apoya a la generación del autoempleo, al igual que el desarrollo económico de la región donde se encuentra ubicada.

El esquema puede desarrollarse en un ambiente rural y urbano donde se permite tejer redes de negocios.

Cabe señalar que el presente trabajo se apoya en el análisis de las formas de operación de las incubadoras de empresas, a partir de la exposición de los aspectos más relevantes que en general conforman una empresa, y conscientes que existe una amplia gama de negocios, esperamos sea de alguna utilidad a los lectores interesados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alave Calani Mario. Promoción de productos.
<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>
- Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor de éxito. Ed McGraw-Hill. 3ª Edición. México 2006.
- Bonilla García Yetzari. Ponencia Desarrollo empresarial del turismo y cultura emprendedora. UAEM Valle de Chalco, Estado de México, 20 de septiembre de 2009.
- Carrasco Dávila Alan. La micro y pequeña empresa mexicana.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>
- Cerón Leyva Sachyko Paola. Manual correspondiente al programa general de capacitación 2008.
- Colegio de contadores públicos. El contador público como asesor de negocios. México 1998.
- Flint Pinkas. Tratado de defensa de la libre competencia.
<http://books.google.com.mx/books?id=v3ckqiVcH4AC&lpg=PA464&dq=genesis%20empresarial&pg=PA464#v=onepage&q&f=false>. P. 464. Fondo Editorial 2002. Perú.
- García López José Manuel, Alpuche Jiménez Karla Jahaira. Propuesta de contenido de un plan de capacitación a emprendedores, micros, pequeños y medianos empresarios que les permita mejorar sus habilidades de gestión empresarial.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/glaj.htm>
- IDISC. Gestión financiera. <http://www.idisc.net/en/Publication.337.html>
- INCUBASK UAEM. Servicios que ofrecen las incubadoras de empresas.
<http://www.uaemex.mx/vinculacion/Servicios.html>
- Lyons Thomas S., Lichtenstein Gregg A. Incubando nuevas empresas. Editorial LibrosEnRed. 1ª Edición. Montevideo, Uruguay. 2003.
- Mora Vanegas Carlos. Relevancia de la incubadora de empresas.
<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp./importancia-de-incubacion-de-empresa.html>. 2006
- Reyes Heróles Regina. México: el reto de ser emprendedor.
<http://capitalemprendedor.com/2009/10/26/mexico-el-reto-de-ser-emprendedor-3/>
México 2009.
- Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Ed. McGraw-Hill, Interamericana de Chile. 4ª edición.

Sistema Nacional de Incubación de Empresas. Red de incubadora de empresas.
<http://www.siem.gob.mx/SNIE/CoberturaSNIE.asp>

Soriano Claudio L. El 80% de las pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años, ¿Por qué?
<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

Subsecretaria para la pequeña y mediana empresa. Manual para emprendedores.
México 2005.

ANEXO 1

Insertamos a manera de ejemplo orientador, el “Plan de Trabajo” que presenta el maestro Rafael Eduardo Alcaraz Rodriguez en la pág. 277 de su libro El Emprendedor de Éxito, Mc. Graw Hill Ed. 2006.

Elabore el plan de trabajo de su empresa, no olvide tomar en cuentas actividades de las diferentes áreas de ésta.

(Ejemplo de Postres Mexicanos)

LISTADO DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1. Proceso creativo, generación y selección de ideas.
2. Justificación de la empresa, nombre y misión.
3. Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
4. Calificaciones para entrar en el área.
5. Descripción del Producto.
6. Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
7. Identificación y evaluación de competidores.
8. Identificación de apoyos básicos.
9. Identificación de ventajas y distingos competitivos.
10. Definición de información a investigar sobre el segmento.
11. Definición de encuesta.
12. Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
13. Aplicación de la encuesta.
14. Tabulación e interpretación de resultados.
15. Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.
16. Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
17. Determinación de precio tentativo.
18. Revisión de los objetivos generales de la empresa.
19. Objetivos de mercadotecnia y producción (corto, mediano y largo plazos).
20. Investigación del proceso de producción.
21. Descripción del proceso de producción.
22. Diagrama de flujo del proceso de producción.
23. Características de la tecnología.
24. Objetivo del área organizacional.
25. Objetivos del área contable y financiera.
26. Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
27. Definición de medios de promoción.
28. Establecimiento de políticas de inventario.
29. Determinación del espacio de producción.
30. Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
31. Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
32. Localización de planta.
33. Definición del sistema contable de la empresa.
34. Establecimiento del catálogo de cuentas.

