



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Tenancingo



**CERTIFICACIÓN DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS UAEM
TENANCINGO BAJO EL MODELO SBDCmx.**

MEMORIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A:

NADIA OYUKI GARDUÑO LÓPEZ

DIRECTORA:

M. EN C. Y T. E. IVETTE MICHELLE VALDESPÍN VALDÉS

TENANCINGO, ESTADO DE MÉXICO

DICIEMBRE 2012



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Tenancingo



Universidad Autónoma del Estado de México
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO



Tenancingo, Estado de México; 5 de Diciembre de 2012.

NADIA OYUKI GARDUÑO LOPEZ
PASANTE DE LA LICENCIATURA EN RELACIONES
ECONOMICAS INTERNACIONALES
P R E S E N T E

Por este conducto comunico a Usted, que con base en el Reglamento de Facultades y Escuelas Profesionales de la UAEM que en su Capítulo VIII artículo 120, 121 y 122, así como el Reglamento de Opciones de Evaluación Profesional de la UAEM Capítulo I artículo 6º, puede proceder a realizar la impresión del trabajo de memoria denominada **“Certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo bajo el modelo SBDCmx”** y continuar con los trámites y requisitos requeridos para efecto de poder sustentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADA EN RELACIONES ECONOMICAS INTERNACIONALES**.

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.

Atentamente
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO
“2012, Año Internacional de la Energía Sostenible para Todos”


QUIM. VÍCTOR MANUEL DÍAZ VERTIZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL CENTRO
UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

Centro Universitario
UAEM Tenancingo

C e p: E.G. Gabriela A. Ambrosio Arzate - Encargada del Departamento de Evaluación Profesional.
C e p: Archivo
VMDV/vf



Tenancingo, México, a 5 de diciembre de 2012

QUIM. VÍCTOR MANUEL DÍAZ VÉRTIZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

Por medio del presente le informo que al trabajo de memoria titulado: **“Certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo bajo el modelo SBDCmx”**, que presenta la **P.L.R.E.I Nadia Oyuki Garduño López** con numero de cuenta **0213302**, se le han realizado las correcciones de fondo y forma estipuladas por los revisores de memoria **Dr. en C. S. Javier Jesús Ramírez Hernández** y **M. en E. R. y U. David Iglesias Piña**, conforme lo avalan los oficios correspondientes.

Sin otro particular por el momento, agradezco la atención que sirva dar al presente.

Atentamente



M. en C. y T.E. Ivette Michelle Valdespín Valdés
Profesora de Tiempo Completo
Centro Universitario UAEM Tenancingo

c.c.p. Archivo
c.c.p. L. en G. Gabriela Alejandra Ambrosio Arzate, Encargada del Departamento de Evaluación Profesional del Centro Universitario UAEM Tenancingo.



Tenancingo, Estado de México a 15 de noviembre de 2012

L. en G. GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

PRESENTE

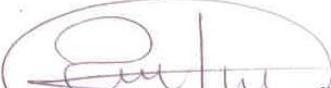
En relación a la designación como revisor del trabajo en modalidad de memoria intitulada **“Certificación de la incubadora de empresas UAEM Tenancingo bajo el modelo SBDCmx”** que presenta la alumna **Nadia Oyuki Garduño López**, con número de cuenta 0213302, de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales y una vez realizada la revisión, se emiten las siguientes observaciones:

- Evitar la duplicidad de información (página 4 y 28).
- Cuidar la extensión de algunos párrafos.
- Cuidar los estilos de citación y formato de la bibliografía.
- Algunas referencias no aparecen en la bibliografía, es necesario incluirlos.

El documento presentado cumple con los criterios especificados en el Art. 17, Capítulo II del Reglamento de Opciones de Titulación del Centro Universitario UAEM Tenancingo, por lo que en espera de la consideración de las observaciones emitidas **se aprueba sin comentarios** dicha memoria para continuar con los trámites respectivos de titulación.

Se anexa documento revisado, al tiempo que me reitero a sus órdenes para cualquier duda o aclaración. Le envío un cordial saludo

ATENTAMENTE


MTRO. DAVID IGLESIAS PIÑA
REVISOR

c.c.p. Quím. Víctor Manuel Díaz Vertiz. Subdirector Académico. Centro Universitario UAEM Tenancingo.



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Tenancingo



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Tenancingo



Tenancingo Méx., 13 de noviembre de 2012

LIC. GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE
EVALUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO
P R E S E N T E

Por este medio, me dirijo a usted para dar respuesta al oficio de designación como revisor de la memoria "*Certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo bajo el modelo SBDCmx*" presentado por la C. Nadia Oyuki Garduño López con número de cuenta 0213302, pasante de la licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales.

De acuerdo con el Reglamento de Opciones de Evaluación Profesional del Centro Universitario UAEM Tenancingo vigente, he llevado a cabo una revisión para verificar la coherencia del trabajo escrito en modalidad de memoria conforme a las partes señaladas en el artículo 17. La estructura del documento no permite ver con claridad las secciones que debe contener una memoria según artículo mencionado. Por tanto es parcial la coherencia de la estructura del trabajo.

Cabe señalar que: no fueron atendidos los comentarios del dictamen de la propuesta de memoria. Entre esos comentarios se menciona que no queda clara la función y aportaciones de la egresada en su ejercicio laboral.

De acuerdo con el artículo 21, el dictamen por emitir es **aprobado con comentarios**, los previamente plasmados, por tanto se sugiere sean atendidos, pues no hacerlo va en detrimento de la calidad del documento y de su evaluación profesional.

Sin más por el momento me despido de usted, reciba usted un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Dr. en C.S. Javier Jesús Ramírez Hernández
Profesor de tiempo completo



Índice

Introducción	7
Capítulo I.....	9
Las MIPyMES y las Incubadoras de Empresas.....	9
1.1 ¿Qué son las MIPyMES?	10
1.2 Clasificación de las MIPyMES	12
1.3 Problemática actual de las MIPyMES en México	14
1.4 Programas de apoyo a las MIPyMES.....	17
1.5 Las MIPyMES en otros países	21
1.6 ¿Qué es una Incubadora de Empresas?	33
1.7 Antecedentes de las Incubadoras de Empresas	35
1.8 Clasificación de las Incubadoras de Empresas	39
1.9 Sistema Nacional de Incubación de Empresas.....	42
1.10 Red de Incubadoras de Empresas UAEMex	46
1.11 La incubadora de Empresas UAEMex Tenancingo	55
Capítulo II.....	60
El Modelo SBDC.....	60
2.1 ¿Qué es un SBDC?	61
2.2 Antecedentes de los SBDC.....	64
2.2.1 Red SBDC en Estados Unidos de Norteamérica	65
2.3 Grupos de interés del SBDC.....	67
2.4 El SBDC en la vida de una empresa	74
2.5 La ASBDC de Estados Unidos de Norteamérica.....	77



2.6 La AMCDPE en México	78
2.7 ¿Qué hace y qué ofrece la AMCDPE?.....	82
2.7.1 Beneficios que promueve la AMCDPE	84
2.7.2 Plataformas.....	85
Capítulo III.....	93
Proceso de Certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo bajo el Modelo SBDC de México	93
3.1 Problemática.....	95
3.2 Metodología – Modelo SBDC	98
3.3 Implementación del Modelo SBDCmx.....	112
3.4 Propuestas para la mejora de las actividades internas de la incubadora/SBDC	117
Conclusiones.....	130
Recomendaciones.....	133
Referencias	136



Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) juegan un rol importante dentro de todas las economías debido a la generación de empleos, así como a la gran flexibilidad que tienen para adaptarse a los cambios, tanto para países industrializados como para los países de menor grado de desarrollo; este último es el caso de la economía mexicana. De acuerdo con Oliver (2011) las MIPyMES generan más del 50% del Producto Interno Bruto, de estas se encuentran registradas 4'773,600 unidades económicas y las cuales constituyen el 99% de las empresas a nivel nacional, contribuyendo a 7 de cada 10 empleos formales que se crean en México.

A pesar de ser un gran factor de desarrollo económico de México y de otros países, más del 50% de las MIPyMES mueren o “cierran sus puertas” en los primeros dos años de vida, esto se debe al inadecuado manejo de sus administradores (que mayormente son los dueños de las mismas), los cuales carecen de habilidades y herramientas empresariales para enfrentar todos los problemas que surgen dentro y fuera de una empresa (Echavarría, Morales y Varela, s.f.).

Debido a la importancia que tienen las MIPyMES en el desarrollo económico del país, el gobierno mexicano ha puesto mucho empeño en apoyar a este tipo de empresas. Es por esto que la Secretaría de Economía (SE) canaliza fondos para el crecimiento del sector con la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (en el año 2000), dedicada a impulsar el desarrollo de las MIPyMES.

De acuerdo a lo anterior, el acceso a los fondos se logra mediante las Incubadoras de Empresas, algunas incluso llegan a ofrecer espacios físicos (albergue), con la finalidad de apoyar a los emprendedores para que comiencen a realizar



negociaciones. Se debe dejar en claro que las Incubadoras brindan capacitación empresarial para que los dueños de las empresas puedan enfrentarse a los retos que conlleva ser un empresario de forma sólida y estructurada.

Debido a la relevancia de las MIPyMES se adapta e implementa el modelo Estadounidense llamado Small Business Development Center (SBDCmx), en el cual el objetivo principal es brindar asesoría a largo plazo a emprendedores/empresarios, en donde los propietarios de las empresas valoran la importancia de invertir en la preparación y especialización de su personal.

Conforme a lo mencionado, se busca compartir la experiencia de la Certificación de la Incubadora de Empresas UAEMex Tenancingo bajo los modelos SBDCmx y UAEMex Incubask, a través de la elaboración de una memoria profesional, todo ello con la finalidad de brindar recomendaciones para el mejor funcionamiento de la Incubadora de Empresas UAEMex Tenancingo.



Capítulo I

Las MIPyMES y las Incubadoras de Empresas



1.1 ¿Qué son las MIPyMES?

Antes de hacer referencia a lo que son las MIPyMES, se debe tener presente que la empresa es la cedula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos (Méndez, 1993).

Beas (1993) define a la empresa de todo tipo y tamaño como un elemento esencial de todo sistema económico, la cual se encarga de la producción de bienes y servicios (ejemplo: ropa, muebles, alimentos y transporte), con la finalidad de cubrir las necesidades que demanda la sociedad, así mismo busca una ganancia lícita que le permita sobrevivir y crear riqueza para su propietario, empleados y sociedad en general.

Para complementar lo anterior Cervantes (s.f) define la empresa desde el punto de vista jurídico como una persona moral sujeta de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen.

Ahora bien, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) son aquellas que no son consideradas como grandes corporativos, sin embargo, tienen gran importancia dentro de las economías a nivel mundial, debido a sus bondades para contribuir en la reorganización de la producción, en el producto interno bruto y sobre todo en el impacto que generan en el empleo, así como por la flexibilidad con la que cuentan para adaptarse a los cambios de su entorno.

Coral, Isusi y Vives (2005) mencionan que el termino PyME se refiere al conjunto de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaria de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico, y publicada en el diario oficial de la federación el 13 de diciembre de 2002. Esta estratificación indica como



microempresa toda aquella que tenga entre 1 y 10 trabajadores, pequeña entre 11 y 50 trabajadores, mediana 51 y 250 trabajadores.

Por su parte Pierre Yves Barreyre (cit. En Rodríguez, 2005) menciona que constituyen una parte del grupo conocido como Pequeñas y Medianas empresas aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son MIPyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país (Instituto PyME, 2012).

Ahora bien, es necesario mencionar que las MIPyMES cuentan con características específicas, las cuales nos ayudan a definir las e identificarlas y estas son: atienden a un mercado limitado y a un número reducido de clientes, los productos que fabrican tienen tendencia a cierta especialización, disponen de recursos financieros limitados, la maquinaria y el equipo de producción son sencillos, el número de personal es reducido, utilizan materias primas de la región en donde están establecidas (no siempre adecuadas), el propietario coopera en la producción y supervisión (también tiene a su cargo el área de ventas), los sistemas de administración y contabilidad son sencillos, poca o nula especialización en la administración, falta de acceso a capital, contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa (esto se debe a que por lo regular tienen nexos familiares), (Rodríguez, 2011).

Por su parte, Crespo (s.f.), hace su aportación enlistando las características de las MIPyMES, las cuales son: organización de tipo familiar, el dueño proporciona el capital, generalmente su administración es empírica, el mercado que abastece es



pequeño, la producción no es tan industrializada, número bajo de trabajadores (generalmente son los familiares de los dueños) y trato preferencial en el pago de impuestos. Como se puede observar, las MIPyMES constituyen un gran número de empresas a nivel nacional, las cuales representan en mayor proporción la fuerza laboral del país.

1.2 Clasificación de las MIPyMES

De acuerdo a Echavarría, Morales y Varela (s.f.) actualmente se clasifica a las empresas con base en su tamaño, esto es: micro, pequeña, mediana y gran empresa; dicha clasificación depende de cada país, es así que en algunos casos se considera el monto de sus capitales, ingresos o utilidades, así como el número de empleados.

Por su parte, Rodríguez (2011) considera el tamaño de las empresas de acuerdo a cuatro tipos: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes; siendo ésta clasificación la más usual para identificarlas. También las clasifica basado en tres ramas:

-  Las de servicios: son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio que se ofrece en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea (sin concesión, concesionadas por el Estado y concesionadas no financieras).
-  Las empresas comerciales: se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objetivo de venderlos posteriormente (pueden ser considerados intermediarios entre el productor y el consumidor).
-  Las empresas industriales: dentro de las cuales están las industrias extractivas (extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original - recursos renovables y no renovables) y las industrias de transformación (adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación y manufactura, donde el producto resultante tendrá



características y naturaleza diferente en comparación a las que poseía originalmente).

Otro criterio para la clasificación de las MIPyMES se funda en su evolución en México, que de acuerdo a Crespo (s.f.) es la siguiente:

En el año 1978, en México se creó el Programa de Apoyo a la Industria Mediana y Pequeña, en dicho programa se agruparon los fondos y fideicomisos que existían, el enfoque del programa era para los establecimientos que llegaban a ocupar de 6 a 250 personas, mientras que a los establecimientos que operaban con 5 o menos personas se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto del programa.

Para 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró a la pequeña industria como aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual (para ese tiempo era de 10 millones de pesos), que estaba vigente para el Distrito Federal.

En 1999 el criterio que utilizó México para la clasificación de las MIPyMES, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía), se centró en el número de empleados, dicha clasificación se presenta en el Cuadro 1, (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la Republica, 2002).

Cuadro 1. Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados.

03 de marzo de 1999	Sector		
	Clasificación por número de empleados		
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 – 30	0 – 5	0 - 20
Pequeña empresa	31 – 100	6 – 20	21 - 50
Mediana empresa	101 – 500	21 – 100	51 - 100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Elaboración propia con base en información del Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la Republica, 2002.



En resumen, se asume que a lo largo de los años ha sido necesario adaptar la clasificación de las MIPyMES, ya que la evolución constante del entorno económico requiere que se definan estrategias, políticas y acciones propicias que contribuyan al fomento y a la competitividad de las empresas.

1.3 Problemática actual de las MIPyMES en México

A pesar de que las MIPyMES en México constituyen un número grande de empresas, cuya fuerza potencial podría generar grandes beneficios económicos y sociales para el país, estos beneficios no se han podido lograr debido a los problemas que enfrentan las empresas y en consecuencia, algunas han cerrado sus puertas.

Rodríguez (2011) considera que los principales problemas que se presentan dentro de las empresas mexicanas son: limitada capacidad para realizar negociaciones, falta de organización, deficiente dirección, escasa cultura tecnológica, carencias de normas de calidad, ausentismo del personal, constante aumento en los precios de las materias primas, mala calidad de los materiales utilizados, falta de garantías para acceder al crédito y la excesiva regulación gubernamental.

Según Nacional Financiera (2004) las causas más comunes que contribuyen al fracaso de las MIPyMES son cinco: incompetencia o falta de experiencia del propietario, la negligencia que rodea a la emoción de iniciar una empresa, falta de controles adecuados, carencia de capital suficiente y la falta de una correcta planeación.

De acuerdo con Crespo (s.f) las problemáticas más frecuentes que presentan las MIPyMES, se originan principalmente por las deficiencias en la administración, la mala comercialización de los productos o servicios y los deficientes procedimientos de producción del bien o servicio.



Por su parte Debernardo y Hurtado (2011), afirman que en la mayoría de los casos, el éxito o el fracaso depende de la propia empresa, no de factores fuera de su control. Las principales causas que ellos proponen son originadas dentro de las cinco áreas funcionales de una organización:

-  Estrategia: establecer el rumbo de la organización.
-  Comercial: generación de más y mejor demanda.
-  Operaciones: satisfacer la demanda actual.
-  Administración: controlar la gestión de las áreas generadoras de valor.
-  Capital humano: asegurar que la empresa cuente con las personas más adecuadas en cada puesto).

Ahora bien, algunas de las causas de fracaso asociadas a las áreas antes mencionadas son:

-  Estrategia: en la mayoría de las MIPyMES no se planifica el futuro de la empresa; los dueños no perciben el valor de disponer de un plan de acción y por lo tanto no asignan recursos para elaborarlo; existen factores externos e internos que afectan a las MIPyMES (eventos imprevisibles y eventos estacionales: depende de gustos, preferencias, estaciones del año y la moda); los dueños eligen mercados interconectados, con alta probabilidad de caer simultáneamente; los dueños abastecen con recursos diferentes a mercados independientes entre sí; posible asignación de recursos a actividades que no contribuyen a incrementar el desempeño de la organización; se desconocen los factores que determinan la capacidad para generar dinero y para incrementar las ventas; no realizan mejora continua; consideran que la innovación implica gran cantidad de dinero; falta de tecnología o implementación de tecnología inadecuada; no realizan alianzas estratégicas.



-  Comercial: los dueños de las empresas no tienen claro quiénes son sus clientes, competidores; no escuchan a los clientes, prospectos o no compradores; no analizan con detenimiento el mercado que atienden; tienen un concepto erróneo de lo que es la segmentación de mercado; no tienen marca propia; no realizan la promoción adecuada al mercado objetivo; aceptan plazos de cobranza mayores a los que el negocio puede soportar; su proceso de venta es inadecuado; subestiman el ciclo de compra y el proceso de venta; dependen de pocos clientes y generalmente de un solo vendedor.
-  Operaciones: los empresarios no planifican y en caso contrario no ejecutan los planes; subestiman la importancia de la calidad; no asumen los compromisos que contrajeron con los clientes; no se asegura el control de inventarios; y generalmente tienen un inadecuado servicio de post venta.
-  Administración: no se miden los resultados, se da mayor importancia a los recursos caros, cálculo incorrecto del capital de trabajo y desconocimiento de términos financieros.
-  Recursos humanos: no se cuenta con el personal adecuado para cada puesto; los dueños acaparan las funciones y no delegan responsabilidades, se toman decisiones basadas en sentimientos y no en resultados; los dueños no establecen límites entre propiedad, operación y familia, lo cual redundaría en ineficiencia e inoperatividad; el dueño no procura un buen ambiente de trabajo; se carece de programas de capacitación o de retención de personal; se carece de indicadores para medir el desempeño y no existe retroalimentación con empleados.

De esta manera, se hace evidente la importancia de concientizar a los emprendedores y empresarios sobre la capacitación y la especialización constante, pues éstas les serán de mucha ayuda para que sus empresas logren



ser exitosas, mediante el buen manejo de todas las áreas funcionales de la empresa.

1.4 Programas de apoyo a las MIPyMES

Ante la situación que viven actualmente las MIPyMES (alto nivel de mortandad, difícil acceso al financiamiento, falta de habilidades empresariales por parte de los dueños o directivos, poco personal capacitado, tecnología obsoleta, entre otros), el gobierno mexicano consideró que debería realizar una estrategia para el impulso y fortalecimiento de las mismas, por lo cual ha generado diversos sistemas, programas, premios y fondos, dirigidos a fomentar la cultura emprendedora, el desarrollo de habilidades empresariales y el fortalecimiento de las MIPyMES.

Es el caso de los programas de apoyo vigentes para las MIPyMES, que de acuerdo al Observatorio Pyme (2011), se encuentran integrados en cinco segmentos, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Programas de apoyo a las MIPyMES.

Segmentos	Programas	Descripción
1. Nuevos Emprendedores	Programa de Jóvenes Emprendedores	Fomentar la cultura y el desarrollo empresarial en los jóvenes, mediante la realización de la Caravana del Emprendedor, en la cual se brinda información, asesoría y capacitación, para realizar la integración de un proyecto productivo.
	Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE)	Impulsar la creación, fortalecimiento y consolidación de Incubadoras de Empresas y su articulación con instituciones educativas, gobiernos locales y sector privado.
	Programa de Capital Semilla	Financiar los requerimientos iniciales de inversión.
	Programa de Financiamiento a Emprendedores	Tiene como objetivo incentivar el otorgamiento de créditos por parte de la banca comercial, respaldados con



		garantías del fideicomiso México Emprende, para iniciar los negocios de emprendedores, egresados de la Red de incubadoras del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITTESM) y del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional (CIEBT-IPN).
2. Microempresas	Programa Nacional de Microempresas	Se realiza mediante programas de modernización integral a las unidades productivas de menor tamaño (tradicionales), a fin de fortalecer sus capacidades y competencias empresariales.
	Programa Nacional de Modernización Integral de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla)	El programa se inicia con capacitación y consultoría, posteriormente se promueve el acceso al financiamiento para modernizar la maquinaria y equipo, así como de diversificar los productos.
	Programa Nacional de Modernización Integral de Tiendas de Abarrotes y Misceláneas (Mi Tienda)	Brindar apoyo a tiendas y misceláneas mediante un proceso inicial de consultoría y capacitación, posteriormente permitir el acceso al financiamiento crediticio.
	Programa Mi Zapatería	Realizado en sinergia con la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), para proporcionar capacitación y consultoría a las zapaterías.
3. Pequeñas y Medianas Empresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para PyMES	Establece e instrumenta esquemas de garantías con el objetivo de que éstas accedan al financiamiento en condiciones competitivas.
	Registro Único de Garantías (RUG)	En el que los acreedores pueden registrar de manera gratuita sus garantías mobiliarias.
	Programa de Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados	Tiene programado aportar dinero para el fortalecimiento de intermediarios financieros a través de tres líneas de acción: servicios de calificación, capacitación a directivos y consultoría especializada.



	Semana Nacional PyME	Se realiza anualmente para reunir a empresarios y emprendedores, así como expositores nacionales e internacionales, a quienes se les brinda un amplio programa de formación empresarial (integrado por conferencias, seminarios, talleres y paneles).
4. Empresas Gacela	Programa Nacional de Empresas Gacela	Identifica y apoya a aquellas empresas con mayor dinamismo en su crecimiento para impulsar y consolidar su desarrollo, a efecto de que incrementen sus ventas y generen empleos de alto valor agregado, a través de los siguientes programas específicos: Aceleradoras de Empresas Mexicanas, Fondo de Innovación Tecnológica, Parques Tecnológicos, Competitividad en Logística y Centrales de Abasto, Franquicias y Sistema de Información Empresarial Mexicano.
	Programa de Aceleración de Negocios Nacionales e Internacionales (TechBA)	Otorgando servicios de asesoría y contactos a las PyMES en materia de procesos, productos, imagen y modelos de negocios, que les permitan tener acceso a los mercados internacionales de tecnología y fondos de capital de riesgo, con el fin de preservar y generar empleos.
	Fondo de Innovación Tecnológica	Con el fin de que puedan desarrollar nuevos productos, procesos de manufactura, materiales o servicios en los siguientes ramos: nanotecnología, biotecnología, dispositivos biomédicos, ingeniería química y materiales avanzados, tecnologías extractivas, electrónica y telecomunicaciones, tecnologías de la información, ingeniería mecánica y aplicación industrial de la energía, así como diseño y manufactura avanzada.
	Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA)	Para proyectos que mejoren los procesos logísticos de las empresas y que redunden en la preservación y generación de empleos.



	Programa Nacional de Franquicias (PNF)	Apoya a empresas para la apertura de nuevos puntos de venta, y con ello generar empleos y desarrollo de nuevas franquicias.
	Premio Nacional de Tecnología e Innovación	Con ello se impulsa un modelo de gestión tecnológico que permita la mejora continua y la innovación de los procesos, productos o servicios de los participantes, con el fin de hacer patente su reconocimiento como organizaciones seguras y confiables para realizar negocios.
	Premio Nacional de Calidad (PNC)	Se otorga a las empresas una valiosa herramienta de diagnóstico y mejora continua, para elevar los estándares de calidad de sus productos, tecnología y servicios a fin de incrementar su productividad y acceso a los mercados nacionales e internacionales.
5. Empresas Tractoras	Programa Nacional de Empresas Tractoras	Tiene como objetivo fortalecer la gestión y vinculación empresarial de las grandes empresas con las PyMES, a través de alianzas con autoridades gubernamentales y empresariales, para propiciar un intercambio comercial más dinámico entre ellas.
	Programa de Desarrollo de Proveedores	Para su potencial vinculación comercial con las empresas tractoras.
	Programa de Empresas Integradoras	Creación de empresas integradoras en los sectores: agropecuario, comercio, construcción y servicios.
	Programa Oferta Exportable	Apoyar a aquellos proyectos que formarán parte de una estrategia de internacionalización definitiva de mediano y largo plazo, a fin de que las MIPyMES exporten a distintos destinos de Estados Unidos de América (EUA).
	Premio Nacional de Exportación	El cual apoya a las empresas y se encuentra dividido en las siguientes categorías: 1) exportadoras pequeñas industriales, 2) exportadoras medianas industriales, 3) exportadoras grandes industriales, 4) exportadoras pequeñas y medianas agropecuarias, 5) exportadoras



grandes agropecuarias, 6) IMMEX, 7) exportadoras pequeñas y medianas comercializadoras, 8) exportadoras de servicios, 9) prestadoras de servicios, 10) franquicias, 11) instituciones educativas y 12) organismos promotores de comercio exterior.