35. Fijación de precio definitivo.
36. Diseño de medios publicitarios.
37. Estructura organizacional.
38. Funciones específicas por puesto.
39. Establecimiento de políticas de captación de personal.
40. Políticas de desarrollo de personal
41. Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
42. Selección y adquisición de software a utilizar.
43. Acondicionar área de trabajo.
44. Seleccionar y contratar proveedores.
45. Contactar proveedores.
46. Compra de equipo
47. Establecimiento de la mano de obra requerida.
48. Establecimiento de políticas de mejora continua.
49. Reclutamiento de personal.
50. Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
51. Selección de personal.
52. Contratación de personal.
53. Elaboración de flujo de efectivo.
54. Elaboración de balance general.
55. Elaboración de estado de resultados.
56. Determinación de indicadores financieros.
57. Pruebas de producción.
58. Adquisición de materia prima.
59. Adiestramiento del personal.
60. Inducción del nuevo personal.

ANEXO 2

**FORMULARIO DE POSTULACIÓN
INCUBADORA DE EMPRESA**

Fecha de presentación del proyecto: ___/___/___

I. ANTECEDENTES GENERALES.

1. Nombre del proyecto.

--

2. Nombre de los emprendedores.

1)
2)
3)
4)
5)

3. Si la empresa está legalmente formalizada complete la siguiente información:

Nombre:	
Razón social:	
Fecha de inicio de actividades:	
Dirección:	
Teléfono:	
Página Web:	

4. Antecedentes de la persona de contacto (emprendedor líder).

Nombre completo:	
Dirección:	
Teléfono 1:	
Teléfono 2:	
Teléfono móvil:	
Correo electrónico:	

5. Resumen del proyecto (máximo ½ página).

Nuestro negocio [ponga el nombre] entregará [enumere los productos o servicios claves que entregará] a [enumere los beneficiarios] para permitirles [enumere los beneficios claves]. El impacto de nuestro negocio será a nivel del mercado [regional, nacional o internacional]. El negocio es encabezado por [enumere al fundador y los principales ejecutivos, inversionistas y asesores] que tienen [enumere los antecedentes y calificaciones claves]. Nuestros ingresos por ventas en un año normal serán de [ingresos totales]. El costo total para ese nivel de ventas será [costo total]. Tenemos previsto recibir un financiamiento por [indique la cantidad en pesos] para el [fecha] de [enumere fuentes]. Los riesgos claves para el proyecto son [enumere]. Estos riesgos serán manejados [consigne los enfoques claves para manejar cada uno de los riesgos].

II. ACERCA DEL PRODUCTO O SERVICIO.

1. Descripción del producto o servicio (máximo 1/3 de página).

Describir de forma simple y clara el producto o servicio que se desea desarrollar, además de su estado actual (idea, prototipo, patente industrial u otro) y de cómo está hecho.

2. Descripción del proceso asociado a su producto o servicio (máximo 1/3 página).

Describir qué conocimiento, técnica y proceso utilizará para desarrollar su producto/servicio, indicando insumos, proveedores e intermediarios si los haya.

3. Innovación o factores de diferenciación (máximo 1/3 página).

Innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Su concepto no comprende sólo tecnología sino también Innovación tecnológica, Innovación organizativa e Innovación comercial. Describir estos conceptos aplicados a su idea de negocio.

4. ¿Su producto necesita registro de patente? (marcar con una X).

SI

NO

III. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MERCADO.

1. Mercado Objetivo (máximo ½ página).

El mercado será el lugar donde usted comercializará su producto/servicio (clientes).

Para este apartado usted debe:

- Buscar y analizar antecedentes estadísticos respecto de cuántos son los posibles clientes y cuáles son sus características (edad, grupo socioeconómico, residencia, actividad, etc.)
- Características de compra, ¿buscan precios bajos?, ¿buscan calidad?, ¿buscan tecnología de punta?, etc.
- ¿Cuánto compran o demandan los clientes actuales del producto/servicio en el mercado?

2. Oportunidad de negocio (máximo ½ página).

Describir la problemática actual y la forma en la cual su proyecto aportará con la satisfacción de dicha necesidad cliente objetivo.

3. Descripción de la competencia o sustitutos actuales y potenciales (máximo ½ página).

Describir quiénes son los actuales y potenciales competidores del producto o servicio:

- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están ubicadas?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su producto o servicio con respecto a la competencia?
- ¿Cuáles son las diferencias con el producto/servicio que estamos desarrollando?

Describir quiénes son los actuales y potenciales sustitutos del producto o servicio:

- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están ubicadas?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su producto o servicio con respecto a los sustitutos?
- ¿Cuáles son las diferencias con el producto/servicio que estamos desarrollando?

4. Indique cómo va a lograr sus ventas o captar ese mercado (máximo ½ página).

Describir la estrategia para abordar el mercado objetivo:

- **Producto:** creación de nombres y marcas comerciales, planear envases, formas, colores y diseños
- **Precios:** determinar estrategias de precios como fijar precios políticas de descuentos, márgenes, comisiones, establecer términos y condiciones de venta, etc.
- **Canales de distribución,** es el lugar donde vendemos el producto o las vías por las cuales pasa el producto o servicio hasta el usuario final (venta directa o a través de intermediarios) para facilitar su consumo (seleccionar canales, establecer centros de distribución, analizar los sistemas de transporte y entrega, determinar localizaciones de plantas, etc.)
- **Promoción:** es la estrategia de comunicación con el cliente o con los distribuidores. Determinar los tipos de promociones a realizar, seleccionar y programar medios de publicidad, determinar territorios y zonas de venta, llevar a cabo promociones, etc.

5. Identifique los riesgos del negocio (máximo ½ página).

Indique qué elementos externos o del entorno considera como riesgos claves para el proyecto y cómo serán cada uno de estos manejados.

IV. ANÁLISIS FINANCIERO.

1. Indique la inversión inicial.

Ítem	Costo
A. Activos fijos	
Son activos fijos los inmuebles y los bienes físicos que permiten la operación de la empresa, se relacionan con el largo plazo, ya que no son bienes para la venta. Por ejemplo, máquinas y equipos, muebles, terrenos, edificios, local comercial, hardware, etc.	
B. Activos intangibles	
Se consideran como activos intangibles gastos de puesta en marcha de la empresa, permisos, software, etc.	
C. Capital de trabajo	
Se consideran como capital de trabajo el dinero necesario para comenzar a operar el negocio hasta que las ventas logren cubrir los costos totales.	
Total (A+B+C)	

2. Indique los costos operacionales mensuales.

Ítem	Costo
D. Costos Fijos	
Sueldos, mantenciones, servicios básicos (agua, luz, gas, teléfono e Internet, arriendos, etc.)	
E. Costos variables	
Debe indicar aquellos costos que mantienen una relación directa con las cantidades producidas, son proporcionales al volumen de trabajo (materiales, energía, etc.)	
Total (D+E)	

3. Información financiera (máximo ½ página).

Indicar precio del producto o servicio y explique los supuestos de las proyecciones de volúmenes de ventas.

4. Proyección de anual de utilidades en un horizonte de 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos de la operación						
(-) Gastos de administración, Operación y Comercialización						
Utilidad antes de impuestos						
(-) Inversión Total						
Flujo de Caja						

5. Modelo de financiamiento futuro (máximo ½ página).

Indique cómo espera obtener el dinero para iniciar el negocio o potenciar su negocio (aporte personal, familiar, banca privada, postulación a capital semilla, socios inversionistas, otros.)

¿Cuál es su necesidad de financiamiento? ¿Está dispuesto a que ingresen nuevos socios o inversionistas?

V. RESPECTO AL EQUIPO GESTOR.

1. Señale por qué su equipo es idóneo para ejecutar este proyecto (máximo 1 página).

Persona(s) natural(es): Profesión o actividad principal del(os) emprendedor(es), situación laboral actual del(os) emprendedor(es); experiencia en el ámbito del proyecto; competencias personales en el ámbito del proyecto (empresariales, técnicas, gestión, etc.); experiencias en emprendimientos anteriores; contactos con la industria y el mercado; las labores o tareas que cada uno cubrirá en el negocio y porqué son los idóneos para cubrir esas tareas.

Empresa sin historia: Se deberá describir la historia de la empresa y su estado de desarrollo, indicando las actividades realizadas a la fecha, el volumen de producción, el nivel de ventas, el número de personas que trabajan y los principales obstáculos y desafíos que se presentan en la actualidad.