Fuente: Elaboración propia con información del Observatorio PyME, 2011.

La Secretaría de Economía consiente de los beneficios que traen consigo las empresas se ha esforzado por crear y promover programas de apoyo para los diferentes tipos (Micro, Pequeñas, Medianas, Grande, Gacela y Tractoras). Sin embargo uno de los programas más populares se centra en las Micros y Pequeñas; es el caso de “Capital Semilla”, el cual se entiende como la cantidad de dinero necesaria para formar una empresa y financiar las actividades claves en el proceso de arranque y la puesta en marcha del proyecto.

Por otro lado, es importante comentar que, a pesar de la gran cantidad de programas de apoyo, muchas empresas se han visto rezagadas, ya que los requisitos y los procesos para acceder a los mismos resultan burocráticos y en muchos de los casos hacen imposible el acceso a los fondos.

En resumen, las estrategias gubernamentales se han enfocado en el desarrollo y permanencia de las MIPyMES mexicanas dentro del contexto económico, sin embargo es necesario hacer un esfuerzo adicional, para difundir todos los programas a los cuales pueden acceder los emprendedores y empresarios con miras a mejorar sus negocios, logrando con ello la consolidación y crecimiento de sus empresas.

1.5 Las MIPyMES en otros países

En apartados anteriores se ha hablado de la situación de las MIPyMES en México, sin embargo es importante citar experiencias de otros países, a fin de contar con



un marco de referencia más amplio y de entender cómo se desarrolló la dinámica mundial en materia de desarrollo empresarial.

En Chile, las MIPyMES comenzaron a definirse a partir de 1993 de acuerdo a su capacidad de producción y a sus ventas anuales, posteriormente el Instituto Nacional de Estadística utilizó como criterio de clasificación la cantidad de trabajadores ocupados, considerando como micro empresas aquellas que ocupaban entre 1 y 4 personas, las pequeñas entre 5 y 49 personas, las medianas entre 50 y 199 personas y las grandes empresas superando un número de 199 empleados (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002). Así, para el 2010, se registraron más de 1.5 millones de MIPyMES, responsables del 58% de la ocupación privada, lo cual representa el 96% del sector formal (Servicio de Cooperación Técnica, 2010).

Por otro lado Zevallos (2006) hace referencia a las problemáticas que enfrentan las PyMES Chilenas, las cuales son: aspectos vinculados al financiamiento (garantías excesivas para la otorgación de créditos, elevadas tasas de interés, altas comisiones, el tiempo invertido en trámites y la falta de información); con relación a los recursos humanos, la legislación laboral implica costos al contratar o despedir personal, existe falta de compromiso y calificación para lograr la calidad del recurso humano, existe falta de tiempo y costos de capacitación, información y burocracia por parte del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) con lo cual se afecta la calidad de la oferta de capacitación; con relación a la tecnología e información se observa un alto costo de la tecnología, falta de información, escasa utilidad de la tecnología disponible, falta de capacitación de negociación y la falta de servicios complementarios.

Para complementar lo anterior, el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (2002) hace su aportación mencionando los principales problemas que enfrentan las MIPyMES en Chile, dichos problemas tienen que ver con el acceso



al financiamiento, la escases de mano de obra calificada y la dificultad de empalmar las experiencias obtenidas de la asociatividad (unión entre empresarios de giros similares o complementarios y con una misma localización).

Derivado de lo anterior la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), intentó actuar en lo referente a programas de crédito y financiamiento, dando prioridad a las MIPyMES para la otorgación de créditos, desafortunadamente el proyecto fracasó. Por tal motivo se brindó una amplia gama de instrumentos y políticas de apoyo a las MIPyMES, así como el impulso a la asociatividad, a través de Proyectos de Fomento “PROFO” (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

Es así, que para 1991 se implementó la primera política de apoyo a las MIPyMES titulada “Programa de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa”, la cual se basó en una corrección de fallas de mercado. Para 1994 se introdujo un nuevo esquema de funcionamiento, donde se establecieron tres niveles de apoyo: en el primero se encuentran las empresas y consultores privados que constituyen la oferta de servicios de asistencia técnica para las MIPyMES; en el segundo se identifican a los agentes intermediarios certificados que brindan asistencia técnica especializada; en el tercer nivel se encuentra situada la CORFO, que es la responsable del diseño operativo y de la reglamentación de los instrumentos de operación (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

En el caso de Colombia las MIPyMES constituyen el 99% de las compañías del país, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción. Por otro lado, para dichas empresas las exportaciones no son una actividad primordial, dado que solo el 34% de ellas se encuentran interesadas en realizar exportaciones de sus productos; el porcentaje restante de empresas concentran sus actividades a los sectores de comercio y servicios (Torres, 2008).



Los principales problemas que enfrentan las MIPyMES colombianas son los siguientes: difícil acceso al financiamiento; falta de capacitación tecnológica; altos costos de materia prima, mano de obra y servicios públicos; limitados recursos financieros; así como inestabilidad cambiaria. Así mismo, en Colombia existen abundantes instituciones de carácter público y privado, tanto nacionales como internacionales que constituyen el soporte financiero, tecnológico, de gestión, de desarrollo empresarial, de promoción y de comercialización para las MIPyMES (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

Para complementar lo anterior Velásquez (2004), considera los siguientes problemas: baja capacidad exportadora, ausencia de sistemas de información gerencial, ausencia de certificaciones de calidad, y por último se encuentra el atraso y analfabetismo tecnológico.

A su vez, Villegas y Toro (2010) hacen su aportación sobre los problemas que viven las MIPyMES colombianas, los cuales son: mano de obra no calificada; uso de tecnologías obsoletas; directivos con carencia gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas, que afectan la producción, los procesos y productos; se basan en la informalidad.

En este sentido Bustos, Nieto y Rojas (2003) consideran “esencial que las PyMES entiendan que invertir en tecnología no es comprar lo que otros han comprado, no es seguir la corriente, sino estudiar las necesidades y objetivos de la empresa y buscar las herramientas tecnológicas y de comunicaciones que contribuyen a alcanzar el éxito y brindar competitividad a la organización”.

El Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (2002) alude que, a partir de 1994 la política de apoyo a las microempresas tomó un importante rumbo en su fortalecimiento institucional y programático, por medio de tres estrategias:



- La puesta en marcha de un sistema integral de crédito, para darle vida propia a un sistema financiero ágil, con amplia disponibilidad de recursos y el desarrollo de nuevas alternativas de financiamiento.
- El desarrollo de un programa nacional de servicios tecnológicos (que involucra áreas de comercialización, gestión, producción, organización e información), estableciendo una forma más eficiente de canalizar recursos de apoyos estatales e internacionales por medio de un sistema de confinación de proyectos.
- La creación de la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa, para darle autonomía y eficiencia a la concertación y coordinación de los servicios.

En 2007 la economía colombiana mantuvo su crecimiento, por lo cual se obtuvieron resultados positivos de las MIPyMES (aumento de las ventas y utilidades), dicha situación también contribuyó a la generación de empleo. Sin embargo, es necesario tomar medidas que permitan que la economía de éste país mantenga una estabilidad en su crecimiento. (Torres, 2008).

El Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (2002), también hace referencia al caso de las MIPyMES en Ecuador, donde el número de MIPyMES es mayor a las grandes industrias. A pesar de que las primeras son las que tienen mayor aportación al Producto Interno Bruto (PIB), las segundas son las que reclutan al mayor número de personal o trabajadores ecuatorianos.

En Ecuador se utiliza la siguiente clasificación para las MIPyMES basándose en el número de empleados: las microempresas emplean hasta 10 trabajadores, los talleres artesanales (labor manual) emplean hasta 20 trabajadores, la pequeña industria emplea hasta 50 trabajadores, la mediana industria va de los 50 a los 99 trabajadores y las grandes empresas son aquellas que emplean más de 100 trabajadores (Barrera, 2001).



Los principales problemas enfrentados por las MIPyMES en ese país, tienen que ver con el escaso nivel tecnológico; baja calidad de la producción; altos costos; falta de crédito; mano de obra poco calificada; producción orientada al mercado interno, incipiente penetración de MIPyMES al mercado internacional; ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector por parte del gobierno; insuficientes mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación y uso de tecnología; y un marco legal obsoleto (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

De igual manera, el Instituto menciona algunas dificultades externas que limitan la participación del pequeño industrial en las exportaciones, las cuales son: (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

-  Los gerentes y jefes de marketing desconocen el comportamiento de los mercados.
-  Algunos países mantienen prohibiciones de importar determinados artículos o tienen cupos limitados.
-  El ineficiente proceso para la obtención de un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a los pequeños empresarios.
-  Las normas sanitarias y las normas de calidad exigen criterios difíciles de cumplir.

A fin de contrarrestar la problemática expuesta, el gobierno ecuatoriano promueve las exportaciones de las MIPyMES, para lo cual implementó los siguientes programas:

-  Programa de promoción y desarrollo: brinda financiamiento para talleres, diseño de estrategias, capacitación, ruedas de negocio, reuniones comerciales, ferias y exposición de PyMES.



- Programa del mejoramiento del clima de negocios.
- Programa de desarrollo empresarial.
- Proyecto de comercio exterior e integración.



La Cooperación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) la cual es la encargada de ejecutar los fondos compartidos, para ello existen dos proyectos específicos:

- Programas de aprendizaje e innovación empresarial (FOCEX).
- Programas de apoyo a las microempresas (PME)

A pesar de que las MIPyMES en Ecuador poseen un enorme potencial para la generación de producción, empleo e ingresos, se asume que el sector no recibe el suficiente apoyo de parte de las instituciones oficiales, así como de las organizaciones de asistencia técnica, para con ello ser el motor de desarrollo en el país.

Por otro lado, en el caso de Argentina, la recesión que golpeo al país provocó el cierre de más de 13,000 MIPyMES y la pérdida de 756,528 empleos para el año 2001. En los años siguientes siguió enfrentando poca participación de las empresas de tamaños menores, debido a que la tasa de mortalidad de las MIPyMES es alta, ya que mueren dentro de los primeros 5 años de vida (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

Un estudio de investigación sobre las PyMES en Argentina, elaborado por Braidor y Asociados para Microsoft central, remarcó que las MIPyMES son el pilar de la economía Argentina, esto se debe a que en su conjunto representan el 99% del total de las empresas del país y aportan más del 80% del empleo (Instituto de investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

Debido a la situación que vivieron las MIPyMES argentinas en 2001, se buscó impulsar la economía, para lo cual la Secretaría de la Pequeña y Mediana



Industria (SEPyME) realizó modificaciones en el diseño del Programa Global de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa, la SEPyME jugó un rol activo en la fijación de políticas de dirección del crédito a los sectores pequeños que conforman su responsabilidad institucional (Instituto de investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

Por otro lado Zevallos (2006) menciona algunos de los problemas que enfrentan las PyMES en Argentina, los cuales han contribuido al cierre de las mismas, estos son:

-  Aspectos vinculados al financiamiento: exceso de garantías exigidas, elevadas tasas de interés, deficiencias en el sistema financiero para evaluar a las PyMES.
-  Recursos humanos: convenios laborales muy rígidos, escasas competencias laborales del recurso humano y mecanismos de consultoría y capacitación poco apropiados.
-  Tecnología e información: falta de intermediarios para vincular las necesidades con las instituciones de innovación y la falta de desgravaciones impositivas que alienten la innovación tecnológica.

Complementando lo anterior Allami y Cibils (2011) citan los siguientes problemas relacionados al acceso al financiamiento: alto costo del crédito, reducido tamaño del negocio, insuficiente disponibilidad de garantías, preferencia por el uso de recursos propios, limitado volumen y la escasa diversificación de sus operaciones bancarias, escasa disponibilidad de personal capacitado en los bancos para atender al segmento PyME, elevados costos de transacción en las operaciones con las firmas, falta de confianza de los bancos con respecto a los proyectos, falta de transparencia contable, pérdida de peso de la banca especializada en el crédito PyME y las restricciones de acceso al mercado que enfrentan las empresas.



A partir del año 2007 Argentina ha reactivado convenios, dichos acuerdos están destinados a mejorar el intercambio económico, la cooperación tecnológica y económica, es así que, se observa cada vez más el aumento de la participación de China en el consumo de soja Argentina o en la producción minera (Crisorio, 2009)

En resumen, la experiencia argentina nos muestra la importancia de contar con sistemas económicos fuertes, pues de ahí deriva la posibilidad de consolidar o hacer patente el crecimiento de las MIPyMES, o en su defecto, de aumentar los índices de mortandad de las mismas.

Los países europeos no son la excepción en cuanto a la importancia económica que las MIPyMES tienen para una nación. Es el caso de España, donde por ejemplo, la evolución de las MIPyMES, a partir de 1996, se ha visto acompañada de una serie de políticas económicas que han permitido paulatinamente la participación del país como socio fundador del euro; a partir de ese año se da el crecimiento económico sostenido, caracterizado por la reducción del déficit público, los bajos tipos de interés, la realización de reformas estructurales, la contención de la inflación, la creación del empleo y la rebaja impositiva; tales características mencionadas con anterioridad permitieron (previo a la crisis que se vive actualmente), reducir la carga financiera neta de las MIPyMES (Instituto de investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

Cabe señalar que en España no existen criterios definidos para la clasificación de las micro empresas, sólo se encuentran criterios para clasificar a las pequeñas y medianas de acuerdo al número de empleados. Sin embargo, Pérez, Rey, García y Gutiérrez (2010), estudiosos de las empresas españolas, consideran microempresas a aquellas que tienen menos de 10 empleados y pequeñas a aquellas que tienen entre 10 y 49 empleados.



Por su parte San Martín (2012) dice que existen diversas formas de definir a la PyME española; por ejemplo: utilizando criterios cuantificables y no cuantificables; los primeros hacen referencia al número de empleados, el número de socios, el beneficio de la empresa, la cifra de negocio, el número de clientes, entre otros; y los segundos consideran la independencia existente entre la gestión y la propiedad de la empresa; los sistemas y niveles de información; así como la penetración en el mercado.

Por otro lado, el Instituto de investigaciones Legislativas (2002) considera que las MIPyMES españolas enfrentan problemas relacionados con los instrumentos de financiamiento, los cuales canalizan los ahorros hacia la inversión; así como con el atraso tecnológico, sobre todo en el acceso a internet, limitando así la promoción de sus productos y la realización de sus ventas. Así mismo, el Instituto hace referencia al combate del atraso tecnológico que enfrentan, en donde el Ministerio de Ciencia y Tecnología puso en marcha el Programa Artepyme II, cuya finalidad es que todas las MIPyMES utilicen internet para realizar comercio electrónico.

Actualmente la crisis económica ha causado estragos en las PyMES españolas debido a la débil estructura económica y financiera, la falta de liquidez, la nula posibilidad u obtención de crédito y al desempleo, (San Martín, 2012). Para hacer frente a lo anterior Melián, Campos y Sanchis (2011) hacen referencia a las llamadas empresas sociales, las cuales se han desarrollado para contrarrestar el desempleo en España, dichas empresas cumplen y persiguen tres objetivos los cuales son: el social, mediante la inserción o prestación de un servicio a una colectividad; el económico, mediante la realización de una actividad económica con niveles de eficacia y eficiencia empresarial; y el sociopolítico, mediante el desarrollo de un proyecto que contemple la participación activa de todos los agentes de la empresa.



Por su parte, las MIPyMES en Italia cumplen con una clasificación propia, en donde las más pequeñas son consideradas aquellas donde trabajan menos de veinte personas. Para el 2002 se tenía una cifra aproximada de 320 mil unidades, las cuales cubrían el 90% del territorio nacional (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002).

El Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (2002) señala que la prioridad de apoyo a las MIPyMES en Italia se ha enfocado a la innovación del proceso o producción, a desarrollar nuevas fórmulas comerciales y de distribución, así como al desarrollo de una red de relaciones, que permita la colaboración productiva entre empresas.

Por otro lado Velásquez (2004) hace su aportación considerando algunas fortalezas de las PyMES italianas, dentro de las cuales se encuentran: el acceso a los mercados internacionales, los conocimientos técnicos en los procesos productivos, la cultura de trabajo de ciertas comarcas y que la concentración de las PyMES se da en los distritos industriales.

Como se mencionó anteriormente, con el paso del tiempo ha prosperado en Italia la división de distritos industriales, los cuales son una entidad socio territorial o una comunidad de personas y con una población de empresas; entre sus principales características se pueden encontrar: una elevada división del trabajo entre empresas; procesos de innovación distributivos; relaciones entre empresas competitivas/colaborativas; vínculos para el intercambio de bienes, información y recursos humanos y apoyo de instituciones del territorio; así como la creación y difusión del conocimiento. Algunos ejemplos de los distritos industriales que se encuentran en Italia se organizan en los siguientes sectores:

 El de la moda: textil, vestimenta, calzado, piel y cuero, anteojos y joyería.



-  El de la casa u hogar: madera, muebles y equipamiento, cerámica, vidrio, electrodomésticos y tuberías.
-  El de los alimentos.
-  El de mecánica.

De acuerdo con Carmona (2008) para mediados de los años noventa la evolución que presentaron las exportaciones italianas fue fuerte, con respecto a los sectores antes mencionados, esto se debió a la inclusión de nuevos mercados internacionales y a la división del trabajo por distritos industriales.

Con relación a las experiencias de países europeos, cabe señalar que el 1 de enero de 2005 entró en vigor la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas, para establecer una nueva definición de la Pequeña y Mediana Empresa. Dicha comisión define a las PyMES como empresas constituidas que cuentan con menos de 250 trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros; a las pequeñas empresas constituidas que cuentan con menos de 50 trabajadores y cuyo volumen de negocio no exceda los 10 millones de euros; finalmente, las microempresas son consideradas como empresas constituidas que cuenten con menos de 10 trabajadores y cuyo volumen de negocio anual no supere los 2 millones de euros (San Martín, 2012).

Cabe destacar que los problemas que enfrentan las MIPyMES en México no son ajenos a los que presentan las MIPyMES en los países antes mencionados, sobre todo si se toma en cuenta el acceso al financiamiento y la mala coordinación entre programas e instituciones de apoyo; puede notarse también que, a pesar de recibir incentivos para el desarrollo empresarial, estos no han sido suficientes, puesto que algunos de los países se han enfocado de manera preponderante en las MIPyMES exportadoras o en las que realizan innovación tecnológica (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado, 2002). Por otro lado, la utilización



deficiente de la tecnología ha mermado en las empresas, puesto que algunas cuentan con ella, sin que esta sea la adecuada para sus necesidades, de igual manera, otras se ven limitadas al no tener acceso a la tecnología.

1.6 ¿Qué es una Incubadora de Empresas?

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior, donde se menciona la relevancia de las MIPyMES dentro de la economía mexicana, se entiende que el Gobierno mexicano, así como universidades públicas y privadas hayan tomado como estrategia la creación de Incubadoras de Empresas para el apoyo y fortalecimiento de las MIPyMES.

Con base en lo anterior, la Secretaría de Economía (2012) define a las Incubadoras de Empresas como: centros de atención a emprendedores/empresarios en donde se les orienta y asesora para que lleven a la realidad sus ideas de negocios, mediante la guía de un tutor que los oriente en el desarrollo de su plan de negocios, proporcionando consultoría en las áreas que los empresarios necesitan manejar (mercadotecnia, diseño industrial y gráfico, contabilidad, administración, etcétera). Algunas incubadoras llegan a ofrecer espacios físicos (albergue), para que los emprendedores comiencen su negocio. Se debe dejar claro que las Incubadoras no ofrecen financiamiento, sino la capacitación empresarial para enfrentarse a los retos que conlleva ser un empresario de forma sólida y estructurada.

Por su parte el Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), define a una Incubadora de Empresas como un “proyecto, empresa o centro de incubación que tiene como objetivo la creación o el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas y el apoyo a las mismas en sus primeras etapas de vida” (IME, 2011).



Para complementar lo anterior, la Secretaría de Extensión y Vinculación de la UAEMex (s.f.) identifica a las incubadoras de empresas como espacios creados para dar soporte a la transformación de emprendedores potenciales en empresarios consolidados y proyectos de empresa en empresas crecientes y lucrativas, con la finalidad de ayudarlos a reducir los riesgos durante el periodo inicial de formación de una empresa.

A su vez, Guerrero (s.f.) establece que: “las incubadoras de empresas generalmente cuentan con tres aspectos básicos, como son un ambiente de aprendizaje para el emprendedor, el acceso fácil a servicios, investigaciones y financiamiento; y la viabilidad del producto en el mercado”. Así mismo, menciona las funciones de las Incubadoras de Empresas para fomentar el inicio y la consolidación de las MIPyMES, y estas son: aceleración del arranque y crecimiento de las empresas, proporcionar a los emprendedores los métodos y herramientas que requieran para concretar proyectos exitosos, fomentar la creación de empleos, así como el fortalecimiento de la economía regional y nacional.

Dentro de las ventajas que ofrecen las Incubadoras de Empresas, se encuentran la reducción de riesgos y pérdidas a corto plazo, como consecuencia de una mala dirección de la empresa, así como un incorrecto proceso administrativo y reparto de bienes de capital a determinadas actividades (Aguilar, Castillo y Herrera, 2006).

Es importante resaltar que la creación de Incubadoras de Empresas como estrategia para impulsar y fortalecer a las MIPyMES ha tenido un buen desempeño, esto se puede verificar con la constante creación de las mismas a lo largo del territorio nacional.



1.7 Antecedentes de las Incubadoras de Empresas

El origen de las Incubadoras de Empresas se encuentra muy ligado al surgimiento de los parques tecnológicos o al de los centros universitarios de investigación tecnológica, es el caso de Silicon Valley y del University City Science Center (UCSC). Solo se conoce una experiencia en donde la incubación de las empresas no se encontraba ligada directamente a la tecnología o a los parques tecnológicos, es el caso de la Familia Mancuso, el cual se enfocó en la generación de empresas tradicionales.

El concepto de Incubación de Empresas tuvo su origen en la década de los 50's en Silicon Valley, California, partiendo de la iniciativa de la Universidad de Stanford con la creación de su parque industrial y su parque tecnológico "Stanford Research Park", cuya finalidad era la de promover la transferencia de tecnología que desarrollaba la universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas tecnológicas (Guerrero, s.f.).

Fue gracias a la iniciativa de William Shockley y de Frederick Emmons Terman (profesores de la Universidad de Stanford), que se haya creado una industria de alta tecnología utilizando una zona desocupada de la universidad; ahí se estableció e implementó un programa para incentivar la participación de los estudiantes. Dentro de los mayores logros que generó este programa destacan dos estudiantes, William Hewlett y David Packard, fundadores de Hewlett-Packard, una de las principales firmas tecnológicas (Guerrero, s.f.).

Para el año 1951 se creó el Standford Industrial Park, los cuales eran pequeños edificios industriales que se alquilaban a bajos costos a compañías técnicas. En 1954 se instituyó The Honors Cooperative Program (COOP), el cual permitía a los empleados de las compañías obtener títulos universitarios trabajando y estudiando en jornadas de medio tiempo (Guerrero, s.f.).



Guerrero (s.f) hace referencia al establecimiento de los cuarteles generales en Silicon Valley de empresas de alta tecnología, las más destacadas que se pueden encontrar son: Microsoft, Apple Inc., Hewlett- Packard, Intel, Yahoo!, McAfee, Inc., Google, entre otras.

Por otro lado, dentro de la Familia Mancuso nació la primera Incubadora de Empresas de tipo tradicional, la cual no estaba enfocada a la innovación tecnológica y a los parques tecnológicos. Su creación se dio en 1959 en Batavia, Nueva York, debido al cierre de la planta manufacturera de la compañía Massey-Ferguson en 1957, dicho acontecimiento dejó sin empleo aproximadamente a 2000 personas.

Con el cierre de la planta se puso en venta una nave industrial de 78,968 metros cuadrados, la cual fue comprada por la familia Mancuso. Así, Ben Mancuso le encargó a su hijo que buscara algún interesado en arrendar el edificio, al no encontrar ningún interesado, tomaron como opción el arrendamiento por partes, donde sus principales arrendatarios fueron empresas pequeñas, las cuales no contaban con conocimientos sobre cómo manejar una empresa; sin proponérselo y dada la experiencia empresarial de la familia, comenzaron a brindar asesorías e incluso fungían como aval para la obtención de créditos (Guerrero, s.f.).

Bajo este antecedente, en la década de los 70's se define la estructura actual de las incubadoras, con la creación de los primeros programas formales de incubación en Estados Unidos por parte de la Economic Development Administration (EDA) y la National Science Foundation (NSF), las cuales desde entonces han sido utilizadas como herramientas de desarrollo económico, tanto para países desarrollados como para los que se encuentran en vías de desarrollo (Guerrero, s.f.).



Guerrero (s.f.) considera que la experiencia internacional del concepto de Incubadoras de Empresas ha sido exitosamente aplicada en todo el mundo, siendo pioneros los Estados Unidos y por tal motivo los más avanzados en la creación y operación de Incubadoras de Empresas.

Antecedentes de las Incubadoras de Empresas en México

En 1990, se creó la primera Incubadora de Empresas de Base Tecnológica en México; esto fue en la Ciudad de Ensenada (Baja California), con la participación de Nacional Financiera (NAFIN), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CICESE), (Pérez y Márquez, 2006).

Dos años después el CONACYT, tomando como base el programa de la Incubadora de Ensenada, dio origen al Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT), cuya finalidad era promover la creación de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica. Mientras el programa estuvo vigente creó 12 incubadoras de empresas, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 3. *Incubadoras creadas por el CONACYT.*

Nombre de la Incubadora	Organismos Participantes	Estatus
1. Incubadora de Empresas de Innovación Tecnológica y Administrativa de Morelos (IETEC).	ITESM, NAFIN, CONACYT.	Nace en 1994 y muere en 1998.
2. Sistema de Incubación de Empresas Científicas y Tecnológicas de la UNAM.	UNAM, NAFIN, CONACYT.	Cierra en 1999.
3. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Noreste de la Paz, B.C.S	Centro de Desarrollo Empresarial de Investigaciones Biológicas del Noroeste, NAFIN, CONACYT.	Sin fecha, pero extinta.
4. Centro de Negocios e Incubación Tecnológica del Estado de Guanajuato (CENIT).	Gobierno del Estado de Guanajuato, CIATEC, NAFIN, CONACYT.	Nace en 1994 y hasta 2001 no tenía empresas incubadas.



5. Grupo PIEQ.	Gobierno del Estado de Querétaro, Instituto Tecnológico de Querétaro, CONACYT.	Nace en 1992 y cierra en 1999.
6. Centro de Desarrollo Empresarial Universitario de Empresas Tecnológicas.	Universidad de Guadalajara, CONACYT.	Nace en 1992 y cambia de nombre a IEBT de la Universidad de Guadalajara.
7. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Yucatán.	Universidad de Yucatán, CONACYT.	Sin fecha, pero extinta.
8. INCUBASK	Universidad Autónoma del Estado de México, País Vasco.	Nace en 1998.
9. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Colima.	Universidad de Colima, CONACYT.	Sin fecha, pero extinta.
10. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional.	Instituto Politécnico Nacional, CONACYT.	Nace en 1995.
11. Impulsora de Empresas Tecnológicas del Estado de Chihuahua.	Fundación Chihuahuense de Ciencia y Tecnología, CONACYT.	Nace en 1994.
12. Centro Empresarial Tecnológico Agropecuario y Forestal.	Universidad de Chapingo, CONACYT.	Cierra en 1999.

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez y Márquez, 2006 y Guerrero, s.f.

A partir del año 2000 y como una estrategia adicional a la creación de incubadoras de empresas, el Gobierno Federal creó diferentes organismos y programas con la finalidad de impulsar la generación de nuevas empresas; así, se puede citar el Programa Sectorial de Desarrollo Empresarial, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad, el Reconocimiento de los Modelos de Incubación, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), el Fondo PyME, las Aceleradoras de Empresas, el Consejo Nacional de Incubadoras, entre otros (Guerrero, s.f.).

Adicionalmente, las Incubadoras se han fortalecido a través de la integración de redes de trabajo o de su inclusión en alguna asociación nacional o internacional, tal es el caso de la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales (AMIRE), Nacional Business Incubator's Association (NBIA) y la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (AMCDPE).



Con la finalidad de contar con mayor impulso y respaldo, algunas incubadoras han llegado a firmar convenios con organismos gubernamentales o no gubernamentales (Bancomext, CANACINTRA, CONACYT, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial - IMPI, Nacional Financiera, Secretaría de Economía, etcétera). Dichos convenios han servido para obtener reconocimiento ante la comunidad en la que se localizan, debido a que la gente suele otorgar un mayor reconocimiento a una incubadora si ésta se encuentra colaborando de forma conjunta con alguna institución gubernamental o no gubernamental.

Se puede considerar benéfico para las Incubadoras contar con la vinculación a algún organismo gubernamental o privado, toda vez que esto les permite tener una mejor operatividad y brindar mejores servicios a sus clientes. Las incubadoras que son subsidiadas por fondos PyME no cuentan con otra forma de percibir ingresos y con ello se ven limitadas a brindar mayormente el servicio de asesoría para el desarrollo de planes de negocios, dejando de lado el seguimiento a las empresas graduadas. Es así, que las incubadoras realizan alianzas estratégicas con organismos que les ayuden a complementar sus servicios.

1.8 Clasificación de las Incubadoras de Empresas

A nivel mundial se pueden encontrar distintos tipos de incubadoras, sin embargo, no existe una clasificación mundialmente aprobada, esto se debe a que cada nación atiende necesidades específicas de acuerdo al entorno donde se inserta cada incubadora de empresas para brindar sus servicios de asesoría o capacitación.

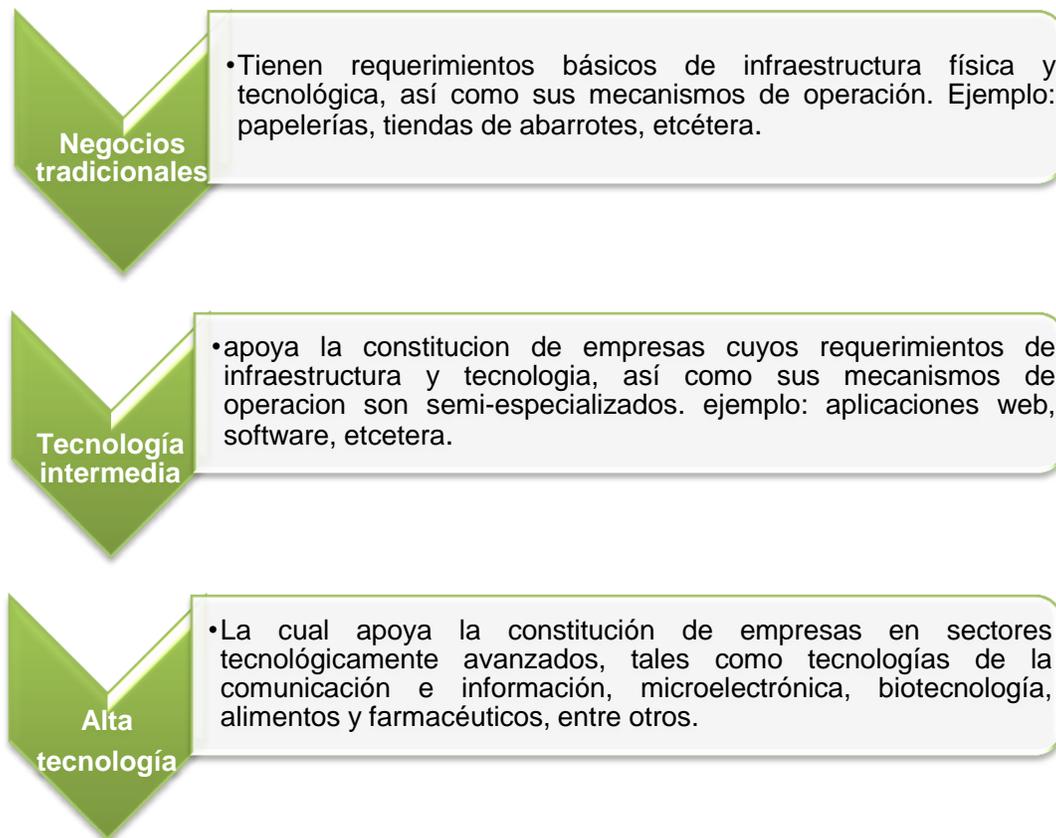
Es pertinente mencionar que en México, el organismo rector que promueve y apoya las incubadoras de empresas es la Secretaría de Economía (SE), la cual trabaja en conjunto con universidades y otras organizaciones para apoyar su establecimiento y consolidación. Es el organismo que establece las reglas del



juego (reglas de operación), propone los lineamientos para la creación de nuevas incubadoras, monitorea periódicamente a las existentes y evalúa proyectos incubados para otorgar financiamiento de capital semilla (es el recurso requerido para las primeras etapas de operación y ejecución de una empresa incubada), (Canales y León, 2010).

Para el ejercicio de sus responsabilidades, la Secretaría de Economía clasifica a las Incubadoras de Empresas en tres grupos (tipos), los cuales son:

Esquema 1. Clasificación de las Incubadoras de Empresas por la Secretaría de Economía



Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Economía, 2012.

A continuación se muestran cifras que la Secretaría de Economía reportó para el año 2011 (a través del SNIE); donde se aprecia el número de Incubadoras de



Empresas que pertenecen a alguna universidad u organización. Como se puede observar se encuentran registradas 500 incubadoras en todo el país, las cuales se distribuyen en las 31 entidades federativas y el Distrito Federal.

Esquema 2. Incubadoras de Empresas pertenecientes alguna Universidad u organización.



Fuente: Elaboración propia con información del SNIE, 2010.

En este sentido y de acuerdo a cifras actuales de la Secretaría de Economía, el número de Incubadoras de Empresas con base en su clasificación por tipo de tecnología, es:



Esquema 3. Número de Incubadoras de Empresas de acuerdo al tipo de tecnología.



Fuente: Elaboración propia con información del SNIE, 2010.

Cabe resaltar que el Estado de México cuenta con 49 incubadoras, donde se ofrece asesoría para los tres tipos de tecnología. Dentro de este grupo, 12 corresponden a la Universidad Autónoma del Estado de México, organismo que ha sido reconocido desde hace un par de años por contar con la Red de Incubadoras de Empresas más grande a nivel nacional.

En conclusión, la clasificación de incubadoras ha servido para brindar mejores servicios a las MIPyMES, ya que permite concentrar los objetivos de la asesoría en criterios especializados, a fin de redundar en beneficios para las actividades particulares de cada empresa.

1.9 Sistema Nacional de Incubación de Empresas

En 2004 surgió el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, el cual busca el crecimiento basado en la innovación y desarrollo tecnológico de las MIPyMES, a través de la creación, fortalecimiento y consolidación de las Incubadoras de Empresas y su articulación con instituciones educativas, gobiernos locales y sector privado. De acuerdo con Pérez y Márquez (2006), todo lo anterior se logrará siempre y cuando se consideren tres ejes fundamentales:



Esquema 4. Ejes fundamentales para el crecimiento basado en la innovación y desarrollo tecnológico de las MIPyMES.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Pérez y Márquez, 2006.

Este Sistema cuenta con una lista de modelos de Incubación de Empresas, los cuales han sido reconocidos por la Secretaría de Economía, de acuerdo al tipo de



negocios; además, son factibles para ser transferidos a otras instituciones que deseen operar una Incubadora de Empresas.

Cuadro 4. Modelos de Incubación reconocidos por la Secretaría de Economía para transferencia.

Modelos de Incubación Tradicional reconocidos para Transferencia				
Modelo	Tipo Incubadora	Contacto	Teléfono	E-Mail
CIEA de Aguascalientes	Tradicional	Lic. Marcela Ruíz Esparza Martell	01 (449) 9941726	mruiz@creceags.org.mx
INCUBAEMPRESAS A.C.	Tradicional	Lic. José Antonio Orozco López	01(55) 55815077	jose_antonio_orozco@hotmail.com
Instituto Politécnico Nacional	Agronegocios	Lic. Lourdes Duque	01 (55) 53424612	mmcdunque@gmail.com
Modelo de Incubación de Fundación PROEMPLO	Tradicional	Lic. Yemmy Zonana	01 (55) 55450844 al 46	iresendiz@proempleo.org.mx
Modelo de Incubación de Jóvenes Productores Agropecuarios de México Vanguardia, A.C.	Tradicional	Ing. Roque Vallejo Gutiérrez	01 (55) 5536 1006	roque@jpa.mx

Modelos de Incubación de Tecnología Intermedia reconocidos para Transferencia			
Modelo	Contacto	Teléfono	E-Mail
Coordinación General de Universidades Tecnológicas (CGUT-SEP)	Lic. Mariana Almeyda	01 (55) 36022605	almeyda@cgut.sep.gob.mx
Incubask (Universidad Autónoma del Estado de México, Campus Tecámac)	C.P. Carlos Alberto Fano Jiménez	01 (55) 59346569 al 73	c_fano@yahoo.com
Instituto Politécnico Nacional	Lic. Lourdes Duque	01 (55) 53424612	ricastaneda@ipn.mx
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	C.P. Karla Giordano	01 (83) 81581400 Ext. 4467	kgiordano@itesm.mx
Modelo de Incubación de Negocios Electrónicos y Tecnología de la Información de la UNITEC	Lic. Lizbeth García Rincón	01 (55) 50771900 Ext. 47121	lgarcia@mail.unitec.mx
Universidad de Sonora TXTEC, A.C.	Ing. Ricardo Villa Pereira	01 (662) 2592277	villa.ricardo@gmail.com



Modelos de Incubación de Alta Tecnología reconocidos para Transferencia			
Modelo	Contacto	Teléfono	E-Mail
Instituto Politécnico Nacional	Lic. Lourdes Duque	01 (55) 53424612	mmcduque@gmail.com
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	C.P. Karla Giordano	01 (83) 81581400 Ext. 4467	kgiordano@itesm.mx
Universidad de Sonora TXTEC, A.C.	Ing. Ricardo Villa Pereira	01 (662) 2592277	villa.ricardo@gmail.com

Fuente: Elaboración propia con base en las tablas del SNIE, 2012.

Con base en el directorio de Incubadoras del SNIE se obtuvo información sobre las incubadoras de empresas distribuidas a lo largo del país, así como del tipo de tecnología que operan; de esta manera, se recabaron los siguientes datos:

Cuadro 5. Distribución de las Incubadoras de Empresas en México y el tipo de tecnología.

Estado	Negocios Tradicionales	Tecnología Intermedia	Alta Tecnología
Aguascalientes	6	4	1
Baja California Norte	6	2	
Baja California Sur	3	1	
Campeche	5	3	
Chiapas	6	6	
Chihuahua	5	14	1
Coahuila	5	10	
Colima	5	1	
Distrito Federal	21	10	6
Durango	1	4	
Estado de México	12	33	4
Guanajuato	5	9	
Guerrero	7	7	
Hidalgo	9	10	
Jalisco	8	19	3



Michoacán	9	13	
Morelos	4	4	1
Nayarit	6	3	
Nuevo León	6	10	2
Oaxaca	6	2	
Puebla	8	15	2
Querétaro	8	4	1
Quintana Roo	1	4	
San Luis Potosí	5	4	1
Sinaloa	9	3	
Sonora	5	11	1
Tabasco	5	5	
Tamaulipas	5	6	
Tlaxcala	3	3	
Veracruz	16	23	
Yucatán	1	6	
Zacatecas	5	5	

Fuente: Elaboración propia con información del Directorio de Incubadoras del SNIE, 2012.

Con la información anterior, se puede observar que la estrategia de creación de incubadoras de empresas, ha tenido un gran auge en nuestro país, dado que algunos de los estados cuentan con los tres tipos de incubadoras (tecnología tradicional, tecnología intermedia y alta tecnología), algunos otros se han dedicado a fortalecer las existentes e impulsado la apertura de otras incubadoras que cubran nuevos tipos de tecnología, para brindar servicios complementarios a los emprendedores/empresarios que busquen su asistencia.

1.10 Red de Incubadoras de Empresas UAEMex

La Universidad Autónoma del Estado de México es un organismo público descentralizado, que cuenta con personalidad jurídica como con patrimonio propio. Sus orígenes datan del año 1828 como Instituto, cuya consolidación se dio en



1886, adoptando el nombre de Instituto Científico y Literario, para el año 1943 logra su autonomía y en el año de 1956 cambia el nombre a Universidad Autónoma del Estado de México, el cual no ha sido modificado desde entonces y con el cual ha logrado un gran reconocimiento (Valdespín, 2007).

La UAEMex se encuentra compuesta por 21 Organismos Académicos (Facultades), 8 Planteles de la Escuela Preparatoria, 11 Centros Universitarios y 4 Unidades Académicas Profesionales, los cuales se encuentran distribuidos en todo el territorio estatal, ya que desde hace poco más de 30 años la Universidad inició un proceso de descentralización, a fin de expandir sus servicios y beneficiar a la población mexiquense.

Esquema 5. Composición de la UAEMex.





Escuelas Preparatorias

- Plantel "Lic. Adolfo López Mateos"
 - Plantel "Netzahualcóyotl"
 - Plantel "Cuauhtémoc"
 - Plantel "Ignacio Ramírez Calzada"
 - Plantel "Dr. Ángel Ma. Garibay Kintana"
 - Plantel "Texcoco"
 - Plantel "Sor Juana Inés de la Cruz"
- Amecameca
- Plantel "Dr. Pablo González Casanova"
- Tenancingo

- Amecameca. Atlacomulco.
- Ecatepec
- Temascaltepec (Extensión Tejupilco)
- Tenancingo
- Texcoco
- Valle de Chalco
- Valle de México
- Valle de Teotihuacán
- Zumpango

Centros Universitarios

- Chimalhuacán.
- Cuautitlán Izcalli.
- Netzahualcóyotl.
- Tianguistenco.

Unidades Académicas Profesionales

Fuente: Elaboración propia con información de la Universidad Autónoma del Estado de México, 2011 y 2012.

Este desarrollo le ha permitido a la UAEMex desempeñar un doble papel, el primero se centra en la generación de conocimiento útil para la sociedad y el



segundo en consolidarse como semillero de nuevas empresas, a través de la conformación de la Red de Incubadoras de Empresas UAEMex.

Ello tiene su origen en la importancia de establecer y fortalecer vínculos entre universidades, empresas y gobierno, buscando apoyar a las MIPyMES a partir de capacitación, asesoría y de proporcionar herramientas que les permitan alcanzar su consolidación y crecimiento.

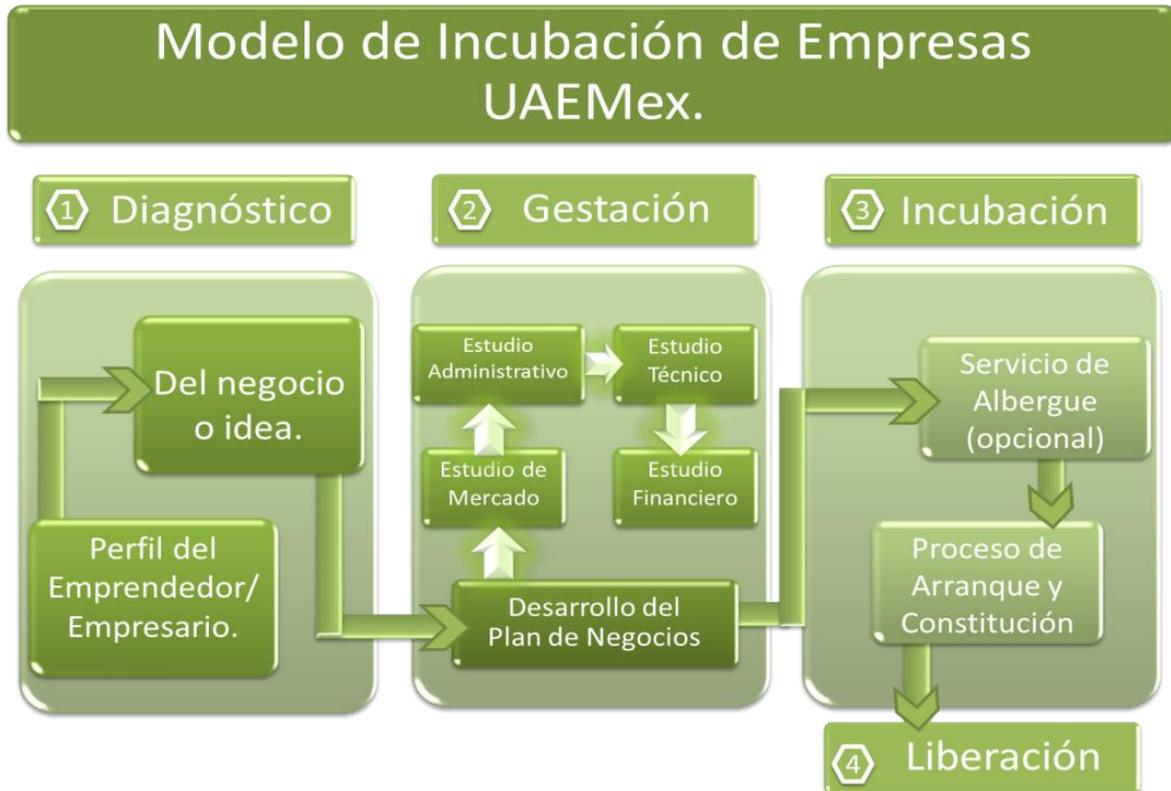
Con base en lo anterior, en 1998 se crea la primera Incubadora de Empresas de la UAEMex, mejor conocida como Incubask, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Tecámac en el Estado de México; para su creación se contó con la participación del gobierno estatal y con la asesoría de especialistas que provenían del País Vasco. A partir de entonces y con el paso del tiempo la Universidad ha ampliado su número de incubadoras, las cuales son distribuidas en el territorio mexiquense, dando origen a la Red de Incubadoras más grande de México (Canales y León, 2010).

Para el año 2005 la Secretaría de Economía reconoció el modelo de Incubación de Empresas Incubask como de alta tecnología y tecnología intermedia; este último se convierte posteriormente en el de mayor transferencia dentro de la Red de Incubadoras de Empresas de la UAEMex (con las excepciones de Incubask y Geoespacial, que manejan el modelo de alta tecnología). Sin embargo, el modelo también se ha transferido a otras instituciones de Educación Superior, Cámaras Empresariales y Ayuntamientos (Dirección de Desarrollo Empresarial, 2011).

A continuación se presenta un esquema del modelo de incubación UAEMex, el cual consta de cuatro etapas principales de desarrollo (Diagnóstico, Gestación, Incubación y Liberación), las cuales, a su vez, serán descritas posteriormente con la finalidad de que se comprenda mejor dicho esquema, así como para dar un

panorama general del proceso de incubación utilizado por la Red de Incubadoras UAEMex.

Esquema 6. Modelo de Incubación de Empresas UAEMex.



Fuente: Elaboración propia con información del Modelo de Incubación UAEMex Incubask, 2005.

1 Diagnóstico: en esta etapa se aplican instrumentos que les permitan a los tutores conocer cuál es la situación actual de la empresa y con qué perfil cuentan los emprendedores/empresarios (habilidades y compromiso), así como los medios con los que disponen para desarrollar su negocio, y con ello determinar las estrategias y el plan de trabajo a implementar.



2

Gestación: esta etapa busca que el emprendedor/empresario defina claramente el producto/servicio que desarrollará o comercializará su negocio y consta de cuatro estudios, los cuales conforman el plan de negocios.

- **Estudio de Mercado:** en este estudio los emprendedores/empresarios podrán identificar quiénes son sus clientes, proveedores y competencia, así como definir su mercado y la ubicación más apropiada para establecer el negocio, la determinación y cuantificación de la demanda/oferta, así como la comercialización y promoción del producto o servicio.
- **Estudio Administrativo:** en este estudio se propone la estructura organizacional o administrativa de la empresa (desarrollo del organigrama, la descripción de los puestos y las características que deben cubrir los aspirantes), de los recursos humanos (la importancia que ellos tienen dentro del buen funcionamiento de los negocios), se minimizan riesgos en materia legal; también se definen los requerimientos fiscales que son necesarios para comenzar la operación del proyecto (esto contribuye a determinar los gastos por conceptos de constitución, permisos o licencias, entre otros).
- **Estudio Técnico:** en el presente estudio se analiza el proceso de producción del bien o servicio y se realiza el diseño de las operaciones que deberán facilitar el desarrollo del negocio (o en algunos casos mejorarlos); dichas operaciones deben ser funcionales y acordes a las necesidades de las empresas.
- **Estudio Financiero:** con este estudio los emprendedores/empresarios podrán conocer cuál es la inversión inicial, en cuanto tiempo recuperarán dicha inversión, así como los costos y gastos que el negocio deberá generar una vez que se encuentre operando, también conocerán la cifra de ingresos o ventas que deberán percibir (para cubrir los gastos).



3 Incubación: en esta etapa los emprendedores se encuentran listos para iniciar operaciones, para lo cual se les brinda el servicio de albergue (en las incubadoras que aplique), dicho servicio consiste en la renta de un espacio físico (oficina) en donde puedan comenzar a entablar negociaciones y a realizar sus operaciones administrativas.

Una vez que ya cuentan con el recurso físico, económico, humano y material, para trasladar su empresa a un espacio donde puedan realizar operaciones administrativas y productivas, se considera que ya pueden entrar en el proceso formal de arranque y constitución de la empresa.

4 Liberación: en esta última etapa se finaliza el desarrollo de los planes de negocio y se otorga una carta que libera los proyectos de la etapa de gestación, la cual es requerida por las instituciones otorgantes de créditos a los microempresarios (da fe de que el proyecto es económicamente viable).

El Modelo de Incubación de Empresas UAEMex representa así, el sustento de la operación de las 12 incubadoras que encabeza la institución universitaria. De esta manera se formalizó y certificó como proceso de calidad en el año 2008, por medio de la Norma ISO 9001:2000, obteniendo con ello el reconocimiento nacional e internacional como estándar para la incubación de empresas.

La Red de Incubadoras de Empresas de la UAEMex se encuentra coordinada por la Secretaría de Extensión y Vinculación de dicha institución, a partir de la Dirección de Desarrollo Empresarial de la Universidad. Dicha red se conforma a partir del año 2008, cuando se hace indispensable la definición de un proceso homogéneo en el que las 10 incubadoras creadas hasta entonces, pudieran apoyar su actividad individual y fortalecerse con las aportaciones y experiencias de todos.

Entre las incubadoras que conforman la Red de la UAEMex se encuentran: Incubask (1998), Incubadora de Empresas Toluca (2005), Incubadora de Empresas Texcoco (2006), Incubadora de Empresas Ecatepec (2006), Centro de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Capyme) de la Facultad de Contaduría y Administración (2007), Incubadora de Empresas Valle de México (2007), Incubadora de Empresas Valle de Chalco (2007), Incubadora de Alta Tecnología Geoespacial de la Facultad de Geografía (2007), Incubadora de Empresas Tenancingo (2008), Incubadora de Empresas Atlacomulco (2008), Incubadora de Empresas Nezahualcóyotl (2009) y la Incubadora de Empresas Tejupilco (2009).

Esquema 7. Red de Incubadoras de Empresas UAEMex.



Fuente: Elaboración propia con base en Ballesteros, 2010 y de la Dirección de Desarrollo Empresarial, 2011.