2. Identifique el compromiso con el proyecto en relación a su participación actual y futura (máximo ½ página).

VI. APOYOS REQUERIDOS POR EL EMPRENDEDOR.

1. Describa cuáles son los servicios que requiere de Austral Incuba (máximo ½ página).

Indicar si es patrocinio para la postulación a capital semilla, acceso a financiamiento, apoyo en gestión, espacio para operación, socios, red de contactos u otro.

ANTEPROYECTO DE POSTULACIÓN

PERFIL DEL NEGOCIO

UNIDAD DE INCUBACIÓN

Importante.

- Complete cada uno de los puntos según su situación actual
- Si tuviese dudas respecto de lo que se pregunta, no dude en consultar o pedir ayuda a los asesores de la incubadora.
- Dispone de **una semana** para traer esta ficha completa, junto con los antecedentes.
- Debe anexar a esta ficha los siguientes documentos.

Documentos a anexar:

- Documentos requeridos para empresas constituidas legalmente.
 1. Currículum vitae actualizado del (los) socios(s) de la empresa.
 2. Currículum vitae actualizado de la empresa.
 3. Fotocopia de la escritura de la empresa
 4. Estados financieros del último año de la empresa
 5. Últimas facturas emitidas
 6. Ultimo trimestre de declaraciones de impuestos
 7. Fotocopia del permiso municipal
 8. Certificado sanitario
- Documentos requeridos para empresas con iniciación de actividades
 1. Currículum vitae actualizado del (los) socios(s) de la empresa

Lista de precios Incubadora de Empresas (IE).

Los pagos son mensuales:

Etapas de Incubación	Modalidad física con espacio físico	Modalidad física sin espacio físico	Tiempo
Pre- Incubación	\$5,000 + IVA	\$2,500 + IVA	2 a 6 meses
Incubación	\$5,000 + IVA	\$2,500 + IVA	12 a 18 meses
Post-Incubación	\$5,000 + IVA	POR EVENTO	Abierto

Diagnóstico: El puntaje para ingresar es mínimo de 60 puntos.

Descuentos:

- 50% Alumnos y Profesores de la UAEM

Recomendaciones:

- Dedicarle al proyecto 20 horas al mes.
- Tener un fondo de \$20,000

Para poder aplicar a los descuentos es necesario enviar copia de la credencial vigente de Alumno o Profesor.

Informes:

Lic. Jessica N. Bernal Montes de Oca.

jbmoca@gmail.com

Jefe del Depto. de Gestión Tecnológica y Vinculación.

Tenemos para ti: Tutoría, Asesoría, Capacitación (Cumplir al 100%).

ANEXO 3

A continuación se presentan las instituciones a las que las incubadoras de empresas deberán dar aviso, para el inicio de sus actividades de servicio.

- a) Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- b) Instituto Mexicano del Seguro Social

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Para darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se deberá tramitar su Registro Federal de Contribuyente (RFC) por lo que se requiere iniciar el trámite a través de Internet y concluirlo en cualquier Administración Local de Servicios al Contribuyente dentro de los diez días siguientes al envío de la solicitud.

Para acudir a la Administración Local se recomienda concertar una cita. Llevar los siguientes documentos en original:

- Acta de nacimiento o constancia de la CURP.
- Comprobante de domicilio
- Identificación personal
- Número de folio asignado que se le proporcionó al realizar el envío de su preinscripción
- En su caso, copia certificada del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante notario o fedatario público.
- Tratándose de personas morales en lugar del acta de nacimiento deberán presentar copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado.

Al finalizar su trámite de inscripción se le entregarán los siguientes documentos:

- Copia de la solicitud de inscripción
- Cédula de Identificación Fiscal o Constancia de Registro
- Guía de Obligaciones
- Acuse de Inscripción al RFC

Las incubadoras deberán llevar a cabo sus obligaciones fiscales de acuerdo con los artículos 28, 29, y 29 –A del Código fiscal de la federación.

Instituto Mexicano del Seguro Social

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) pone a disposición un concepto que permite simplificar el trámite de Inscripción Patronal mediante la PRE-ALTA, obteniendo una cita para completar el trámite en la Subdelegación correspondiente en menos de dos horas.