En las incubadoras UAEMex, los emprendedores reciben tutoría para el desarrollo de negocios desde el planteamiento del proyecto y a lo largo del proceso de incubación; esto es, a través de cursos y asesoría personalizada en finanzas, producción, mercadotecnia y administración.

Así mismo, es importante resaltar que entre los miembros de la red existe una fuerte vinculación, la cual es una fuente importante de retroalimentación, por ello se realizan reuniones bimestrales con el propósito de intercambiar experiencias, comentar problemáticas y proponer estrategias o soluciones.

Por otro lado, desde el 2005 la Red de Incubadoras de la UAEMex ha afianzado su participación de forma permanente en la Semana Nacional PyME, a través de la presentación de proyectos de negocios exitosos (uno por cada incubadora), así como obteniendo el stand de mayor tamaño que agrupa a una red (Poder Edomex, 2009).

Complementariamente, la UAEMex ha implementado el Programa Emprendedor, el cual tiene como objetivo “impulsar actividades que estimulan y difunden actitudes emprendedoras y habilidades empresariales, dando al universitario herramientas de crecimiento tanto profesional como personal” (Dirección de Desarrollo Empresarial, 2011); derivado de dicho programa se realiza cada año el Concurso del Universitario Emprendedor.

De acuerdo a Ballesteros (2010) algunos de los objetivos del Concurso del Universitario Emprendedor son: el desarrollar y fomentar una cultura empresarial entre la comunidad universitaria; incentivar a los universitario a desarrollar proyectos emprendedores, compartiendo experiencias y alternativas de cómo emprender, en diferentes ámbitos de la sociedad; brindar a los universitarios un espacio donde se difunda la importancia de emprender, a través de expositores, conferencias, eventos culturales orientados al fomento de la cultura



emprendedora; formar emprendedores capaces de ofrecer sus servicios de forma independiente; crear empresas o innovar las ya existentes; dar soporte a los empresarios para el desarrollo y profesionalización de su negocio; y por último, promover el desarrollo de negocios y la incubación de proyectos.

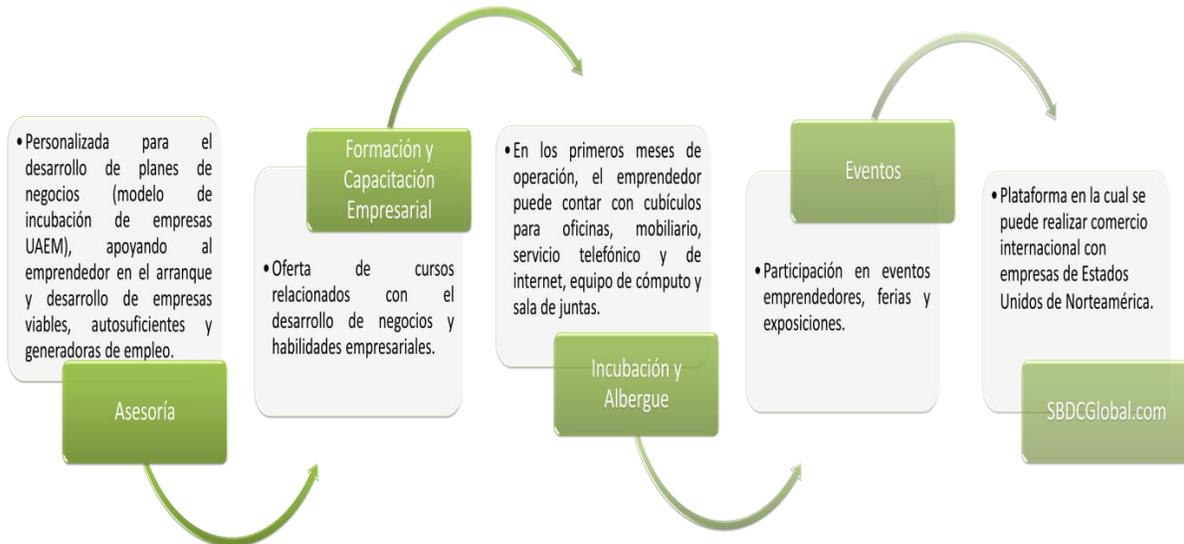
En términos generales, el Programa Emprendedor UAEMex se inserta entre las actividades de las Incubadoras de empresas, pues éstas representan un semillero de proyectos emprendedores gestados en la comunidad universitaria. Sin embargo, es importante destacar que los servicios de las incubadoras no son exclusivos de dicha comunidad (alumnos, docentes y trabajadores administrativos de la UAEMex), ya que se permite el acceso a todas aquellas personas interesadas o con inquietudes en desarrollar un nuevo negocio o ampliar uno ya existente.

1.11 La incubadora de Empresas UAEMex Tenancingo

La incubadora de Empresas UAEMex Tenancingo surgió en el año 2008 y se encuentra albergada en el Centro Universitario UAEMex Tenancingo (CUT); ésta pretende desarrollar una cultura emprendedora en los estudiantes del Centro y la sociedad de la región.

En su origen sólo se ofrecía el servicio de asesoría para la elaboración de planes de negocios, pero con el tiempo y con las demandas de la comunidad de emprendedores y empresarios regionales, se han ampliado los servicios, tendiendo a programas de capacitación anuales (sobre temas relacionados con el espacio empresarial), así como a la realización de eventos que sirvan para la vinculación entre los ámbitos empresarial, académico, gubernamental y social. De esta manera, la Incubadora de Empresas Tenancingo ha evolucionado tras cuatro años de operación y ofrece hoy en día los siguientes servicios:

Esquema 8. Servicios ofrecidos por la Incubadora de Empresas Tenancingo.



Fuente: Elaboración propia con base en tríptico informativo de la Incubadora de Empresas UAEMex Tenancingo, 2012.

El servicio de asesoría para el desarrollo de planes de negocios se centra en llevar a cabo sesiones presenciales periódicas entre un tutor de negocios y un emprendedor, quienes trabajan de manera conjunta en la investigación, análisis y construcción de información que permita integrar la planeación de una empresa, a partir de elementos esenciales para su desempeño (mercado, administración, ingeniería y finanzas). Se encuentra subsidiado por la Secretaría de Economía y por el Instituto Mexiquense del Emprendedor, mediante el Fondo PyME; es así que el emprendedor/empresario sólo debe hacer una aportación económica representativa para acceder al servicio. Éste se acuerda por medio de la firma de un contrato entre la incubadora y el emprendedor/empresario; dicho documento no es de carácter rígido, sin embargo se utiliza con la finalidad de formalizar la relación del compromiso que el emprendedor/empresario ha adquirido.

Las sesiones de asesoría son proporcionadas por tutores de negocios que forman parte de la planta docente de las licenciaturas que se imparten en el Centro Universitario Tenancingo y cuentan con experiencia en el desarrollo de negocios,



ya sea a través del ejercicio de su profesión en despachos consultores propios, o en instituciones gubernamentales responsables del impulso de proyectos productivos. Cabe señalar que, un factor fundamental para la incubación de un proyecto es la actitud de compromiso y responsabilidad por parte de los emprendedores/empresarios, así como su interés en desarrollar su propio negocio.

Con respecto al servicio de formación y capacitación empresarial; actualmente éste se ofrece de forma gratuita a partir de las gestiones realizadas con instituciones de la talla de Nacional Financiera (NAFIN). Como ejemplo; se puede citar el calendario de cursos programados para el año 2012; donde NAFIN capacitó a la comunidad de emprendedores y empresarios en temas tan diversos como: “Determina bien tus costos”; “Los retos de la empresa familiar”, “Identifica a tu cliente, mercado y competencia”, “Cómo promocionar eficientemente su producto o servicio”, “Registra tu marca”, “Cómo solicitar un microcrédito” y “Mujeres empresarias”.

En cuanto al servicio de albergue, los universitarios que accedan al servicio de incubación perciben un apoyo especial, toda vez que la incubadora les concede la oportunidad de hacer uso de una oficina durante un periodo inicial de 6 meses, con acceso a mobiliario de oficina (escritorio, sillas, archivero), equipo de cómputo, red telefónica e internet; todo ello siempre y cuando cumplan con un proyecto o plan de negocios concluido o en proceso de operación. Para los usuarios externos a la Universidad se ofrece el mismo servicio, con la condicionante de cubrir una renta mínima por el uso del espacio. Este servicio representa una oportunidad durante el arranque de cualquier negocio que se encuentra en proceso de construir o comprar/adaptar sus propias instalaciones como empresa.

Respecto al servicio referenciado como “Eventos”, los emprendedores se convierten en beneficiarios de espacios de promoción. A partir de los lazos de



vinculación con que cuenta la UAEMex, la Red de Incubadoras se ha hecho acreedora a múltiples espacios en Ferias, Expos y Convenciones, en donde se ha logrado exhibir y difundir los productos y servicios que ofrecen sus casos de éxito.

Con relación a lo anterior, cabe señalar que la Incubadora de Empresas Tenancingo se ha visto inmersa en la dinámica de organización de la Feria PyME CUT, evento organizado cada año desde el 2009, y que cada día logra mayor reconocimiento y proyección por parte de los emprendedores y empresarios regionales.

Es importante hacer mención de la carencia de cultura emprendedora en la región, por lo cual la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo ha buscado estrategias que le permitan comenzar a impulsarla, dentro de las cuales se pueden encontrar: cursos de capacitación, pláticas informativas sobre la incorporación de los alumnos para realizar servicio social y prácticas profesionales, pláticas de difusión de los servicios en los municipios aledaños a Tenancingo, vinculación para servicio social/prácticas profesionales con empresas incubadas, participación en el Concurso del Universitario Emprendedor, invitación de los casos de éxito a ferias y expos. Con respecto a los alumnos del CUT se ha comenzado a generar consciencia de la importancia de desarrollar proyectos empresariales, en los cuales no sólo se busque la generación del autoempleo, sino que también desarrollen un compromiso social con su comunidad.

Una estrategia que se ha implementado para dar a conocer los servicios de la Incubadora Tenancingo, es la realización de visitas a los H. Ayuntamientos de algunos de los municipios que conforman la región sur del Estado de México, dichos municipios son: Tenango del Valle, Ocuilan, Malinalco, Zumpahuacan, Villa Guerrero, Ixtapan de la Sal y Tonicato. Estos espacios se aprovechan para dar a conocer información sobre la operación de los servicios, requisitos de acceso y programas de capacitación, así como de apoyo a emprendedores



Otra labor fundamental se centra en la difusión y vinculación con emprendedores y empresarios, por lo que constantemente se realizan publicaciones en la red social Facebook, con esto se pretende que un mayor número de personas tengan acceso a la información de los servicios que brinda la incubadora Tenancingo, a fin de mantener una estrecha comunicación con los emprendedores/empresarios.

Derivado de lo anterior, es importante resaltar que, los servicios que brinda la Incubadora Tenancingo han tenido una gran aceptación mediante su presencia en las redes sociales, así como por el estrecho vínculo que se tiene con los emprendedores/empresarios mediante la comunicación vía correo electrónico.

De igual manera resalta la importancia de afianzar los lazos de comunicación con los colaboradores de la incubadora y de la Red de incubadoras UAEMex, lo cual se ha logrado gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación. Así, se mantiene contacto permanente vía correo electrónico, así como por medio de una plataforma de trabajo interna (BASECAMP).

A fin de asegurar el funcionamiento de la incubadora, al igual que del resto de las incubadoras a nivel nacional, ésta es monitoreada en su desempeño por la Secretaría de Economía, mediante un organismo intermedio conocido como Fundación Educación para Emprendedores A.C. "Fundación E". Dicho organismo funge como intermediario entre la dependencia federal y la Incubadora Tenancingo, para llevar con éxito el proceso de comprobación de Fondos PyME, otorgados cada año por la Secretaría de Economía para financiar las asesorías a proyectos empresariales. De esta manera dicha instancia es la encargada de administrar, revisar y aprobar toda aquella información relevante que asegure el ejercicio transparente de recursos, así como la generación de nuevas empresas y empleos.



Capítulo II

El Modelo SBDC



2.1 ¿Qué es un SBDC?

Paredes, García de las Mestas y Mooney (2011) comentan que en Estados Unidos se han desarrollado los Small Business Development Center (SBDC), mejor conocidos en México como Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, los cuales tienen como objetivo brindar asesoría a las MIPyMES para crear impacto económico, mediante la creación de nuevas empresas, la generación de empleos y empleos retenidos; fortalecimiento de la economía formal, mediante la captura de más impuestos; generación de una relación positiva de costo-beneficio a corto y largo plazo; aumento en las ventas y acceso al financiamiento.

En SBDCGlobal.com (2012) se dan a conocer las características que definen a los SBDC dentro de las cuales se encuentran:

-  Asesoría a largo plazo (alto valor e individual).
-  El trabajo simultaneo con múltiples clientes MIPyMES.
-  Generación de impacto económico.
-  Cultura de medición de resultados.
-  La coinversión de la triple hélice (gobierno, universidades y sector privado).
-  La sencillez flexibilidad y adaptación de las necesidades locales.
-  Un retorno positivo de la inversión.

Dentro de las características citadas, se encuentra la creación de impacto económico, el cual es de suma importancia para los SBDC, puesto que al demostrar la creación de impacto en sus regiones, se justifica su existencia, en cuyo caso los gobiernos estatales y el federal proceden a asignar recursos para su operación.



Paredes, García de las Mestas y Mooney (2012) consideran que este modelo ofrece amplios beneficios a los emprendedores que pretenden iniciar un negocio y mejorar las áreas de las empresas ya consolidadas o en vías de desarrollo, algunos son:

-  Apertura de nuevas plazas de trabajo.
-  Sueldos mejor remunerados.
-  Incremento en ventas y utilidades.
-  Reducción de los riesgos al iniciar un negocio.
-  Desarrollo de un plan de mercadotecnia.
-  Dueños y empleados mejor capacitados y en aras de desarrollar habilidades empresariales.
-  Mejor manejo y aplicación de los recursos financieros.
-  Asistencia y orientación para la exportación e importación de productos.
-  Mayor posibilidad para la obtención de un financiamiento.
-  Mejor proyección de las empresas a corto y largo plazo.
-  Disminución de fracasos y mayor oportunidad de consolidación de las empresas.
-  Mejoría en la administración de las organizaciones.
-  Vinculación importante dentro del sector empresarial.

En Estados Unidos ha sido exitosa la implementación de este modelo y ha logrado la apertura y operación de más de 1,100 centros SBDC. Los principales servicios que se pueden encontrar en un SBDC son los siguientes: asesoría técnica individual; talleres grupales (temas de interés general y temas especializados); la adaptación de la investigación de mercado, que se realiza de acuerdo a las necesidades de los clientes (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).



A su vez Paredes, García de las Mestas y Mooney (2012), mencionan los servicios de acuerdo al tipo de cliente, comenzando en primer lugar con los servicios básicos que son brindados a los emprendedores:

-  Capacitación sobre cómo iniciar su propio negocio, realización de un estudio de viabilidad o factibilidad del negocio que se pretende emprender
-  Asesoría y capacitación en el desarrollo de un plan de negocios.

Los servicios básicos para las MIPyMES establecidas son:

-  El desarrollo de un plan de negocios.
-  Asesoría en el área de operaciones, finanzas, presupuestos, estados de resultados, flujos de fondos, balances, en mercadotecnia y ventas, administración, liderazgo, entre otros.

Dentro de los servicios para las MIPyMES avanzadas o Gacelas se encuentran:

-  Apoyo para el cumplimiento de regulaciones, administración de los impuestos y sus beneficios.
-  Contratos con el gobierno.
-  Reclutamiento y selección de personal.
-  Se brindan diplomados en gestión de empresas, en temas de comercio exterior, el desarrollo y utilización de la biotecnología (en caso de que aplique al giro de la empresa).

En resumen, para un SBDC resulta indispensable identificar las necesidades de los clientes, para que el servicio que se les brinde sea de calidad con la consigna de asesorar eficiente y eficazmente a los emprendedores/empresarios, tanto en el corto, como en el largo plazo. De origen se tiene la misión de capacitar a los emprendedores para conocer y/o fortalecer sus habilidades como empresarios, para después realizar proyectos (planes de negocios) con fundamentos fuertes;



finalmente se genera una etapa de acompañamiento permanente, a fin de asegurar la supervivencia de la empresa, así como su consolidación y crecimiento.

2.2 Antecedentes de los SBDC

Paredes, García de las Mestas y Mooney (2012) consideran importante dar a conocer la historia de los SBDC, misma que se comparte a continuación:

-  En el año 1953 el congreso de Estados Unidos crea la Administración de la pequeña empresa (SBA).
-  Para el año 1975 se crea el concepto de SBDC, el cual fue establecido por los miembros de la Cámara Nacional de Asesoría, los cuales detectaron los beneficios que obtendría el país al disponer de un programa empresarial que combinara recursos de educación superior, PyMEs y gobierno.
-  En 1976 se inaugura el primer programa piloto con ayuda de SBA.
-  En el año 1979 ya se contaba con 16 SBDC y se hace una evaluación sobre el potencial del proyecto.
-  Para 1980 se firma el acta de Small Business Development Center por el presidente Jimmy Carter, en donde se establece que se asignarán fondos federales para la operación de los mismos.
-  En 1985 se crean SBDC especializados en comercio internacional y tecnología.
-  En 1989 se forma una Red de Investigación para los SBDC (SBDCNet), cuya finalidad es el apoyo para el desarrollo de investigaciones de mercado.
-  Para 1991 el programa SBDC tiene presencia en cada estado.
-  En 1993 se implementa el estudio Chisman, el cual sirve para medir el impacto económico producido a través de las actividades de asesoría de los SBDC.



 A partir de 1997 y hasta la fecha el gobierno sigue incrementando fondos para la creación de nuevos SBDC y la operación de los ya existentes, los cuales suman en el 2012 más de 1100 centros.

El gobierno Estadounidense sigue aumentando fondos para los SBDC, puesto que le es rentable invertir en ellos. Lo anterior se debe a que contribuyen a la captación de un mayor número de impuestos, lo cual es originado por la regulación fiscal de las empresas; creación de nuevas MIPyMES; generación y retención de empleos. Todo esto, en su conjunto representa un impacto económico global, que redunda en la activación económica nacional.

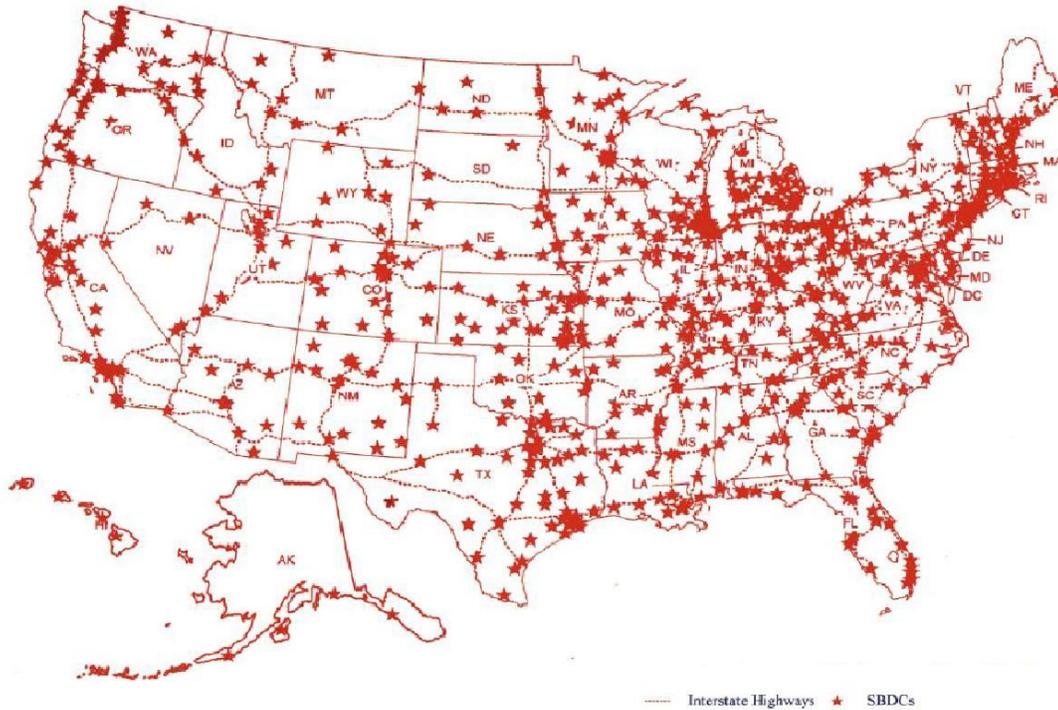
2.2.1 Red SBDC en Estados Unidos de Norteamérica

La red de SBDC de Estados Unidos es la más grande en el mundo, esto se debe a que fue el pionero en implementar esta estrategia para el apoyo a las MIPyMES. En la actualidad cuenta con más de 1,100 centros SBDC los cuales comprenden Estados Unidos, Islas Vírgenes, Guam y Puerto Rico, todos los centros afiliados son miembros de la Association of Small Business Development Centers (ASBDC).

Ésta red cuenta con centros domésticos y centros especializados en comercio internacional, contratos con el gobierno, negocios rurales y de comercialización de tecnología; a su vez maneja una plantilla de 5,000 profesionales que trabajan en jornadas de tiempo completo brindando servicios de asesoría y capacitación; aproximadamente al año son atendidas 750,000 empresas (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

En la siguiente imagen se puede apreciar la distribución de la Red de SBDC a lo largo del territorio norteamericano, en donde, como se puede observar, se tiende a una mayor presencia de Centros hacia el Este del país.

Imagen 1. Distribución de la red nacional de SBDC en Estados Unidos.



Modelo de **Small Business Development Centers**



Fuente: Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México, 2012.

Algunos de los SBDC especializados que se encuentran en Estados Unidos son los siguientes:

-  Arkansas: brinda servicios para veteranos de guerra.
-  Michigan: ofrece servicios para la comercialización de tecnología.
-  Texas: brinda asistencia en Comercio Internacional.
-  Vermont: brinda servicios para el sector agrario.

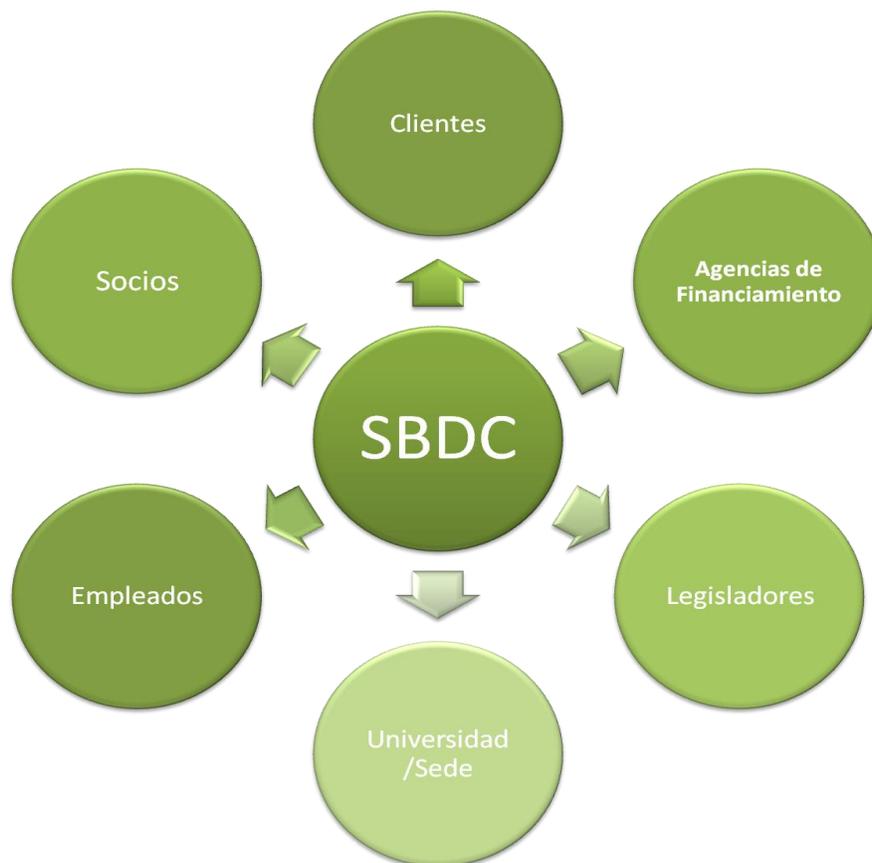
La especialización de los centros SBDC se basa a las actividades de la región en donde se establece, esto favorece la reactivación y crecimiento de las economías

locales, por tal motivo es de suma importancia la apertura de nuevos centros, así como promover una mayor especialización de los existentes.

2.3 Grupos de interés del SBDC

Paredes, García de las Mestas y Mooney (2012) consideran que para los SBDC es importante conocer cuáles son sus grupos de interés y con ello poder atender sus necesidades de forma concreta, en el siguiente esquema se muestran cuales son dichos grupos y posteriormente se hace una breve descripción de cada uno de ellos.

Esquema 9. Grupos de interés para un SBDC.



Fuente: Elaboración propia con información de Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012.

Clientes

Los clientes son clasificados de acuerdo a niveles, el primer nivel son los emprendedores, el segundo nivel son las MIPyMES establecidas y el tercer nivel son las Gacelas.

Los **clientes Nivel 1**, es decir, **los emprendedores**, se clasifican en dos grupos:

 Los emprendedores 1 son aquellos que no tienen una idea específica y están buscando otras oportunidades. A este grupo se le brinda orientación básica para ayudarlo a definir su idea y proceder al estudio de viabilidad del proyecto a emprender. Posteriormente se le brinda asesoría para la realización de su plan de negocios y una vez terminado, se procede a asesorarlo en temas de financiamiento.

 Los emprendedores 2 son aquellos que cuentan con una idea concreta y buscan investigar la viabilidad del proyecto que quieren emprender, por ello se les brinda el curso de “Cómo iniciar su propio negocio” y se procede a realizar el estudio de viabilidad, si éste resulta viable comienzan el desarrollo de su plan de negocios. Posteriormente se les brinda la asesoría para solicitar un financiamiento.

Esquema 10. Emprendedores (Nivel 1).



Fuente: Elaboración propia con información de Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012.



Por su parte, los **clientes Nivel 2** son las **MIPyMES establecidas**, mismas que se clasifican de la siguiente manera:

Proactivas

Las empresas proactivas son aquellas que buscan expandir y mejorar el negocio, así como examinar nuevas oportunidades; cuyas necesidades son evaluar sus operaciones actuales, analizar ideas concretas para aumentar ventas o reducir costos; los servicios que se les brindan son la asesoría para analizar áreas de mejora y nuevas oportunidades, esto se realiza mediante la revisión del negocio por parte del asesor y este mismo ayuda a definir el plan de acción de forma conjunta con el cliente para aprovechar las oportunidades y mejorar las deficiencias.

Con necesidad específica

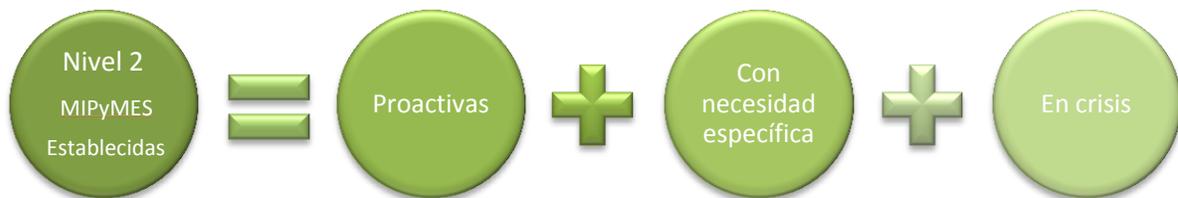
Dentro de esta clasificación se van a encontrar las empresas que presentan un problema o una necesidad específica y necesitan ser atendidas de forma rápida, profesional y eficazmente para poder solucionar su problemática; el principal servicio que se brinda a estas empresas consisten en la asesoría directa para solucionar su problemática o necesidad, mediante el desarrollo de un plan de acción (el cual debe ser conciso, breve y de fácil aplicación) que permita generar resultados positivos.

En crisis

En la siguiente clasificación se encuentran las empresas que presentan un problema grave; este puede ser por la mala administración de un crédito, de las finanzas de la empresa, malos controles y productos de baja calidad, años en el mercado sin crecimiento y con pérdida frecuente de clientes, provocando todo esto un posible cierre de la empresa. Una de las necesidades que presentan estas

empresas es la premura de resolver la problemática que presentan (que sea de forma rápida, concisa y de fácil aplicación). Así, los servicios que se brindan a estas empresas son la asesoría para la solución de la problemática y el desarrollo de forma conjunta (asesor-cliente) de un plan de acción.

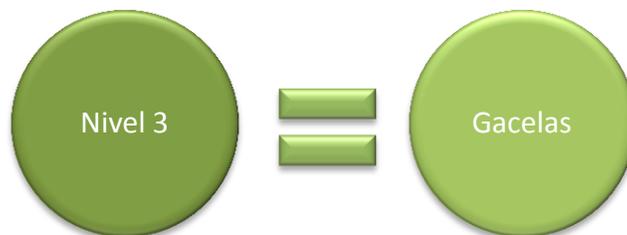
Esquema 11. MIPyMES Establecidas (Nivel 2).



Fuente: Elaboración propia con información de Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012.

Finalmente, los **clientes Nivel 3** son las empresas **Gacelas**, las cuales son aquellas que tienen potencial de crecer rápidamente y cuya necesidad principal es la asesoría para la adecuada administración del negocio, debido al rápido crecimiento que presentan; el servicio que se brinda a este tipo de empresas es la capacitación especializada en temas como liderazgo, planificación estratégica y recursos humanos. El servicio ofrecido no se limita a la asesoría de los temas mencionados, sino que se ajusta a las necesidades de cada una de las empresas.

Esquema 12. Empresas Gacelas (Nivel 3)



Fuente: Elaboración propia con información de Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012.



Agencias de Financiamiento

Con las agencias de financiamiento se considera la realización de “acuerdos de colaboración”, con lo cual se permitirá un buen manejo de los fondos proporcionados; incrementando la creación y captura de impacto económico, así como la producción de mejores resultados (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

Legisladores

Es importante coordinar los esfuerzos de forma conjunta con la oficina estatal y la ASBDC; así como informar, influir y educar a los diputados y senadores sobre los beneficios del programa que se pueden obtener al financiar la operatividad de los centros SBDC, así mismo es trascendental comunicar los casos de éxito y el impacto económico para informar a la población que el gobierno está prestando servicios de calidad (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

Universidad/Sede

Paredes, García de las Mestas y Monney (2012) señalan que éste es uno de sus socios fuertes; debido a que es dentro de la comunidad universitaria de donde perciben a un número importante de clientes nivel 1; a los cuales deben de educarlos sobre los beneficios que brindan los SBDC; dentro de dichos beneficios se pueden observar la vinculación de la sede con la comunidad empresarial, mejoría de la imagen universitaria, colaboración de los estudiantes y profesores; los primeros como emprendedores, prestadores de servicio social y prácticas profesionales y los segundos como asesores del centro. De esta manera, la comunidad estudiantil puede obtener plazas o contratos de trabajo de una forma directa, lo cual es benéfico para su futuro profesional, así como para la comunidad empresarial.



Los SBDC, al encontrarse albergados en las universidades están contribuyendo indirectamente a la creación de plazas de trabajo para los estudiantes y egresados, ya sea incluyéndolos como asesores o brindándoles las herramientas empresariales para poder auto emplearse, lo cual se podría ver reflejado en la disminución del desempleo.

Empleados

Los profesionales que laboran dentro de los centros SBDC deben pertenecer a la sede universitaria (profesores de la misma), este es el factor más importante que proporciona el éxito a los SBDC, toda vez que dichos profesionales cuentan con el conocimiento y la experiencia sobre temas relacionados a las MIPyMES, así como con la libertad de innovar para la creación de nuevos programas y procesos (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

Con respecto a la selección de los profesionales de los SBDC, se consideran los valores de servicio e integridad (principales habilidades), el primero se refiere a la creación de resultados, que sea activo, con actitud positiva para colaborar, que constantemente tenga iniciativa y provea soluciones; para el segundo valor es importante que tome la responsabilidad de sus acciones, que sea ético y honesto. Otras habilidades importantes son: que sea innovador (tome riesgos, sea creativo, siempre esté dispuesto a aprender), exitoso (que sea líder, que brinde un apoyo mayor de lo que esperan de él).

Una vez que los profesionales cuentan con los valores o habilidades antes mencionados, son seleccionados y se da paso para brindarles la preparación y herramientas necesarias para que tengan éxito en el desempeño de sus actividades, así como para que se les de la libertad y espacio para producir, innovar y crear.



Los profesionales que trabajan dentro de un SBDC deben de conocer plenamente la misión, visión, valores y metas del centro; para lo cual el director debe de informar el cumplimiento de objetivos basado en revisiones anuales del desempeño de cada uno de los asesores. Esto permitirá promover motivaciones salariales para los empleados que ofrezcan mejores resultados.

Con respecto al cumplimiento de metas los asesores deben entregar una planeación que incluya un programa de desarrollo profesional (asignando tiempo y recursos), el cual deberá ser evaluado de forma semanal. Cabe señalar que el desarrollo profesional de los asesores deberá ser el principal factor apoyado por los centros SBDC, ya que es una gran inversión, pues del desempeño de cada uno de ellos depende el éxito y reconocimiento del Centro.

Socios

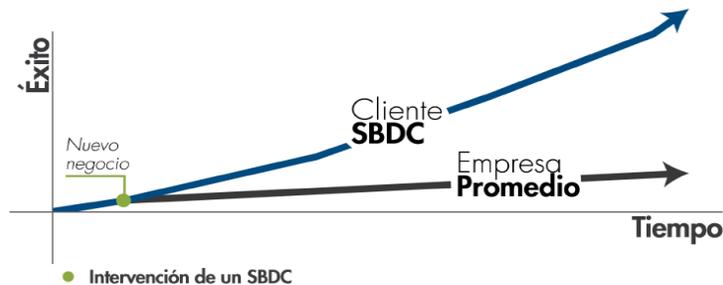
Los socios son integrantes de la comunidad en donde se encuentran establecidos los SBDC y estos pueden ser: cámaras de comercio; agencias del gobierno federal, estatal y local; programas de financiamiento; proveedores de servicios a PyMES como bancos, abogados y contadores (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

En un SBDC se realiza una evaluación de las necesidades que presenta cada socio, sus fortalezas y debilidades. Así, de acuerdo al análisis FODA el SBDC evalúa y da prioridad a los socios que van a producir mayores resultados. De esta manera, se hace necesaria la integración de redes de trabajo entre los SBDC y los socios, dado que esto permite fortalecer habilidades y unir esfuerzos para obtener el mismo resultado.

2.4 El SBDC en la vida de una empresa

A continuación se describe cada intervención que realiza un SBDC en la vida de una MIPyME.

Grafica 1. El SBDC en la vida de una empresa: nuevo negocio.



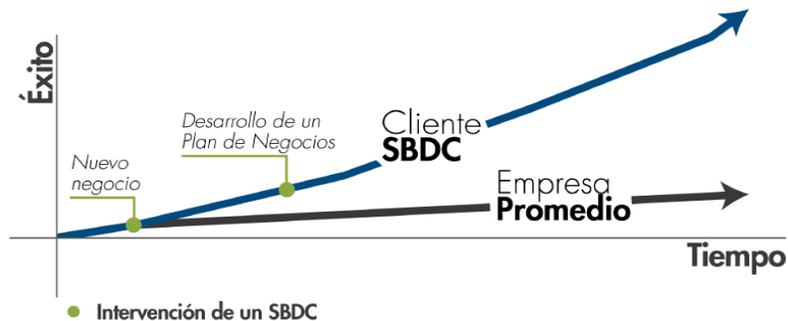
Modelo de Small Business Development Centers



Fuente: Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México, 2012.

De acuerdo a la grafica 1, la primera intervención por parte del SBDC en un nuevo negocio, consiste en ayudar a los emprendedores/empresarios a definir la idea de negocio más viable, puesto que se evalúan todas sus opciones. Esto se apoya en la realización de un diagnóstico tanto de la idea de negocio original, como de las habilidades y competencias del emprendedor.

Grafica 2. El SBDC en la vida de una empresa: desarrollo de un plan de negocios.



Modelo de Small Business Development Centers

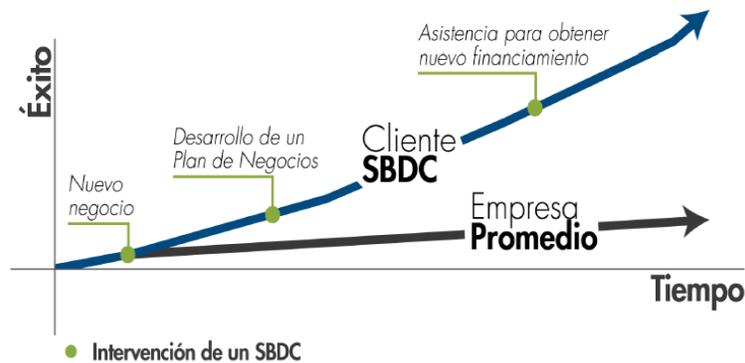


Fuente: Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México, 2012.



Una vez que los emprendedores/empresarios tienen definida su idea de negocios, el siguiente servicio que se les brinda es la asesoría y capacitación para el desarrollo de su plan de negocios, el cual les ayudará a minimizar los riesgos en el arranque de su empresa; a su vez, los emprendedores/empresarios podrán desarrollar habilidades empresariales. Es importante poner énfasis en que los asesores solo sirven como guía en la elaboración del plan de negocios y los emprendedores son los encargados de realizar el proyecto en su totalidad; esto les ayudará a conocer a fondo los detalles del proyecto y los formará con mayores habilidades para cuando llegue el momento de hacerse cargo de su empresa.

Grafica 3. El SBDC en la vida de una empresa: asistencia para obtener nuevo financiamiento.



Modelo de Small Business Development Centers

Fuente: Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México, 2012.

En la gráfica 3 se observa como, una vez que los emprendedores/empresarios cuentan con su plan de negocios, pueden acceder a un financiamiento, pues a partir de la viabilidad demostrada en el plan de negocios, las posibilidades de que les sea otorgado un crédito se incrementa. En el estudio financiero se demuestra si el negocio será solvente para pagar dicho financiamiento.

Grafica 4. El SBDC en la vida de una empresa: asistencia para exportar.



Modelo de Small Business Development Centers



Fuente: Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México, 2012.

Finalmente, la gráfica 4 muestra como la intervención que brinda un SBDC significa un valor agregado, toda vez que una empresa promedio (aquella que no acude a un SBDC) difícilmente tiene acceso al servicio de asesoría que remita a una asistencia para exportar.

Este servicio se proporciona a las empresas que cuentan con capacidad para cubrir una demanda de exportación y consiste en la realización de estudios de mercado, a través de los cuales se pretende acceder a nuevos espacios de comercialización. De igual manera, la asesoría ofrecida en esta etapa pretende dar a conocer todas las cuestiones legales que deben atender las empresas en su incursión dentro de nuevos mercados.

En conjunto, se puede apreciar que existe un valor agregado por parte del SBDC al intervenir en la vida de una empresa, es así que el crecimiento para una empresa promedio no es significativo, a diferencia de una que ha sido intervenida por un SBDC, la cual tiende a un crecimiento más acelerado y a su consolidación, disminuyendo así las posibilidades de mortandad de la empresa.



2.5 La ASBDC de Estados Unidos de Norteamérica

La Association of Small Business Development Centers (ASBDC), fue creada en 1979 con la misión de representar el interés colectivo de sus miembros, promoviendo, informando, apoyando y mejorando continuamente la red SBDC. La intención de esta asociación fue crear redes de colaboración entre los SBDC de toda la Unión Americana, además de atender necesidades conjuntas.

De acuerdo con Paredes, García de las Mestas y Mooney (2012) las funciones primarias que la ASBDC realiza son:

-  Trabajar en conjunto con el presidente, su gabinete, los miembros del Senado y del Congreso de los Estados Unidos.
-  Coordinar los esfuerzos de cada red estatal.
-  Ayudar con la creación de leyes que favorezcan a los SBDC y a las MIPyMES.
-  Promover el aumento de financiamiento para los SBDC.
-  Coordinar el estudio de impacto económico de la red nacional SBDC.
-  Promover los resultados del estudio con la SBA, los diputados, senadores y con las comisiones de las MIPyMES.
-  Representar a sus miembros en las negociaciones con la SBA.
-  Evitar cambios en las operaciones de los SBDC, especialmente cuando se da el cambio de presidente y de la administración.
-  Mantener conectada la red nacional SBDC mediante la publicación de un boletín electrónico distribuido a todos los directores y asesores de la red.
-  Realizar conferencias anuales con todos sus miembros, para la mejora de la red.

Por lo tanto se puede concluir que la ASBDC es de suma importancia, puesto que ella contribuye a que los centros SBDC operen de forma ordenada, así como a



contar con una representación de los mismos ante el presidente, el Senado y los Legisladores, con lo cual se favorece la creación de nuevos SBDC y el mantenimiento de los existentes.

2.6 La AMCDPE en México

México es considerado pionero en la expansión del modelo SBDC, en 1999 la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) se interesó en el modelo y buscó la forma de implementarlo en dicho estado. Para realizar lo anterior se llevó a cabo una misión comercial. En el año 2003 se inicia la transferencia del modelo SBDC a la UAG, mediante un acuerdo de colaboración entre la Universidad, la United States Agency International Development (USAID) y The University of Texas at San Antonio (UTSA), inaugurando el primer Centro para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (CDPE) en Guadalajara, como proyecto piloto (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

El 12 de febrero de 2003, se llevó a cabo el acto protocolario de la firma para la creación de la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (AMCDPE). Dicha asociación es la equivalente a la ASBDC de Estados Unidos y sus socios fundadores son: la Universidad Veracruzana, la Universidad de Monterrey, el Gobierno de Guanajuato, el Gobierno de Aguascalientes y la Universidad Autónoma de Guadalajara. Para abril del mismo año la AMCDPE quedó constituida como Asociación Civil en la ciudad de Guadalajara, Jalisco (Cuadernillo Informativo AMCDPE, 2011).

Entre los años 2005-2006 se realiza la compra y adaptación de la plataforma WebCats; en el 2006 se realiza un nuevo acuerdo entre USAID, la UTSA y la Universidad Veracruzana para fortalecer la AMCDPE y la red SBDC en México. A la par se firma un convenio entre la ASBDC y la AMCDPE para promover la vinculación entre los SBDC de Estados Unidos y México. Entre 2008-2009 la AMCDPE estableció sus propios estándares de acreditación, basándose en la



experiencia de los SBDC de Estados Unidos pero adaptándolos a México, y asegurándose de mantener la calidad de los servicios, la consistencia de los procesos, el nivel de la administración, la generación de resultados, así como la utilización de las plataformas de control al interior de los Centros (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012).

A partir de 2009 la AMCDPE es presidida por el Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego, Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México, quien a mediados del año 2011 nombró como Director General al M. en Ing. Enrique Maza Cotero, quien a su vez es el Director de Desarrollo Empresarial y el Coordinador de la Red de Incubadoras de la UAEMéx.

La Asociación cuenta con una estructura organizacional, que le permite atender a los SBDC de todo el país, la cual se comenta a continuación (Cuadernillo Informativo AMCDPE, 2011).

- Dirección General.
- Área staff de Asistencia ejecutiva.
- Coordinación de Administración y Finanzas.
- Gerencia de Desarrollo: brinda una atención personalizada al socio y se exploran nuevos prospectos de Centros para ser afiliados a la AMCDPE, así mismo, brinda capacitación en una amplia temática de desarrollo empresarial en beneficio de los Centros afiliados.
- Gerencia de Calidad: Ofrece soporte técnico y metodológico necesario para que un Centro asociado pueda tener mejores estándares de calidad y con ello obtener su certificación o recertificación; por otro lado da seguimiento a las actividades de los Centros afiliados, a través de las plataformas tecnológicas WebCats, Basecamp y SBDCGlobal.com, asegurando el mantenimiento de las mismas.



En el periodo presidido por el Rector de la UAEMex (2009-2011), se implementa en la AMCDPE un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los criterios de la norma ISO 9001:2008, inaugurando esta etapa con 6 procesos certificados. En el mismo periodo, se continuó con la realización del Diplomado para Directores, Coordinadores y Asesores de Centros SBDC (versiones X y XI), en donde se contó con la participación de integrantes de la UTSA como instructores. El diplomado tiene como finalidad capacitar a los profesionales de las universidades afiliadas a la asociación, para asegurar un mejor manejo y operación del modelo SBDC.

En la actualidad la AMCDPE cuenta con 107 centros afiliados, 9 centros certificados, 17 centros por recertificar y 5 por certificar. Derivado de lo anterior agrupa a más de 63 Instituciones de Educación Superior, asentadas en 28 entidades federativas (Cuadernillo Informativo AMCDPE, 2011).

Imagen 2. Distribución de los Centros SBDC en México.



Fuente: Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México, 2012.



Cada año la AMCDPE realiza reuniones nacionales para afianzar las redes de colaboración con sus miembros asociados. Es así que, en diciembre de 2011 se llevó a cabo la 12ª Reunión Nacional de la AMCDPE, con sede en Guadalajara, Jalisco. Dicha reunión tuvo como cometido la elección de la nueva mesa directiva de la Asociación, sin embargo, los asambleístas ratificaron el liderazgo del Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego, para continuar en el cargo como presidente de la AMCDPE por dos años más, debiendo cubrir el periodo 2011-2013 en su nueva gestión.

Es así que, actualmente el Consejo Directivo se encuentra integrado por:



Presidencia

Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego

Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México



Vicepresidencia

Universidad Autónoma de Nuevo León



Secretaría General

Universidad de Monterrey



Tesorería

Sistema Estatal del Financiamiento al Desarrollo del Gobierno del Estado de Guanajuato



Vicepresidencia Región Sur Sureste

Universidad Veracruzana



Vicepresidencia Región Noreste

Universidad Juárez del Estado de Durango



Vicepresidencia Región Noroeste

Universidad Autónoma de Baja California



Vicepresidencia Región Centro Occidente

Universidad de Guadalajara



Vicepresidencia Región Centro Metropolitana
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

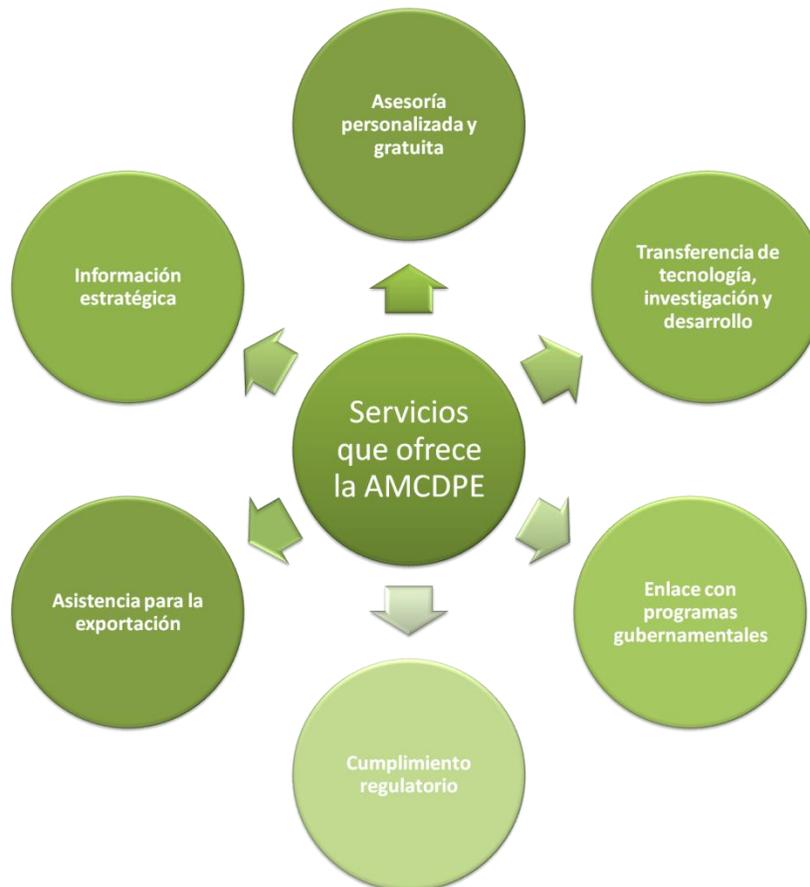
Dirección General
M. en Ing. Enrique Maza Cotero
Universidad Autónoma del Estado de México

Fuente: Elaboración propia con información de la página de internet de la Asociación Mexicana de Centros para la Pequeña Empresa A.C., 2012.

2.7 ¿Qué hace y qué ofrece la AMCDPE?

En el cuadernillo informativo AMCDPE (2011) podemos encontrar los servicios que ofrece la AMCDPE y estos son:

Esquema 13. Servicios que ofrece la AMCDPE.



Fuente: Elaboración propia con información del Cuadernillo Informativo AMCDPE, 2011.



El servicio de asesoría personalizada, busca el desarrollo de habilidades empresariales, capacitación y diagnóstico de los negocios, así como brindar apoyo en las prácticas financieras y requisitos para acceder a créditos. De igual manera, se ofrece asesoría para el desarrollo de planes de negocios, paquetes financieros y propuestas de contratos, también apoya con opciones para la comercialización y la exportación.

La transferencia de tecnología, investigación y desarrollo tiene como fin la motivación de las MIPyMES para que busquen el acceso a sistemas de manufacturas. También, se promueven alianzas entre las Instituciones de Educación Superior (IES) – PyMES para comercializar desarrollos y aplicaciones tecnológicas.

En cuanto al enlace con programas gubernamentales, se busca crear el vínculo que permita acceder a créditos, a apoyos de sectores específicos, a sistemas de innovación y para desarrollar estrategias de producción y ventas.

El servicio de cumplimiento regulatorio tiene que ver con encontrar soluciones que cumplan con regulaciones medioambientales, energéticas, de salud y seguridad. Para dicho fin se realizan investigaciones periódicas y se ofertan cursos que permitan a los socios contar con la información actualizada.

Con respecto a la asistencia para la exportación, ésta se centra en identificar mercados potenciales, así como en el desarrollo de programas con agencias gubernamentales nacionales e internacionales. Se busca también, brindar asesoramiento de calidad a los socios de la AMCDPE para el manejo adecuado de la plataforma SBDCGlobal.com, dando a conocer los requisitos que deben de cubrir las empresas para poder acceder a la misma.

Finalmente, la información estratégica permitirá establecer y mantener líneas de trabajo y comunicación abierta con entidades financieras y de inversión, con



asociaciones empresariales y legales, buscando con ello consolidar la creación de redes de colaboración que apoyen la operatividad de los actuales SBDC en México, así como la apertura de un mayor número de centros.

Cabe destacar que el acceso a los servicios antes mencionados, se logra por medio de la afiliación a la AMCDPE, la cual se realiza a partir del desarrollo de un diagnóstico y de la evaluación de los procesos operativos vigentes; posteriormente se realizan visitas al Centro y se presentan planes de trabajo, entre los cuales se muestran la oferta de capacitación y las políticas de operación de un SBDC.