A continuación se mencionan los documentos necesarios para el trámite:

TRÁMITE DE PRE-ALTA PERSONA MORAL. DOCUMENTOS A PRESENTAR

1. Registro Federal de Contribuyentes.
2. Comprobante del domicilio del centro de trabajo.
3. Escritura pública o acta constitutiva.
4. Poder notarial para actos de administración del representante legal.
5. Identificación oficial del representante legal.
6. Registro Federal de Contribuyentes del representante legal.
7. Clave Única de Registro de Población del representante legal.

Para solicitar el número patronal de identificación electrónica y certificado digital.

- Solicitud de asignación de número patronal de identificación electrónica y certificado digital que presenta el patrón o sujeto obligado para que se le asigne un Número Patronal de Identificación Electrónica como llave pública de sistema criptográfico en sustitución de su firma autógrafa para dar cumplimiento a sus obligaciones a través de medios magnéticos, digitales, electrónicos, ópticos, magneto-ópticos o de cualquier otra naturaleza.
- Lo realiza el patrón, sujeto obligado o representante legal.
- El trámite se inicia a través del portal de Internet: <http://www.imss.gob.mx> y se finaliza en la Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar del IMSS que corresponda al domicilio fiscal, en horario de 8:00 a 15:30 horas, de lunes a viernes.
- Para conocer cuál es la Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar que corresponde, se accederá a la siguiente dirección de Internet: <http://www.imss.gob.mx/prestacionesimss/>.
- Requisitos:
 1. Realizar la solicitud a través del portal de Internet para la obtención del certificado digital.
 2. Imprimir en dos tantos la Carta de Términos y Condiciones para la Obtención y Uso del Número Patronal de Identificación Electrónica y Certificado Digital, debiendo ser firmados autógrafamente por el patrón, sujeto obligado o su representante legal.
 3. Presentar en la Subdelegación de control de su domicilio fiscal, a más tardar el décimo día que fue generado el certificado digital, el formato Carta de Términos y Condiciones para la Obtención y Uso del Número Patronal de Identificación Electrónica y Certificado Digital.
- El Instituto dará respuesta al solicitante en un plazo máximo de cinco días hábiles, posteriores a la recepción de la Carta de Términos y Condiciones para la obtención y uso del Número Patronal Identificación Electrónica y IMSS-02-042 Solicitud de asignación de número patronal de identificación

electrónica y certificado digital, la enviará vía Internet al correo electrónico designado por el patrón, sujeto obligado o su representante legal.

Asegurado/Trabajador

Solicitud de número de seguridad social

- Cuando a una persona no se le ha asignado su número de seguridad social, tendrá que acudir a la subdelegación que le corresponda de acuerdo a su domicilio y en el área de afiliación, en la ventanilla de pre-afiliación deberá solicitar que se le asigne su número de seguridad social.

Documentos que debe presentar:

Copia Certificada del Acta de Nacimiento de la persona a quien se le va a asignar Número de Seguridad Social.

Identificación oficial con fotografía y firma de la persona a quien se le va a asignar Número de Seguridad Social (Credencial para Votar; Cartilla del Servicio Militar Nacional, Pasaporte, Cédula Profesional).

SOLICITUD DE CERTIFICADO DIGITAL

Captura de datos

Datos del Patrón o Sujeto Obligado

Registro Patronal	<input type="text"/>
Nombre, Denominación o Razón Social	<input type="text"/>
RFC	<input type="text"/>
Usuario	<input type="text"/>
Teléfono 1	<input type="text"/>
Teléfono 2	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>
Confirmar correo electrónico	<input type="text"/>

Datos del Representante Legal o del Patrón Persona Física

Función en la empresa	Seleccione Función ▼
Nombre(s)	<input type="text"/>
Apellido paterno	<input type="text"/>
Apellido materno	<input type="text"/>
CURP	<input type="text"/>
RFC	<input type="text"/>

Domicilio Fiscal del Patrón

Calle	<input type="text"/>
Número Ext/Int	<input type="text"/> / <input type="text"/>
Colonia	<input type="text"/>
Entidad Federativa	Seleccione Entidad ▼
Municipio o Delegación	Seleccione - ▼
Ciudad	<input type="text"/>
Código Postal	<input type="text"/>

MÉXICO  

IMSS, MÉXICO—ALGUNOS DERECHOS RESERVADOS—POLÍTICA DE PRIVACIDAD Y MANEJO DE DATOS PERSONALES—AVISO LEGAL