2.7.1 Beneficios que promueve la AMCDPE

La AMCDPE en su afán de proporcionar conocimientos y metodologías exitosas a sus centros afiliados les brinda los siguientes beneficios (Paredes, García de las Mestas y Mooney, 2012):

-  Costo preferencial de los Diplomados para Directores, Coordinadores y Asesores de SBDC de México.
-  Promoción a nivel nacional e internacional del SBDC y de la Institución de Educación Superior (IES) a través de la red de la ACMDPE y de la Association of Small Business Development Centers (ASBDC) de Estados Unidos, en donde podrán ofrecer sus productos y servicios.
-  Asesoría para la creación, adaptación y acreditación del centro SBDCmx con reconocimiento en México y Estados Unidos.
-  Distribución de recursos obtenidos de organismos internacionales, de acuerdo a los indicadores de impacto económico regional y productividad del centro.
-  Acceso a la plataforma de comercio internacional SBDCGlobal.com, para realizar comercio internacional con más de 750,000 negocios en los Estados Unidos.



- Capacitación permanente de los Directores y Asesores de los SBDC de México, para su actualización en metodologías exitosas de interacción con las MIPyMES nacionales e internacionales.
- Acceso al Sistema de seguimiento de Clientes (Webcats), el cual mide el desempeño de los centros a través de indicadores de impacto económico.
- Acceso a la Intranet Basecamp, lo cual permite tener una comunicación estrecha entre el personal, mediante el envío e intercambio de archivos.
- Precios preferenciales para reuniones nacionales e internacionales.
- Acceso al sistema de inteligencia de mercados de Estados Unidos (SBDCNET).
- Difusión de las actividades más relevantes de los centros, a través de un boletín informativo de la asociación.
- Promoción de los recursos de capacitación que sean realizados en los centros.

Para que los afiliados logren una óptima operación del SBDC, es importante que conozcan y aprovechen los beneficios que brinda la AMCDPE, puesto que estos se enfocan en implementar estrategias que aseguren el control y la eficiencia de los procesos, en proporcionar los recursos e información necesarios para el desempeño, así como en asegurar la vinculación con los sectores clave.

2.7.2 Plataformas

Dentro del modelo SBDC se utilizan tres plataformas tecnológicas que favorecen tanto los procesos de operación interna, como los enlaces de comunicación y el fortalecimiento de redes de colaboración. El ingreso a las mismas se realiza desde la página de internet de la AMCDPE, donde se ubican enlaces de acceso específicos para cada una de ellas. Dichas plataformas se describen a continuación:



Webcats

Esta plataforma tiene como finalidad la captura de información que permita dar seguimiento a los proyectos que asesora un SBDC. En webcats los asesores del centro registran cada asesoría personalizada, los avances realizados, los impactos económicos alcanzados por la empresa, así como el tiempo invertido en asesorías, traslados o visitas realizadas a las instalaciones de las empresas. A través de esta herramienta el Director de un SBDC puede acceder a información actualizada de manera inmediata y con ello conocer los avances de los proyectos, el número de asesorías que ha tenido cada uno de ellos, el impacto económico que se generó, así como las nuevas necesidades de los clientes.

La utilización de esta plataforma sirve de evidencia del trabajo realizado continuamente y del impacto económico que se genera en las empresas, derivado de la asesoría que reciben. Inicialmente se lleva a cabo el registro de un contacto, el cual incluye los datos personales del visitante, estos son: nombre completo, dirección, nombre del proyecto o empresa, teléfono, correo electrónico, entre otros. Una vez que el contacto regresa para acceder a la Incubadora/SBDC se realiza el registro de la empresa. Posteriormente los asesores deben de realizar la



captura de la asesoría la cual incluye los avances, las tareas asignadas e incluso si cuentan con algún recurso para iniciar o modificar su empresa.

Imagen 3. Vista de la plataforma Webcats (ingreso de un contacto).

La imagen muestra una captura de pantalla de un navegador web que muestra la interfaz de usuario de la plataforma WebCATS. El navegador tiene la URL <https://amcipe.outreachsystems.com/> y una pestaña titulada "Softshare MexiCATS". El encabezado de la página muestra el logo de "Softshare WebCATS" y un menú de "Recent Visits" con la opción "--Nuevo Contact--".

El formulario principal está dividido en varias secciones:

- Detalle del Contacto:** Incluye campos para "Tratamiento:", "Nombre(s):", "Apellidos:", "Correo Electrónico:", "¿Incluir en correo electrónico de masas?" (con un checkbox marcado), "Empresa:" (con un menú desplegable "Undefind"), "Puesto:" (con un menú desplegable "(Indefinido)"), "Teléfono de Oficina:", "Teléfono Celular:", "Dirección:", "Ciudad:" (prellenado con "TENANCINGO"), "Estado:" (con un menú desplegable "(Indefinido)"), "Código Postal:", "¿Incluir en listas de distribución?" (con un checkbox marcado), "Municipio:" (con un menú desplegable), y "*Centro:" (prellenado con "INCLUBADORE DE EMPRESAS UAEMEX TENANCINGO (UAEM-TENANCI)").
- Clasificación del Contacto:** Incluye campos para "Género:" (con un menú desplegable "(Indefinido)"), "Grupos Indígenas:" (con un menú desplegable "(Indefinido)"), y "CURP:".
- Notas:** Un campo de texto para agregar notas.

En la parte inferior del formulario, hay botones "Cancelar" y "Agregar". En la esquina inferior izquierda, un mensaje indica: "This page will expire in 7 horas, 59 minutos."

Fuente: Obtenidos de la página de internet de la Asociación Mexicana de Centros para la Pequeña Empresa A.C., 2012.



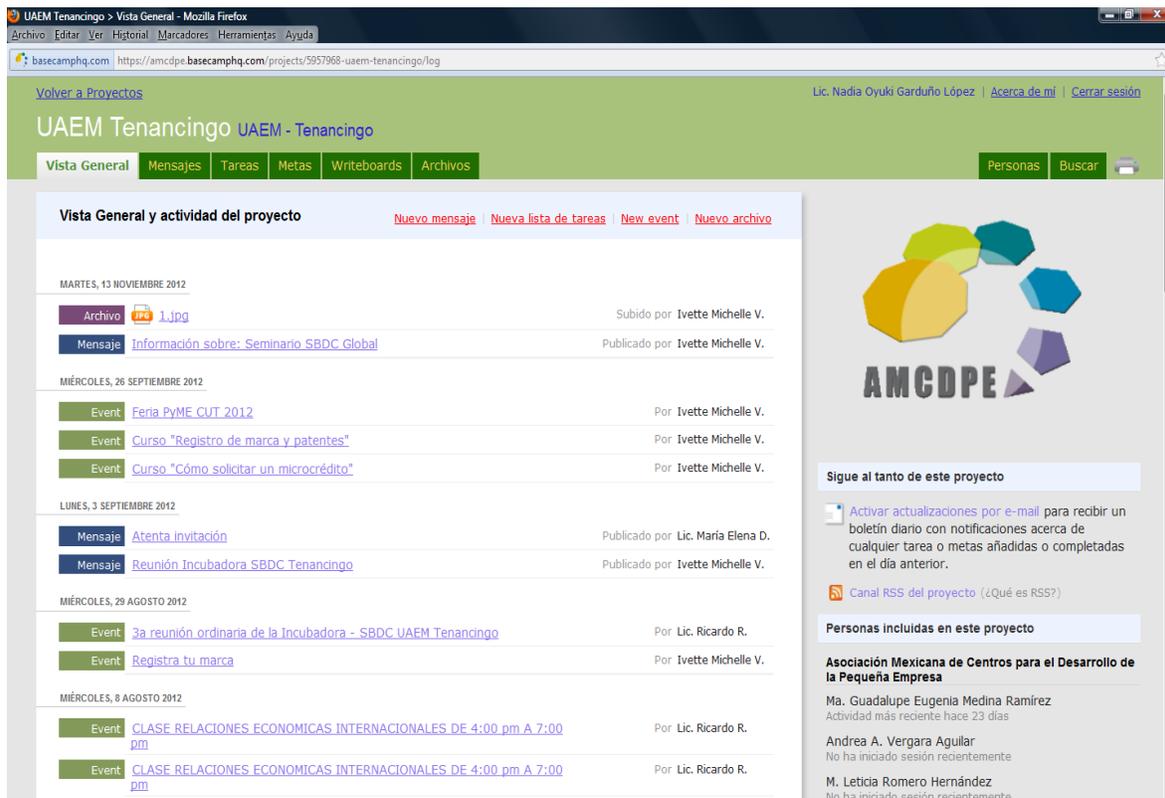
Basecamp

Esta plataforma es considerada como un organizador y gestor de tareas para equipos de personas que trabajan colaborativamente, puesto que permite



compartir archivos, clips de video, presentaciones, imágenes y documentos entre los colaboradores. Así mismo, permite la asignación de tareas, la generación de reportes, la calendarización de trabajos y la comunicación en grupo (Hernández, 2012).

Imagen 4. Vista de la página de entrada de la plataforma Basecamp.



Fuente: Obtenidos de la página de internet de la Asociación Mexicana de Centros para la Pequeña Empresa A.C., 2012.

Dentro de la plataforma se pueden enviar mensajes, los cuales se utilizan para debatir ideas, formular preguntas o publicar avisos sobre los proyectos; se pueden considerar como e-mails pero con la ventaja de no saturar la bandeja de entrada. (Hernández, 2012).



Cabe mencionar que dicha plataforma es de suma importancia para un SBDC, puesto que brinda herramientas para mantener una comunicación efectiva con los integrantes de la Incubadora Tenancingo, los Directores de los espacios universitarios que albergan a las incubadoras, con los Coordinadores de las incubadoras que conforman la Red de la UAEMex, con el personal del Departamento de Desarrollo Empresarial de la Universidad, con otros centros SBDC e incluso con los mismos integrantes de la ACMDPE.

Derivado de la importancia que tiene el uso de la plataforma para un SBDC, en la Incubadora Tenancingo se accede con regularidad a la misma, con la finalidad de conocer la información más actualizada para los Centros SBDC compartida por miembros de la AMCDPE, así mismo, se realizan las actividades relacionadas con la comunicación interna al enviar mensajes y compartir información relevante para el equipo de trabajo de la misma Incubadora.

 SBDCGlobal.com

SBDC Global, es una plataforma de comercio internacional, que conecta a los clientes SBDC de todas las redes nacionales establecidas, incluyendo Estados Unidos, México, El Salvador, Colombia, Centroamérica y el Caribe. Esta plataforma es un medio que ayuda a impulsar a las MIPyMES en el comercio internacional, brindando nuevas oportunidades y nuevos mercados para la colocación de sus productos o servicios, así mismo, sirve para la captura del impacto económico en la región (SBDCGlobal.com, 2012).

Imagen 5. Países que utilizan la plataforma SBDCGlobal.com.

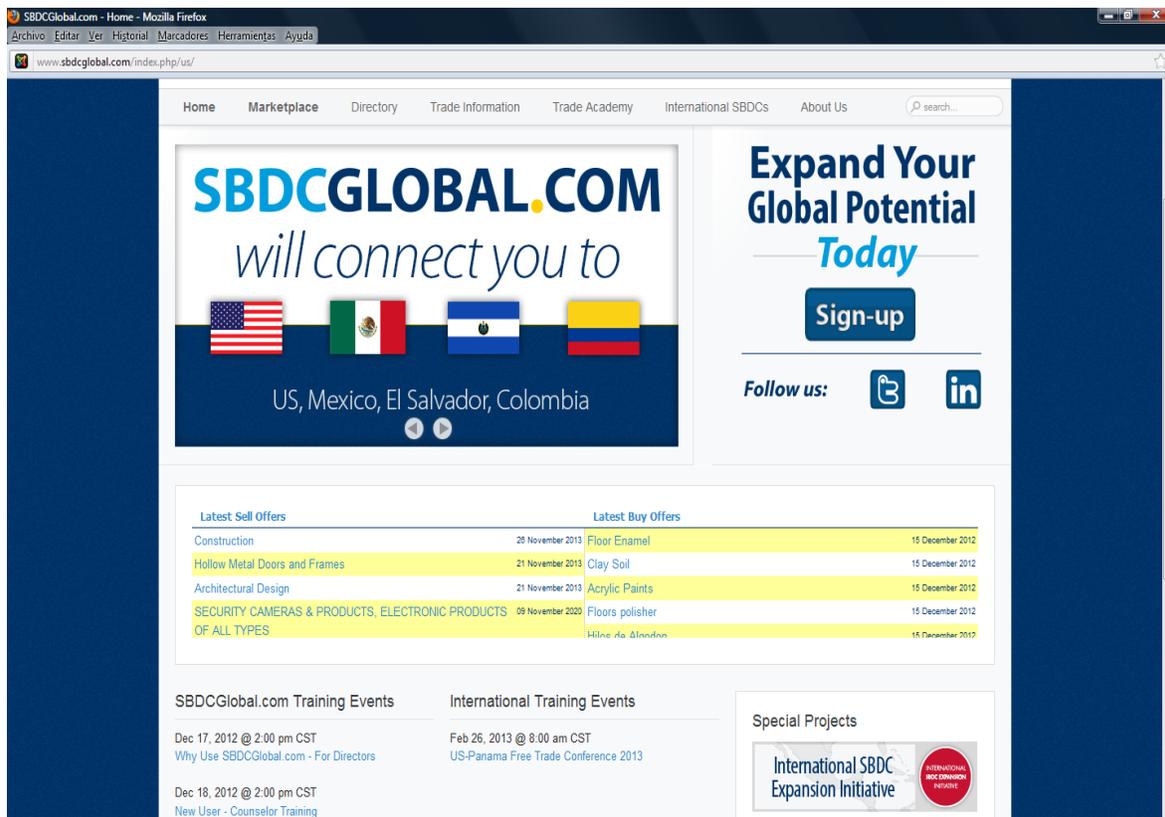


Fuente: Obtenido de la página de internet de SBDCGlobal.com, 2012.

Para la utilización de la plataforma los clientes reciben asistencia por parte de un asesor con experiencia y calificado en comercio internacional, él cual les ayuda a entender los requisitos para poder acceder y con ello aumentar la competitividad y ventas de la empresa; los resultados obtenidos son la creación de nuevos empleos, aumento en las ventas e ingresos, expansión del mercado e inclusive la diversificación de sus productos.



Imagen 6. Vista de la página de inicio de la plataforma SBDCGlobal.com.



Fuente: Obtenidos de la página de internet de Asociación Mexicana de Centros para la Pequeña Empresa A.C., 2012

Algunos de los beneficios que ofrece la plataforma son: es exclusiva para asesores y clientes del centro SBDC, vincula a clientes pre-calificados que cuentan con oportunidades de comercio internacional, ofrece asistencia de asesoría personalizada y facilita las oportunidades de comercio y negociaciones en tiempo real entre clientes (SBDCGlobal.com, 2012). Es necesario poner énfasis que los clientes calificados deben de cubrir una serie de requisitos para acceder a esta plataforma, dichos requisitos les permitirán realizar comercio internacional con Estados Unidos.

Para poder hacer uso de la plataforma se debe de dar de alta al asesor y al cliente, a su vez deben de ser aprobados por el coordinador de cada SBDC, el



cual verifica que la empresa cubra los requisitos necesarios. El asesor autorizado es el encargado de dar seguimiento a cada proyecto que haya registrado en la plataforma, para lo cual deberá de realizar asesorías periódicas que le permitan al emprendedor solventar dudas y realizar acciones o tareas, para que la información sea lo más accesible al usuario.

Con respecto al Comercio Internacional la Incubadora Tenancingo, dentro de su equipo de trabajo cuenta con una especialista en dicha área, la especialista es la encargada de evaluar el cumplimiento por parte de los emprendedores con relación a los requisitos de ingreso para hacer uso de la plataforma SBDCGlobal.com.

En la actualidad se encuentran realizando comercio internacional dos proyectos del SBDC Tenancingo, el primero es una comercializadora de flor de la región llamada “Flores Latinas”, la cual se encuentra conformada por egresados del Centro Universitario Tenancingo, uno de ellos cuenta con estudios en la Licenciatura en Ingeniero Agrónomo en Floricultura y el otro cuenta con estudios en la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales, la empresa realiza sus exportaciones a Estados Unidos y Canadá. El segundo se trata de una productora de chile manzano llamada Horfremex que se ubica en Coatepec Harinas, de la cual, la gerente de ventas es una egresada de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales, la empresa realiza sus exportaciones a Estados Unidos.

Es relevante puntualizar que, las actividades que se desempeñaron durante el proceso de certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo, versaron en el manejo y administración de la información confidencial de los emprendedores y de sus proyectos, la cual es concentrada en las plataformas tecnológicas.



Capítulo III

Proceso de Certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo bajo el Modelo SBDC de México



Antes de profundizar en la temática de este capítulo, resulta relevante hacer mención de las actividades ejercidas antes y durante esta experiencia profesional. La historia comienza en el mes de octubre de 2009 cuando se ingresa a la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo para realizar el servicio social, el cual fue culminado en diciembre de 2010. Posteriormente, en el año 2011, se continúa trabajando en la incubadora, con la responsabilidad de realizar prácticas profesionales.

Estos años de experiencia se acompañan de la culminación de la formación académica y dan la pauta para acceder a una oportunidad de contratación como asistente administrativo. Derivado de dicha práctica se conocieron y desempeñaron los diferentes procesos de trabajo interno, tales como: solicitud y comprobación de recursos, asesoría, capacitación, albergue, entre otros, los cuales se han fortalecido en el último año debido a los procesos de certificación vividos a últimas fechas.

De ahí que, en el presente trabajo, se haga referencia a los conocimientos y habilidades adquiridas durante el desempeño profesional, el cual se asume con una importante vinculación con la Licenciatura de Relaciones Económicas Internacionales, dado que, dentro de dicho plan de estudios se imparten asignaturas relacionadas con el desarrollo empresarial, es el caso de las unidades de aprendizaje: administración de empresas, taller de formación de empresas, mercadotecnia, financiación internacional de la empresa, comercio internacional, contabilidad, entre otras.

De esta manera, la presente memoria profesional deja constancia de la participación que se tuvo durante el proceso de certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo durante el año 2011, donde se participó arduamente para la implementación del Modelo SBDCmx.



3.1 Problemática

Es necesario recordar que, los problemas que enfrentan las MIPyMES en México son comunes, dado que versan en temas como: una mala administración, falta de competencias laborales o personal poco calificado, difícil acceso a la tecnología y su inadecuado manejo, deficiente acceso al financiamiento, aumento en los precios de las materias primas, falta de experiencia del propietario al manejar un negocio, falta de controles adecuados, existencia de una mala comercialización de los productos o servicios, inadecuados procesos de producción, entre otros.

Es así, que resulta importante concientizar a los emprendedores y empresarios sobre lo relevante que es efectuar una capacitación y especialización constante, ya sea para el dueño o para el personal, lo cual deberá verse reflejado en el éxito de las empresas, al implementar una mejora en el manejo de todas sus áreas.

Ante dicho escenario, las instituciones educativas han tomado como estrategia la creación de Incubadoras de Empresas, a fin de que ellas contribuyan a minimizar los problemas que enfrentan las MIPyMES, promoviendo una cultura emprendedora/empresarial entre la comunicad estudiantil y la población de la región donde se establezcan. Como ejemplo se cita a la Universidad Autónoma del Estado de México, la cual ha afianzado en los últimos años la Red de Incubadoras de Empresas más numerosa a nivel nacional, dichas incubadoras se han aperturado en algunos Centros Universitarios y Facultades de la institución.

De esta manera, en 1998 surge la primera de las doce incubadoras que hoy constituyen dicha Red, operando de origen con el Modelo Incubask, el cual surge en el seno de la propia UAEMex; para el 2005 se crea la segunda incubadora y detrás de ella las siguientes diez en un plazo de cuatro años. Este crecimiento tan vertiginoso provocó en un inicio que las actividades de la Red de Incubadoras (que



surge formalmente hasta el año 2009), se vieran afectadas por la falta de coordinación y control de sus procesos internos.

En este sentido, las incubadoras inician operaciones bajo un proceso de aprendizaje empírico, pues a pesar de contar con un modelo de asesoría preestablecido, las condiciones y necesidades de cada región implicaban la implementación de estrategias muy particulares, que permitieran el funcionamiento eficaz de cada incubadora.

Este trabajo descoordinado derivó en problemáticas de carácter interno en la Incubadora UAEM Tenancingo, pues por un lado no se daba seguimiento al modelo Incubask de manera puntual, ya que no se contaba con las condiciones definidas por el mismo en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros; por otro lado, en materia administrativa, los requerimientos para llevar a cabo los procesos de comprobación de recursos y de control de las actividades internas (control de acceso a trabajadores y visitantes, control de inventario de bienes patrimoniales, control y seguimiento de avances de proyectos, servicio de albergue, cumplimiento de requisitos de proyectos incubados, etc.), no obedecían a un proceso sistematizado, lo cual afectaba el cumplimiento de las actividades en tiempo y forma.

Adicionalmente, el manejo parcial del modelo de asesoría generaba una problemática más para la Incubadora, ya que la incubación de empresas quedaba inconclusa, toda vez que las asesorías culminaban con la terminación y liberación del plan de negocios, sin asegurar el acompañamiento durante la búsqueda de financiamiento y la posterior puesta en marcha de las mismas. Es por ello que los emprendedores/empresarios que accedieron a un financiamiento o que contaban con el capital para arrancar, se encontraban solos durante el inicio de operaciones, poniendo en riesgo la supervivencia de su empresa.



Bajo este contexto, la gestión de la Incubadora UAEM Tenancingo determinó las acciones para mejorar su operación, estableciendo los mecanismos necesarios para eficientar los procesos administrativos de control y de seguimiento a las asesorías empresariales. Así, una de las estrategias definidas fue la elaboración de formatos de control (Ver 3.4. Propuestas para la mejora de las actividades internas de la incubadora/SBDC), que apoyarían la integración sistemática de la información para su análisis y posterior toma de decisiones. Dichos formatos representaron en su momento una herramienta efectiva para cumplir con los objetivos programados y posteriormente, servirían como evidencia de desempeño, durante el proceso de certificación ante los modelos Incubask y SBDCmx.

Respecto a la problemática derivada del cumplimiento parcial del modelo Incubask y la consecuente falta de seguimiento a los proyectos durante su inicio de operaciones como empresas, se evaluó la necesidad (a nivel UAEMex) de incorporar el modelo SBDC a la dinámica de la Red de Incubadoras de Empresas. Dicho modelo consiste en brindar asesorías permanentes para el seguimiento y acompañamiento de los emprendedores/empresarios durante el arranque y puesta en marcha de la empresa, apoyando la realización de trámites, la implementación de las estrategias de mercado y asegurando con ello la vida de la misma. Es así como éste complementa la etapa de gestación del modelo Incubask, mismo que sólo atestigua la elaboración de un plan de negocios, sin dar pie a su puesta en marcha.

A fin de dar a conocer la forma en que el modelo SBDCmx se implementó en la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo y de cómo se benefició la operación de las actividades internas, se presentan los siguientes apartados, mismos que explican los requisitos a cubrirse para una certificación y que muestran cómo se logró homogeneizar el trabajo de las doce incubadoras de la Red UAEMex.



3.2 Metodología – Modelo SBDC

El modelo SBDC para su aplicación, requiere del cumplimiento de una serie de requisitos, que en conjunto, permiten demostrar la operación de un centro de desarrollo de la pequeña empresa. Dichos requisitos permiten mostrar resultados de gestión, operación, organización, asesoría, capacitación, ambiente de trabajo y medición de resultados. Cabe señalar que estos requisitos son sujetos de certificación, la cual se logra a través de procesos de auditoría sistematizados, que permiten avalar el cumplimiento de los mismos.

A continuación se plasman los requisitos que se deben cubrir para operar un centro SBDC. En la columna titulada “Modelo SBDC” se muestran los puntos de relevancia para evidenciar la operación del centro; y en la columna identificada como “Experiencia” se mencionan las actividades realizadas en la Incubadora/SBDC Tenancingo durante la experiencia profesional, para dar cumplimiento a cada requisito del modelo.

Cuadro 6. *Requisitos del Modelo SBDCmx.*

Modelo SBDC		Experiencia
4. Requisitos generales	El Centro para el Desarrollo de la Pequeña empresa debe:	Para poder dar cumplimiento a los requisitos se realizó lo siguiente:
	a) Contar con documentos que demuestren que es una entidad legal al servicio de las PyMES.	En el caso de la Incubadora Tenancingo se cuenta con un oficio de reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía, que fue otorgado por la misma a inicios del año 2009.
	b) Contar con una estructura documentada que designe líneas concretas de autoridad, responsabilidad y comunicación.	Se solicitó la actualización del Manual de Organización del Centro Universitario Tenancingo, debido a que la Coordinación de Desarrollo Empresarial (Incubadora) no existía, así como la inclusión del Departamento de Incubación de Empresas y del Departamento de Capacitación Empresarial, designando funciones para cada área.



	<p>c) Contar con un manual de organización que defina los procedimientos necesarios para la operación del centro para el desarrollo de la pequeña empresa y que permita verificar su operación.</p>	<p>El Modelo Incubask, contiene 8 procedimientos documentados que detallan la operación de los servicios de asesoría ofrecidos. Por otro lado, la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA) se dio a la tarea de elaborar procedimientos de administración y capacitación, a fin de cubrir los requerimientos de un SBDC, complementando el trabajo ya realizado para la prestación del servicio de consultoría.</p>
	<p>d) Documentar y difundir su información a fin de promover sus programas y servicios al público en general y, en particular, a la comunidad de pequeñas empresas.</p>	<p>Se asistió a exposiciones, ferias, entre otros; también se llevaron a cabo reuniones con emprendedores regionales; se mantiene contacto permanente vía correo electrónico, se implementó el uso de la red social Facebook.</p>
	<p>e) Usar una marca o logotipo a fin de identificar fácilmente el centro en la localidad o región.</p>	<p>La Dirección de Desarrollo Empresarial realizó varias propuestas de logo para identificar a la Red de incubadoras. Una vez que fue elegida una de las propuestas, la incubadora/SBDC Tenancingo lo implementó en los materiales de apoyo tales como presentaciones, tarjetas de presentación, formatos, trípticos informativos, etc.</p>
	<p>f) Existir evidencia de la producción y distribución de publicaciones, escritos, folletos, ayudas audiovisuales, sitios web y otros materiales de información para uso de las pequeñas empresas. Los materiales e información deben contener la identidad de la red nacional de los Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa.</p>	<p>Se dio evidencia de la distribución de los trípticos de la incubadora por medio de fotografías de los asistentes a las pláticas de difusión, conferencias, presentaciones en la semana nacional PyME, en la feria PyME CUT y en el Concurso del Universitario Emprendedor; se cuenta con material audiovisual que evidencia la identidad de la AMCDPE y de la red de incubadoras UAEM; se cuenta también con correos y se hace difusión vía Facebook, donde se realizan publicaciones comunicando nuevos cursos, convocatorias, experiencias de casos de éxito y programas de apoyo a emprendedores.</p>
	<p>g) Demostrar que contribuye a la misión de la institución patrocinadora. Esto incluye pero no se limita al cuerpo de profesores, estudiantes, investigadores, programas relacionados y otras fuentes particulares.</p>	<p>Se realizó un listado del personal que labora en la incubadora/Centro SBDC, el cual incluye a profesores y estudiantes (prestadores de servicio social y prácticas profesionales) del Centro Universitario Tenancingo.</p>



	<p>h) Contar con un código de confidencialidad, el cual debe ser firmado y respetado por todo el personal en el manejo de cualquier información interna.</p>	<p>El formato unificado para la Red de Incubadoras UAEMex no se encontraba disponible, debido a que sería revisado por el Abogado General de la Universidad, para lo cual la incubadora Tenancingo tomó como estrategia la implementación de una carta de confidencialidad.</p>
	<p>i) Contar con los recursos necesarios para realizar las actividades del centro.</p>	<p>Se obtienen recursos del Fondo PyME de la Secretaría de Economía, lo cual se muestra en las cédulas de apoyo de cada uno de los años de operación de la Incubadora.</p>
<p>4.1 Requisitos relativos al liderazgo</p>	<p>Los líderes deben comprometerse con el desarrollo e implementación del modelo SBDCmx.</p>	<p>Se constató el compromiso de la Alta Dirección del Centro Universitario Tenancingo para la implementación del modelo SBDC.</p>
	<p>a) Asegurando que se establezcan de manera sistemática los objetivos del centro.</p>	<p>Para establecer los objetivos, la Alta Dirección se basó en el Plan Rector de Desarrollo Institucional, el Plan de Desarrollo del Centro Universitario Tenancingo y el Programa Operativo Anual del espacio académico. Así, se plasmaron los objetivos en el Plan estratégico en un ejercicio conjunto.</p>
	<p>b) Asegurando que todos los niveles de la organización estén conscientes de la forma en que su trabajo contribuye a lograr los objetivos y planes de la organización.</p>	<p>Se realizaron reuniones donde se dio a conocer al personal de la Incubadora la política de calidad, generalidades sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de la UAEMex y las metas de la incubadora, poniendo énfasis en explicar cómo su trabajo contribuye a los objetivos de Centro.</p>
	<p>c) Comunicando con claridad las expectativas de desempeño.</p>	<p>Dentro de los asuntos a tratar en las reuniones con asesores y la Alta Dirección se comunican las expectativas de desempeño.</p>
	<p>d) Revisando y evaluando el desempeño con el fin de conocer los aspectos de la salud organizacional (clima laboral) y de convertir estos resultados de desempeño en prioridades de mejoría e innovación.</p>	<p>Con respecto al clima laboral, este es evaluado por la empresa Great Place to Work de forma anual, mediante la aplicación de encuestas de cultura y clima organizacional. Posterior a la aplicación se realiza un análisis de la información, determinando estrategias para atender los rezagos, en caso de identificarse.</p>
		<p>Para reforzar los valores con los cuales se trabaja</p>



	<p>e) Estableciendo, comunicando y reforzando los valores con los cuales se desempeñaran las actividades.</p>	<p>en la incubadora, fue necesario realizar una campaña de difusión al interior de las instalaciones de la incubadora/SBDC.</p>
	<p>f) Asegurando que se cuenta con una comunicación eficaz en el centro y sus grupos de interés.</p>	<p>Se realiza por medio del contacto permanente vía correo electrónico. Con la implementación de Facebook se ha visto mejorada la comunicación con los usuarios. Para los integrantes del centro se comenzó a utilizar la plataforma Basecamp como medio de comunicación interna, sin dejar de lado la atención presencial permanente.</p>
	<p>g) Asegurando la disponibilidad de los recursos.</p>	<p>Se asegura con el cumplimiento de la comprobación de los Fondos PyME en tiempo y forma.</p>
<p>4.2 Planificación estratégica</p>	<p>El centro debe contar con un plan estratégico y/o plan operacional establecido, documentado, implementado y mantenido. El plan estratégico debe ser realizado de manera sistemática y debe considerar los siguientes aspectos:</p>	<p>Los integrantes de la incubadora Tenancingo realizaron el primer plan estratégico durante el X Diplomado de Directores, Coordinadores y Asesores de centros SBDCmx, el cual fue complementado para el año 2012, quedando de la siguiente forma:</p>
	<p>a) Visión.</p>	<p>Ser el mejor centro de desarrollo empresarial del Estado de México.</p>
	<p>b) Misión.</p>	<p>“Somos una entidad universitaria que brinda apoyo y consultoría empresarial personalizada de alto nivel a la comunidad de la UAEMex y al público en general, mediante la utilización de un modelo certificado que genera impacto y desarrollo económico en sus comunidades a través de sus clientes, en el Estado de México”.</p>
	<p>c) Valores.</p>	<p>Honestidad, buena fe, cultura de paz, humildad, tolerancia, lealtad, justicia y generosidad.</p>
	<p>d) Identificación de mercados.</p>	<p>Se realizó mediante un estudio de mercado que comprende la región sur del Estado de México.</p>
	<p>e) Necesidades del cliente.</p>	<p>Asesoría, capacitación, consultoría especializada.</p>
	<p>f) Necesidades de los socios financieros.</p>	<p>Desarrollo económico, promover la cultura empresarial y emprendedora en la región.</p>



	g) Objetivos establecidos a largo y corto plazo.	Contratar al personal adecuado, capacitación del modelo SBDC, certificación de los asesores, evaluación de la calidad, entre otros.
	h) Objetivos de sus grupos de interés.	Promover, generar e impulsar el desarrollo económico de la región.
	i) Personal con el que se cuenta.	Coordinador, asistente, cinco asesores y 1 practicante profesional.
	j) Análisis FODA.	Dentro de las fortalezas se puede destacar que se cuenta con personal capacitado y con amplia experiencia en el ámbito empresarial; una debilidad consiste en la falta de apoyo económico para la contratación de personal de tiempo completo; una oportunidad consiste en conservar el certificado SBDC; y una amenaza se centra en la falta de cultura empresarial en la región.
	k) Estrategias de largo plazo (2-5 años) establecidas con anterioridad.	Fomento de una cultura empresarial, seguimiento a proyectos, integración de estudiantes a la incubadora, realización de alianzas estratégicas, entre otras.
	l) Planes de acción anteriores (en el caso de tener más de un año operando).	En este apartado se encuentran las metas del Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) y el Plan de Desarrollo del Centro Universitario Tenancingo.
	m) Recursos disponibles para operación del centro (recursos humanos, económicos, materiales).	Se hace referencia a los recursos materiales, humanos y de infraestructura.
4.3 Responsabilidad y autoridad	Los líderes deben asegurar que se designen líneas concretas de autoridad, responsabilidad y comunicación, así como su divulgación dentro del centro.	Se asegura por medio del Manual de Organización del Centro Universitario Tenancingo y con los procedimientos del modelo Incubask. Dichos documentos se dieron a conocer al personal a fin de cumplir con el requisito.
4.4 Comunicación	Se deben determinar e implementar disposiciones para asegurar que se tiene una comunicación efectiva con sus grupos de interés.	Se refuerza la comunicación con los integrantes de la incubadora, del Centro Universitario y de los socios.



	<p>A fin de brindar un amplio servicio a las pequeñas empresas y evitar duplicidad de esfuerzos, debe haber evidencia de una extensa red de relaciones, lazos de unión, cooperación e integración con las cámaras de comercio, empresas, asociaciones comerciales y entidades de desarrollo económico.</p>	<p>Se ha creado una red de colaboración con Ayuntamientos, Fundaciones, Asociaciones Civiles, dependencias gubernamentales, con otros centros SBDC, con la Red de Incubadoras UAEM. Todo ello ha redundado en la firma de convenios de colaboración y en la realización de actividades conjuntas para la promoción y el apoyo al ámbito empresarial.</p>
<p>4.5 Revisión por la dirección</p>	<p>Se debe revisar a intervalos planificados, el desempeño del centro, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia de su operación, incluyendo actividades, personal y seguimiento a clientes.</p>	<p>Este se lleva a cabo mediante la entrega del informe de la revisión por la dirección, el cual se entrega a la DODA de acuerdo a un calendario anual preestablecido. Dicha actividad se refuerza con reuniones de la Red de Incubadoras UAEMex, con sesiones del Colegio de Directores UAEMex, así como con la entrega de reportes trimestrales de las incubadoras/SBDC a la DDE.</p>
	<p>Se deben mantener registros de las revisiones de la dirección.</p> <p>Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del desempeño, y las necesidades de los recursos.</p>	<p>Se lleva a cabo el registro y seguimiento del informe de la revisión por la dirección en el sistema web creado por la DODA para dicho cometido. De igual manera, este se apoya en el sistema web de no conformidades, a través del cual se da seguimiento a las acciones planeadas para la mejora del desempeño de cada espacio universitario. Es así como mediante el SGC se toman acciones para la mejora del desempeño.</p>
<p>4.6 Gestión de los recursos (utilización de los recursos)</p>	<p>El centro debe mostrar que:</p>	<p>Para dar cumplimiento se mostró lo siguiente:</p>
<p>4.6.1 Recursos financieros</p>	<p>a) Cuenta con una estrategia que permita obtener financiamiento y otros apoyos para el centro que vayan de acuerdo con el plan estratégico.</p>	<p>Cada año, la UAEMex gestiona ante la Secretaría de Economía y ante el Instituto Mexiquense del Emprendedor, los recursos necesarios para la prestación del servicio de consultoría. Eso se comprueba por medio de las cédulas de apoyo de Fondos PyME de los años de operación.</p>



	b) Conoce y utiliza todos los recursos, que son financiados por la Institución de Educación Superior (IES) y otros apoyos financieros con los que cuente el centro, con el fin de ofrecer ayuda a sus clientes.	Se lleva un control de presupuestación anual, a través del cual se conoce y utiliza el recurso programado para cada ejercicio anual.
	c) Cuenta con un sistema y una estructura capaces de ejercer y supervisar la utilización del presupuesto.	La estructura organizacional del Centro Universitario Tenancingo, permite que el área competente realice el ejercicio presupuestal de manera transparente a través de la Subdirección Administrativa.
	d) Cuenta con un sistema que asegure un ejercicio fiscal y sano de sus programas.	
	e) Manejar adecuadamente el apoyo financiero directo que provenga del gobierno local, estatal o federal o de la red de SBDC, incluyendo la o institución que lo patrocina o el sector privado.	
4.6.2 Recursos humanos (personal calificado)	El personal del centro debe ser competente (calificado) con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.	El personal que labora en la incubadora es competente debido a la experiencia docente, administrativa y empresarial, así como por su formación profesional, lo cual se evidencia en los expedientes correspondientes, así como en los registros de capacitación especializada para su desempeño en el área empresarial.
	El número del personal del centro debe ser el suficiente y debe estar organizado de tal manera que sea posible administrar el (los) programa (s) en forma eficaz.	Actualmente se cuenta con 1 Coordinador, 1 asistente de la coordinación, 5 asesores, 1 practicante profesional y 1 servicio social. Los cuales trabajan bajo un mismo nivel de compromiso.
	El centro debe:	
	a) Determinar la competencia necesaria para el personal.	Se determina a través del cumplimiento de requerimientos establecidos en las fichas de perfil de puestos, mismas que se elaboraron conforme a lo establecido por la DODA y a la documentación que avala la experiencia y formación del personal..



	b) Identificar las necesidades de capacitación.	Anualmente, se realiza una reunión de planeación, donde se solicita a los asesores que den a conocer sus necesidades de capacitación, conforme a sus experiencias de asesoría o a la detección que hayan hecho de alguna deficiencia específica. Así, se elabora un plan de capacitación anual, basado en un ejercicio de consenso.
	c) Proporcionar la formación o tomar otras acciones que satisfagan estas necesidades	Se realizan las gestiones propicias para cada curso y se planea el ejercicio anual de los recursos destinados para capacitación y fortalecimiento del capital humano.
	d) Asegurar que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades en el logro de sus objetivos.	Se informa periódicamente sobre los avances en el cumplimiento de objetivos anuales, ya sea por medio de correo electrónico o en las reuniones bimestrales de la incubadora/SBDC Tenancingo.
	e) Contar con un programa implementado de desarrollo profesional para el personal.	Se desarrolló un programa de capacitación anual 2012; dentro de los cursos programados se encuentran: capacitación en el modelo Incubask, capacitación en el programa SAAFI, Certificación en el Sistema Nacional del Consultores de la Secretaría de Economía, curso de capacitación en las plataformas (Basecmap, Webcats y SBDCGlobal.com), Diplomado para directores y asesores SBDC, entre otros.
	f) Para el caso del recurso humano subcontratado, el centro debe asegurar que tenga la capacidad para el servicio que proporcione.	Para la contratación del recurso humano la Incubadora Tenancingo se basa en su experiencia, recomendaciones y curriculum vitae.
	4.6.3 Infraestructura	El centro debe contar y mantener las instalaciones y el equipo necesarios para proporcionar sus servicios. Cada lugar de servicio debe ser "amigable para el cliente".
Cada oficina debe tener acceso a información actualizada, datos estadísticos y otras fuentes de información clave que pueda ser necesaria para el apoyo a las pequeñas empresas. Debe existir evidencia disponible que		Cada oficina se encuentra equipada con un escritorio, sillas, librero o archivero, teléfono, regulador de luz, ventilación y equipo de cómputo con acceso a internet de manera permanente.



	demuestre el acceso y uso de fuentes externas de información e Internet.	
4.6.4 Ambiente de trabajo	Determinar y gestionar un clima de trabajo que permita el desempeño necesario para lograr el cumplimiento de las necesidades del cliente, una participación total del personal así como el crecimiento del centro.	Es evaluado cada año por Great Place to Work, de los resultados obtenidos se realizan acciones.
4.7 Enfoque al cliente y socios	El centro debe:	
	a) Determinar y analizar las necesidades y requerimientos del cliente y socios financieros.	De acuerdo a la planeación estratégica, se cuenta con un estudio de mercado, el cual nos da a conocer las necesidades de los usuarios de la región.
	b) Utilizar los resultados de su análisis para desarrollar y producir programas y servicios que concuerden con esas necesidades.	Se realiza un programa de actividades para atender las necesidades de capacitación para emprendedores (cursos gratuitos impartidos por Nacional Financiera), así como las de vinculación con los socios financieros.
	c) Establecer relaciones cercanas con los clientes y socios y determinar su nivel de satisfacción.	Se establecen vínculos de comunicación con los emprendedores y se aplica la Encuesta de Satisfacción de Usuarios. En el caso de los socios, se mantienen los vínculos de participación conjunta por medio de convenios o realización de eventos.
5. Administración del servicio (proceso)	Todo centro debe contar con procedimientos explícitos para la asignación y supervisión de la carga de trabajo a fin de que el servicio sea lo más eficiente posible, siendo consistentes con el enfoque del servicio contenido en el plan estratégico.	Los procedimientos utilizados son los del modelo Incubask y del modelo SBDC.



	<p>La distribución de servicios y la cobertura geográfica debe satisfacer de manera eficaz las necesidades cambiantes de la comunidad.</p>	<p>Se ofrecen servicios de asesoría y capacitación acordes a las necesidades geográficas, tales como, información referente a proyectos enfocados a los servicios turísticos, agronegocios, comercialización de productos artesanales y derivados de sistemas de producción tradicional.</p>
	<p>El centro debe establecer métodos para diseñar, administrar y mejorar el proceso de trabajo sobre una base de continuidad, incluyendo las relaciones con los proveedores.</p>	<p>Se utiliza la plataforma Webcats para el control y seguimiento de proyectos. De igual manera se evalúa el desempeño de los asesores de manera integral, contemplando criterios tales como; desempeño, cumplimiento de actividades administrativas, valores, satisfacción del usuario y capacitación.</p>
<p>5.1 Realización del servicio</p>	<p>Para proporcionar el servicio de asesoría el centro debe (a través del director o asesor):</p>	<p>A través de la Coordinación se identifica lo siguiente:</p>
	<p>a) Identificar las necesidades del cliente.</p>	<p>De primera instancia se conocen las necesidades del cliente, al ser entrevistado por la coordinadora. Una vez que ingresa a la incubadora es canalizado con los asesores, quienes aplican un diagnóstico que les permite conocer mejor las necesidades de cada proyecto.</p>
	<p>b) Reunir información necesaria para determinar la estrategia apropiada.</p>	<p>Se realiza un diagnóstico, a través del cual se determinan las habilidades del emprendedor o empresario, detectando fortalezas o debilidades con que cuenta; se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa (modelo Incubask), los resultados obtenidos permiten determinar un plan de trabajo personalizado.</p>
	<p>c) Determinar la estrategia apropiada.</p>	<p>Una vez que se obtiene y analiza la información útil, los asesores exponen diferentes situaciones o panoramas y brindan estrategias a los emprendedores, con la finalidad de que estos últimos puedan tomar decisiones más certeras.</p>
	<p>d) Documentar las políticas que rigen la asesoría.</p>	<p>Las políticas de la asesoría quedan establecidas de común acuerdo entre el asesor y el emprendedor/empresario, por medio de la Solicitud de Servicio del modelo Incubask, la cual es firmada por ambos.</p>
<p>5.1.1 Asesoría</p>		



	e) Mantener los registros generados durante la asesoría.	Se da cumplimiento a este requisito por medio de listas de asistencia, el llenado del formato de Sesión de asesoría del modelo SBDC y mediante la captura de las asesorías en la plataforma Webcats.
	f) Utilizar mecanismos para conservar la confidencialidad de la información.	La incubadora Tenancingo implementó la carta de confidencialidad, Dicho convenio tiene como cometido hacer responsables a los colaboradores de la incubadora sobre el uso y manejo de la información de cada proyecto.
	g) Evaluar la cantidad y calidad de las asesorías.	Dentro de la encuesta de Satisfacción del usuario existe un apartado que evalúa la cantidad y calidad de las asesorías, y los resultados se dan a conocer de forma personalizada a cada uno de los asesores.
	h) Analizar la calidad y el impacto de la asesoría.	Dicho análisis se realiza por medio de la herramienta "lógica borrosa", cuya creación se debe a la DODA y permite examinar la información recabada en las Encuestas de Satisfacción del Usuario del modelo Incubask.
	i) Relacionar la actividad con el plan estratégico.	Las actividades se encuentran relacionadas al plan estratégico por medio de las metas establecidas.
	j) Asegurar una retroalimentación entre el asesor y el cliente.	Al finalizar las sesiones de asesoría, los asesores realizan comentarios, aclaran dudas y asignan nuevas tareas a los emprendedores/empresarios (que deben de realizar para su próxima sesión).
5.1.2 Capacitación	Al proporcionar el servicio de capacitación el centro debe contar con:	Se cuenta con el procedimiento de capacitación del modelo SBDC y con ayuda del modelo Incubask.
	a) Un método para evaluar la cantidad y la calidad de las actividades de capacitación.	Para cubrir este requisito al finalizar cada capacitación se aplica a los asistentes una Evaluación del Evento del modelo SBDC, la cual se analiza posteriormente y con base en los resultados se toman medidas.



	<p>b) Un comité de capacitación para determinar las necesidades relacionadas con el desarrollo de programas</p>	<p>De forma conjunta la Coordinadora de la incubadora y la Alta Dirección del Centro Universitario UAEM Tenancingo, determinaron el comité de capacitación, quedando integrado por: la Encargada del Despacho de la Dirección, el Subdirector Administrativo, el Subdirector Académico y la Coordinación de Desarrollo Empresarial.</p>
	<p>c) La documentación del sistema de evaluación y de las actividades de capacitación.</p>	<p>Para dar cumplimiento a este requisito, al finalizar cada curso de capacitación se aplica la encuesta "Evaluación del Evento" del modelo SBDC, dentro de la cual se mide la experiencia del asesor, el desarrollo del curso y la coordinación del evento.</p>
<p>5.1.3 Programas especiales</p>	<p>Las razones para participar o no en programas especiales dentro de la red nacional deben explicarse dentro del contexto de la evaluación de necesidades que forman parte del plan operacional y/o plan estratégico del centro. Los centros deben:</p>	<p>Dentro del plan estratégico se estableció como un objetivo el siguiente: "promover programas y servicios al público en general y en particular, con la comunidad de pequeñas empresas y emprendedores potenciales", el cual tiene como indicadores el número de pláticas de difusión, el número de folletería entregada, la constante comunicación virtual por medio de Facebook y correo electrónico, eventos en H. Ayuntamientos, realización de convenios con fundaciones, así como la asistencia a ferias, expos y eventos de difusión. Con respecto al último punto, se comisiona a un representante de la incubadora, se evalúa e invita a algún caso de éxito de la misma, para que asistan a ferias o expos relacionadas con a las PyMES: semana nacional PyME, foro estatal del emprendedor, feria PyME CUT, concurso del universitario emprendedor, foro SBDCmx, entre otros; la finalidad de que los casos de éxito asistan a dichos eventos es que puedan realizar alianzas estratégicas y que realicen una mayor promoción de sus productos o servicios.</p>
	<p>a) Contar con programas especiales adicionales (tales como comercio internacional)</p>	<p>La incubadora Tenancingo cuenta con una asesora especialista en comercio internacional, la cual alienta y acompaña a sus emprendedores (los cuales deben cumplir con ciertos requisitos del modelo SBDC para poder acceder a mercados internacionales). La especialista es la encargada de dar el visto bueno a las empresas que deseen exportar y darlas de alta en la plataforma SBDCGlobal.com para que comiencen a realizar comercio internacional con empresas estadounidenses, colombianas o salvadoreñas.</p>
	<p>b) Contar con programas terminados o en proceso que proporcionen un beneficio y servicio al cliente y en caso de ser apropiado se relacionen con agencias u organizaciones regionales o locales que estén a cargo de esta investigación.</p>	



<p>5.2. Requisitos del desempeño</p>	<p>El centro debe contar con métodos/procedimientos que permitan el seguimiento, la medición, el análisis y mejora del desempeño de la organización en su conjunto y en las operaciones diarias. La medición debe ser establecida en las siguientes áreas:</p>	<p>La UAEMex implementó el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual permite dar seguimiento a la medición, análisis y mejora del desempeño de cada organismo perteneciente a la Universidad.</p>	
	<p>a) Calidad de los servicios.</p>	<p>Para dar cumplimiento a estos requisitos se realiza la aplicación de la encuesta de Satisfacción del Usuario y en específico para el servicio de capacitación se aplica la Evaluación del Evento.</p>	
	<p>b) Satisfacción del Cliente y asociados.</p>	<p>Una vez recabada la información de la encuesta Satisfacción del Usuario se utiliza la herramienta “lógica borrosa” para realizar la medición correspondientes, una vez que se obtienen los resultados se procede a realizar estrategias que permitan solventar los resultados.</p>	
	<p>5.2.1 Medición, análisis y mejora</p>	<p>c) Administración del presupuesto y resultados obtenidos a partir de los gastos realizados.</p>	<p>Se lleva un control y administración de la presupuestación anual, a través de la cual se utiliza el recurso programado para cada ejercicio. Dichas actividades son realizadas por el área competente de acuerdo a la estructura organizacional del Centro Universitario UAEM Tenancingo.</p>
	<p>d) Cumplimiento de la estrategia, planes de acción y objetivos de corto plazo.</p>	<p>Se revisa periódicamente el plan estratégico para poder conocer el avance o cumplimiento de los objetivos, la implementación de estrategias y si se necesita efectuar algún plan de acción.</p>	
	<p>e) Resultados e impacto económico.</p>	<p>Para dar cumplimiento a dicho requisito es necesario que los asesores y la coordinación de la Incubadora realicen un recuento de las empresas graduadas para poder solicitar información actualizada de las mismas, si dicha información es relevante se deberá realizar la captura en la plataforma Webcats sobre el impacto que han tenido dentro de la empresa y en su región.</p>	
<p>5.2.1.1 Evaluación Interna</p>	<p>El centro debe contar con un procedimiento documentado, implementado y mantenido de evaluaciones internas de tal</p>	<p>Se llevan a cabo evaluaciones internas, con base en el procedimiento de auditorías del SGC de la UAEMex (realizadas por personal capacitado de la misma Universidad). En ellas se evalúa el desempeño de dicha institución, así como el</p>	



	<p>manera que haya un seguimiento del cumplimiento de cada uno de los requisitos del modelo y se apliquen acciones correctivas de ser necesario.</p>	<p>seguimiento de los hallazgos obtenidos de las evaluaciones internas realizadas con anterioridad.</p>
	<p>a) Se debe mantener una supervisión general y realizar las evaluaciones consistentes con la mejora continua.</p>	<p>La supervisión es realizada por la coordinación de la Incubadora y por la alta dirección del Centro Universitario UAEM Tenancingo para verificar el avance y la realización de la mejora continua.</p>
	<p>b) Se debe dar seguimiento a las evaluaciones internas y acciones correctivas.</p>	<p>Para el caso de la Incubadora el seguimiento es realizado por la coordinadora de la misma y verificado por la alta dirección del CUT, apoyándose con el Sistema de Gestión de la Calidad (acciones preventivas, correctivas y no conformidades).</p>
<p>5.2.1.2 Acciones de mejora continua</p>	<p>El centro debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de que prevenir que vuelva a ocurrir. Se debe contar con un procedimiento documentado, implementado y mantenido para este fin.</p>	<p>Una vez que se obtuvieron las no conformidades en la Incubadora se toman medidas que permitan eliminar las causas que fueron encontradas. Se buscan las estrategias adecuadas que permitan prevenir que dichas acciones vuelvan a ocurrir, para lo cual se debe apegar a los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la UAEMex.</p>
<p>5.2.1.2.1 Acciones correctivas</p>	<p>Se debe dar seguimiento a las acciones correctivas tomadas para determinar la eficacia.</p>	<p>Al realizarse las evaluaciones internas se pueden obtener oportunidades de mejora, las cuales permiten tomar acciones que ayuden a prevenir que se conviertan en un problema y realizar el seguimiento para corregirlas, evitando con ello que se conviertan en no conformidades..</p>
<p>5.2.1.3.1 Acciones preventivas</p>	<p>El centro debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Se debe contar con un procedimiento documentado, implementado y mantenido para este fin.</p>	<p>Para cubrir el requisito en la Incubadora se identifican las causas que en corto plazo podrían generar alguna dificultad (obteniendo con ello una no conformidad), una vez que son identificadas dichas causas se toman acciones preventivas para evitar que eso suceda. Se realiza un seguimiento a dichas acciones mediante el Sistema de Gestión de la Calidad (acciones preventivas, correctivas y no conformidades), en donde queda documentada la atención a dichas acciones.</p>
	<p>Se debe dar seguimiento a las acciones correctivas tomadas para determinar su eficacia.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en el formato de autodiagnóstico Modelo SBDC, 2012.



3.3 Implementación del Modelo SBDCmx.

Tras el nombramiento del Rector de la UAEMex como presidente de la AMCDPE, se detectó la necesidad de integrar a la red de incubadoras UAEM a la misma, y el primer paso consistiría en implementar el modelo SBDC en cada una de ellas. Es así que en el mes de noviembre de 2010 los integrantes de la Red de Incubadoras de Empresas de la UAEMex asistieron al X Diplomado para Directores, Coordinadores y Asesores de Centros SBDC de México.

Para junio de 2011 se notificó de manera formal a los Directores de Espacios Académicos y de los Centros Universitarios, que se iniciaría un proceso encaminado a la certificación de la Red de Incubadoras UAEMex en el modelo SBDC, así como en el modelo de incubación UAEMex con base en la norma ISO 9001:2008.

Para arrancar la estrategia se identificaron los requisitos de ambos modelos, los cuales fueron equiparados a fin de organizar las tareas de manera eficiente y aprovechar los recursos y esfuerzos operativos en beneficio de los resultados, facilitando así ambas certificaciones.

A continuación se muestra una tabla en donde se aprecia la correlación de los requisitos citados. En la primera columna se encuentran los que integran el Sistema de Gestión de la Calidad, en la segunda columna se presentan los que conforman el modelo SBDC, en la tercera columna se aprecian los que pertenecen al Modelo UAEMex, y en la última columna se muestran los requisitos que fueron desarrollados durante la preparación de la certificación para cubrir totalmente cada uno de los modelos.



Cuadro 7. Correlación de los Modelos SBDCmx – UAEMex y el SGC UAEMex.

SGC	Modelo SBDC	Modelo UAEMEX	FALTA
Proceso: Manuales de Organización 3 Comunicación Interna 1	4. Requisitos generales 9	Doc. Entidad PYMES 1 Boletines, Folletos 1 Recursos necesarios (Sria Economía, UAEM) 1	Logotipo Código de Confidencialidad 2
5.1. Compromiso de la Dirección / PDD/ POA 7	4.1 Requisitos relativos al liderazgo 7		
	4.2 Planificación estratégica 13		4.2 Planificación estratégica 13
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 3	4.3 Responsabilidad y autoridad 1 4.4. Comunicación 2		
5.6 Revisión por la Dirección 3	4.5 Revisión por la Dirección 3		
6. Gestión de Recursos 1	4.6 Gestión de los recursos / 4.6.1 Rec. financieros. 5	4.6 Gestión de los recursos / 4.6.1 Recursos financieros. 3	Elaborar procedimiento DDE / Lineamientos 1
6.2 Recursos Humanos 6	4.6.2 Recursos humanos (personal calificado) 8	Descripción de puestos 2	
6.3 Infraestructura 1	4.6.3 Infraestructura 2	Infraestructura 1	
6.4 Ambiente de Trabajo / GPTW 1	4.6.4 Ambiente de trabajo 1		
5.2 Enfoque al Cliente 1	4.7 Enfoque al cliente y socios. 3	I. Diagnóstico /Entrevista inicial 2	
7. Realización del servicio	5. Administración del servicio (proceso) 5.1 Realización del servicio / 5.1.1 Asesoría. 13	II. Gestión II.1.- Estudio de Mercado II.2.- Estudio Técnico II.3.- Estudio Administrativo II.4.- Estudio Financiero 13 III. Incubación III.1.- Constitución III.2.- Arranque IV. Liberación y Seguimiento	
Proceso Capacitación SGC / CAPYME 1.5	5.1.2 Capacitación. 3		Revisar y adecuar el proceso de capacitación SBDC 1.5
	5.1.3 Programas Especiales. 2	5.1.3 Programas Especiales. 1	Lineamientos Programas Especiales. 1
8. Medición, análisis y mejora 5	5.2 Req. del desempeño / 5.2.1 Medición, análisis y mejora. 5		
8.2.2 Auditoría Interna 2	5.2.1.1 Evaluación interna. 2		
8.5.1. Mejora Continua 1	5.2.1.2 Acciones de mejora continua 1		
8.5.2. Acción correctiva 0.5	5.2. Acciones correctivas. 0.5		
8.5.3 Acción preventiva 0.5	5.2. Acciones preventivas. 0.5		
37.5	81	25	19

Fuente: Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo de la UAEMex, 2011.



A mediados del 2011 se realizó el Curso-Taller para la certificación de la Red de Incubadoras de Empresas UAEM, en donde se designaron asesores de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA) de la UAEMex; cuyas funciones serían apoyar y dar seguimiento a los coordinadores de las incubadoras con el propósito de lograr la certificación.

En el caso de la Incubadora de Empresas Tenancingo se iniciaron las labores de preparación de manera inmediata a partir de la reunión interna con el equipo de trabajo, cuyo objetivo fue dar a conocer los requisitos y la documentación requerida para la certificación de los modelos SBDC e Incubask, así como fomentar la comunicación interna y el vínculo con la Alta Dirección del espacio académico.

Posteriormente se realizó una visita de diagnóstico, cuya finalidad fue identificar la documentación soporte con la que contaba la Incubadora Tenancingo y conocer cuál cubría los requisitos de certificación. Los resultados del diagnóstico redundaron en las recomendaciones que se mencionan a continuación:

-  Se recomendó la elaboración de un boceto de tríptico, así como de material de difusión que contara con la imagen de la Red de incubadoras y de la AMCDPE/SBDCmx.
-  Se solicitó integrar en los planes de acción de Great Place to Work (instituto que se encarga de evaluar el ambiente laboral en las empresas e instituciones) a la incubadora, para que formara parte de los programas de atención y mejora del ambiente laboral; de igual manera se comentó la importancia de comunicar valores a través de estrategias de impacto.
-  Se solicitó integrar los informes trimestrales en donde se da muestra de las metas cumplidas.
-  Se recomendó la elaboración de un programa de capacitación y de matriz “tentativa” para evaluación del desempeño.



-  Se recomendó dar seguimiento de las claves de acceso de las plataformas, gestionadas para los integrantes de la incubadora.
-  Se recomendó que se integraran evidencias de cursos impartidos a emprendedores por Nacional Financiera, y se sugirió que se realizara una planeación o programa de capacitación.
-  Se solicitó integrar evidencias de participación de los casos de éxito de la Incubadora en ferias y exposiciones dirigidas a PyMES.
-  Se recomendó que se precisaran indicadores que permitieran medir los objetivos del plan estratégico.

Todas las recomendaciones fueron atendidas conforme a la guía y asesoramiento de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, a fin de integrarse al programa de auditoría interna previsto para la evaluación de la Red de Incubadoras y sus nuevos centros SBDC. (Consultar tabla de requisitos SBDC/metodología, en donde se explica cómo fueron cubiertos cada uno de ellos).

La primera auditoría interna se llevó a cabo por el equipo de auditores internos de la UAEM en agosto de 2011, dejando como hallazgos 6 No Conformidades (son considerados como incumplimiento de los requisitos), 2 Observaciones (son considerados los cumplimientos parciales de los requisitos) y 2 Oportunidades de Mejora (en este no se considera el incumplimiento de ningún requisito, solo se hace una recomendación en las áreas que pueden mejorarse).

Dichos hallazgos permitieron identificar las debilidades de la operación y procesos de gestión de la incubadora, las cuales consintieron atender de mejor manera el seguimiento de observaciones a nivel institucional, el control de atención a proyectos, la planeación y fortalecimiento de la capacitación del recurso humano, así como la gestión y el control de los recursos materiales.



Los resultados de esta primera auditoría interna derivaron en la necesidad de llevar a cabo una segunda reunión con el equipo de la incubadora Tenancingo, con el objetivo de reforzar información sobre los requisitos de las certificaciones SBDC e Incubask, informar sobre los hallazgos de la primera auditoría, así como fomentar la comunicación interna y el vínculo con la Alta Dirección del Centro Universitario UAEM Tenancingo.

La planeación estratégica representa un elemento fundamental como sustento de la operación de un SBDC, es así que, se trabajó en la integración de la misma en conjunto con autoridades administrativas y de planeación del Centro Universitario. La importancia de este trabajo conjunto radica en la necesidad de contar con un instrumento coherente que integre la visión del trabajo a realizarse a partir de una adecuada planeación de recursos materiales, humanos y financieros.

El plan estratégico de la incubadora o Centro SBDC incluye aspectos tales como: visión, misión, valores, identificación de mercados, necesidades del cliente y socios financieros, objetivos establecidos a corto y largo plazo, objetivos de los grupos de interés, relación de personal con el que se cuenta, análisis FODA, estrategias a largo plazo, planes de acción anteriores y relación de los recursos disponibles para la operación del Centro.

Con relación a los objetivos, la planeación estratégica de la Incubadora de Empresas/Centro SBDC Tenancingo se elaboró en relación al Plan Rector de Desarrollo Institucional, al Plan de Desarrollo del Centro Universitario Tenancingo (CUT) y del Programa Operativo Anual del CUT.

Después de meses de trabajo y con el sustento de un documento de relevancia como el plan estratégico se atendió la segunda auditoría interna, con la cual se verificaría el seguimiento y cierre de los hallazgos de la primera. Para lo cual se presentó el cierre de los hallazgos en el Sistema de Gestión de la Calidad.



De esta manera, el equipo auditor reconoció que el personal de la incubadora realizaba su labor con base en el modelo Incubask, y dando cumplimiento satisfactorio a los requisitos del modelo SBDC. Es así que, el equipo auditor recomendó al Centro Universitario UAEM Tenancingo para participar en la auditoría de certificación tanto para el Modelo SBDC, como para el modelo Incubask por medio del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

A mediados de noviembre de 2011 se llevó a cabo la auditoría externa por parte del Organismo Certificador ATR (American Trust Register), obteniendo como resultado la recomendación para la Certificación de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo en el Modelo SBDC y con la norma ISO 9001:2008.

3.4 Propuestas para la mejora de las actividades internas de la incubadora/SBDC

En este apartado se presentan algunas herramientas de apoyo para las actividades administrativas, las cuales permitieron que la Incubadora/SBDC pudiera contar con un mejor control interno; dichas herramientas se implementaron durante los últimos tres años, identificándose como formatos de listas de asistencia, recibos de nomina, listados de empresas y empleados, control de proyectos, entre otros. Todos los formatos que se presentan a continuación cuentan con Identificación del documento, donde se refieren el nombre del mismo, la institución a la que pertenece, el área del organismo que maneja el documento, así como los logotipos institucionales.

Control de asistencia de visitantes

El siguiente formato se propuso como control para registrar la entrada y salida de visitantes a la Incubadora/Centro SBDC, con la finalidad de identificar el motivo de



como evidencia en las auditorías del proceso de certificación al demostrar el registro y avance de cada proyecto.

El formato se encuentra compuesto de la siguiente manera: nombre de la empresa y nombre del responsable de asistir a asesoría, nombre del asesor que atiende cada proyecto, fecha, hora de entrada y de salida, firmas del emprendedor y tutor, avance realizado en la sesión y observaciones, en las que se puede colocar si el tutor dejó alguna tarea para la próxima sesión.

Imagen 10. Control de asistencia tutor /emprendedor



Control de Asistencia
Centro Universitario UAEM Tenancingo
Coordinación de Desarrollo Empresarial

Proyecto : Titipollos Toluca / Gonzalo Díaz Medina

Tutor: Pedro Arroyo Soto

Fecha	Hora de llegada	Firma Emprendedor	Firma Tutor	Hora de salida	Firma Emprendedor	Firma Tutor	Avance	Observaciones
			Total Horas					



Pedro Arroyo Soto

M. en C. y T.E. Ivette Michelle Valdespín Valdés



La implementación de este formato permite conocer las fechas de asesoría y los avances del plan de negocios, estos aspectos son importantes para la realización de los informes trimestrales. Por otro lado, el formato es útil para los asesores, dado que, les permite llevar un control de los avances que han realizado con sus proyectos.



Control de proyectos incubados

El siguiente formato se implementó para conocer el avance de los proyectos que son atendidos por los asesores. Permite identificar la fecha tentativa en la que se programó concluir el plan de negocios. En dicho formato queda establecido, de forma conjunta entre el emprendedor y el asesor, el día de asesoría y el respectivo horario en el que se llevará a cabo.

Imagen 15. Control de proyectos incubados



Proyectos Incubados

PEDRO ARROYO SOTO			(Disponibilidad de horario: martes y jueves de 12:00 a 16:00 Hrs.)							
Nombre de proyecto	Día y hora de asesoría	Estado del proyecto						Fecha tentativa para concluir	Fecha final	Plan de negocios
		Preliminar	Mercado	Administrativo	Técnico	Financiero	Terminado			



El formato se encuentra compuesto de la siguiente manera: nombre del asesor; disponibilidad de horario del asesor; nombres de los proyectos asesorados; día y hora de asesoría, fecha tentativa para concluir el plan de negocios (fijada por el asesor); fecha real de conclusión del plan de negocios, entrega del plan de negocios y estado del proyecto. En este último punto se debe de marcar el avance que se ha logrado en el desarrollo del plan de negocios, es decir: diagnóstico, estudio de mercado, estudio administrativo, estudio técnico, estudio financiero o la terminación del mismo.

El formato descrito anteriormente ha agilizado el control y seguimiento de los proyectos que son asignados a los tutores, permitiendo evaluar si los plazos fijados se cumplen o si son desfasados. Permite también visualizar las entregas de los proyectos terminados y llevar un conteo puntual de los mismos.

Recibo de nómina para la comprobación de empleos

El siguiente formato se generó para agilizar la comprobación de Fondos PyME. Este ha permitido que la Incubadora no se retrase en dicha comprobación, al disminuir de manera relevante los errores en la elaboración de los recibos por parte de los emprendedores. El presente recibo cumple con las características solicitadas por el organismo intermedio (Fundación E), dado que se elaboró con base en la asesoría de dicha institución. Algunas de las características citadas son: datos de la persona moral o de la persona física que encabeza la empresa (nombre, dirección, RFC, teléfono y correo), datos del empleado (nombre, CURP, RFC, dirección, periodo de trabajo y sueldo, puesto laboral), así como nombre y logotipo de la empresa.



Imagen 16. Recibo de nómina para la comprobación de empleos



RECIBO DE NOMINA "CharliS"

NOMBRE DE LA EMPRESA O PATRÓN: Salomón Herrera Santos
RFC: HESS871203KCJ5
CURP: HESS871203MAJLSZF000
DIRECCIÓN: JOSE MARIA PINO SUARES 315 B, COLONIA CENTRO, C.P. 50100, TOLUCA, MÉXICO
TELÉFONO: 18009202100 **E-MAIL:** charlis@gmail.com

No. EMP.	NOMBRE DEL EMPLEADO	FECHA ING.	JORNADA		PERIODO	
		01/09/2012	15 DÍAS TRABAJADOS		DEL	AL
1	MARÍA GARCÍA SAMBRANO	CREDITO AL SALARIO 0.00	SAL. BASE COTIZACION 500.00	TIPO SUELDO FIJO	01/09/2009	15/09/2009
DATOS DEL EMPLEADO	CURP:	SAGM851215MMDFRM02		PUESTO QUE DESEMPEÑA: VENTAS		
	RFC:	SAGM851215		DOMICILIO: CALZADA DE GUADALUPE S/N, COL. CIPRES, C.P. 52155, OCOYOACAC, MÉXICO		

PERCEPCIONES		DEDUCCIONES	
DESCRIPCIÓN	IMPORTE	DESCRIPCIÓN	IMPORTE
SUELDO	500.00	NINGUNA	0.00
TOTAL	500.00	TOTAL DED.	0.00

RECIBI: La cantidad anotada a mi entera satisfacción.

TOTAL NETO	500
-------------------	------------

MARÍA GARCÍA SAMBRANO

MARÍA GARCÍA SAMBRANO

La implementación de este formato ha eficientado el proceso de comprobación de los ejercicios correspondientes a los años 2011 y 2012, mismos que la Incubadora ha cubierto ante el organismo intermedio Fundación E y con lo cual ha asegurado la entrega de información en tiempo y forma.

Listado de empresas y empleados para comprobación

El siguiente formato se implementó para asegurar el control de la documentación de cada proyecto, la cual es solicitada en la comprobación de Fondos PyME de cada año. Es de gran utilidad puesto que contiene información detallada respecto a los requisitos que ha de cubrir la empresa.



El formato se encuentra compuesto de la siguiente manera: nombre de la empresa, datos del dueño de la empresa (nombre, RFC, fecha de alta al RFC, CURP, dirección, teléfono y correo electrónico) y datos de los empleados (género, nombre, dirección, RFC, CURP, tipo de relación laboral, puesto desempeñado y fecha de alta o ingreso).

Imagen 17. Listado de empresas y empleados para comprobación

1 Nombre de la Empresa (Nombre del Dueño)												
RFC		FECHA DE ALTA DEL RFC			NUEVA		TELÉFONOS					
CURP		FECHA DE ALTA DE INICIO DE OPERACIONES			MOVIMIENTO EN EL SAT		EMAIL					
DIRECCIÓN		FECHA DE AUM O DISM O ACTIV										
NP/SEXO	NOMBRE COMPLETO DE LOS EMPLEADOS	DIRECCIÓN	RFC	CURP	TIPO DE RELACIÓN LABORAL	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE ALTA	RECIBO O NOMINA	IFE	CURP	AUTORIZADO	OBSERVACIONES
1	M											
2	F											
3	M											
4	F											
5	M											

2 Nombre de la Empresa (Nombre del Dueño)												
RFC		FECHA DE ALTA DEL RFC			MOVIMIENTO EN EL SAT		TELÉFONOS					
CURP		FECHA DE ALTA DE INICIO DE OPERACIONES			02/06/2011		EMAIL					
DIRECCIÓN		FECHA DE AUM										
NP/SEXO	NOMBRE COMPLETO	DIRECCIÓN	RFC	CURP	TIPO DE RELACIÓN LABORAL	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE ALTA	RECIBO O NOMINA	IFE	CURP	AUTORIZADO	OBSERVACIONES
1	H											
2	H											
3	M											
4	M											

3 Nombre de la Empresa (Nombre del Dueño)												
RFC		FECHA DE ALTA DEL RFC			NUEVA		TELÉFONOS					
CURP		FECHA DE ALTA DE INICIO DE OPERACIONES					EMAIL					
DIRECCIÓN		FECHA DE AUM O DISM O ACTIV										
NP/SEXO	NOMBRE COMPLETO	DIRECCIÓN	RFC	CURP	TIPO DE RELACIÓN LABORAL	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE ALTA	RECIBO O NOMINA	IFE	CURP	AUTORIZADO	OBSERVACIONES
1												
2												
3												

La implementación de este listado permite un seguimiento puntual de cada una de las empresas, ayudando a identificar el cumplimiento o rezago con respecto a la entrega de documentación. A partir de este instrumento se pueden definir estrategias, con asesores y emprendedores, para cumplir al 100% las metas de comprobación de los recursos asignados a través del Fondo PyME.



Conclusiones

Dentro de las conclusiones a las que se ha llegado se encuentran las siguientes:

-  Las MIPyMES no son grandes corporativos, pero estas son de gran importancia para las economías a nivel mundial, puesto que cuentan con gran facilidad de adaptación ante los cambios a su alrededor y la generación de empleos.
-  Los principales problemas que enfrentan las MIPyMES en México, Chile, Colombia, Ecuador, Argentina, España e Italia corresponden a las siguientes áreas: administrativa (falta de visión empresarial, no se tienen los conocimientos para el manejo de la empresa, métodos de administración obsoletos), financiera (no se manejan controles de ingresos y egresos, deficiente manejo de inventarios), operativa (inadecuado proceso de producción, altos costos de mantenimiento) y de mercado (no identifican a sus clientes y competidores; desconocen cual es la demanda de su producto, el precio no siempre es el adecuado).
-  La Universidad Autónoma del Estado de México ha asumido el reto de ser semillero para la generación de nuevas empresas a través de su Red de Incubadoras de Empresas, en conjunto con el Programa Emprendedor y el Concurso del Universitario Emprendedor. Es así que, desarrolló su propio modelo de incubación (reconocido por la Secretaría de Economía), el cual fue transferido a su Red de 12 Incubadoras.
-  La Red de Incubadoras de Empresas UAEMex es considerada hasta la fecha la más grande a nivel nacional, puesto que se encuentra integrada por 12 incubadoras, las cuales tienen como sede algún espacio académico de la Universidad.
-  El apoyo por parte del gobierno mexicano y la participación de Instituciones de Educación Superior, generarán un medio sólido para la creación de



nuevas Incubadoras de Empresas, con ello se espera que mejore la situación económica del país, al proporcionar asesoría a emprendedores/empresarios para que planifiquen sus proyectos empresariales.

-  Para la certificación resultó trascendental la articulación de los requisitos del Modelo SBDC y del Modelo Incubask, realizado por el personal de la AMCDPE y de la DODA de la Universidad, con lo cual se evitó la duplicidad de información.
-  La realización del X y XI Diplomado para Directores, Coordinadores y Asesores de Centros SBDC de México y del Curso-Taller para la certificación de la Red de Incubadoras de Empresas UAEM, significó una estrategia exitosa, dado que aseguró la capacitación de los integrantes de la Red en el Modelo SBDC.
-  El seguimiento realizado para cumplir con los requisitos del modelo SBDC, permitió que el personal de la Incubadora de Empresas Tenancingo y la Alta Dirección del Centro Universitario UAEM Tenancingo, asumieran el compromiso de evaluar de manera periódica el servicio brindado a los emprendedores/empresarios, lo cual deriva en una cultura de retroalimentación y en el fomento de redes de colaboración entre la universidad, el gobierno, el sector empresarial y los organismos no gubernamentales.
-  La existencia de un buen clima laboral, lazos de comunicación efectivos y el trabajo en equipo, permitió que los integrantes de la Incubadora y la Alta Dirección del Centro Universitario UAEM Tenancingo, tuvieran un alto grado de involucramiento en el proceso de certificación de la Incubadora bajo el modelo SBDC.
-  Las bondades de la implementación del modelo SBDCmx representan una realidad parcial, toda vez que en la actualidad, sólo se cuenta con recursos



para atender la etapa inicial de la incubación; de ahí la importancia de demostrar que éste modelo es redituable en nuestro país (como lo es en Estados Unidos), pues de esa manera se podrá acceder a la asignación de presupuesto para su operación, aportando así grandes beneficios económicos al gobierno, al sector empresarial, a las Instituciones de Educación Superior y a los emprendedores/empresarios.

 Es importante que se presente evidencia de la rentabilidad del modelo SBDC, la cual deberá ser capturada en la plataforma Webctas y sobre todo resaltar el impacto económico que se logre, el cual puede ir desde la apertura del negocio, la regularización de los negocios, la generación de empleo y autoempleo, dinamización de la economía local, la adquisición de un financiamiento, la remodelación del negocio, la diversificación de los productos y servicios, el monto de las utilidades obtenidas, entre otras.

 El uso de las propuestas implementadas (formatos) al interior de la Incubadora, contribuyó a lograr la certificación, apoyando el cumplimiento de los requisitos del modelo SBDC y del modelo Incubask, al fungir como herramientas de mejora en la operatividad y funcionalidad del SBDC. Dichos formatos se encuentran en un proceso de adaptación constante, de acuerdo a las nuevas necesidades, lo cual permite que éstos sigan siendo vigentes y funcionales.

 Con base en la experiencia vivida, se puede decir que la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo cuenta con personal muy valioso, no sólo por la experiencia profesional que cada uno tiene, sino también por ser excelentes personas (con un alto grado de responsabilidad social), por el compromiso y amor con el que desarrollan sus actividades, así como por su desenvolvimiento y adaptabilidad para trabajar en equipo.



Recomendaciones

Mediante el trabajo expuesto se llegó a las siguientes recomendaciones:

-  Fortalecer lazos de comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo de la Incubadora, la Alta Dirección del Centro Universitario UAEM Tenancingo y los emprendedores/empresarios, a través de la realización de reuniones periódicas (semanales o quincenales), en las cuales se atiendan inquietudes, se conozcan los avances de trabajo y se definan estrategias para asegurar la eficiencia de los servicios prestados. Además se deben crear nuevos lazos con socios empresariales y el gobierno, dado que es importante contar con una buena vinculación con ellos, lo cual beneficiará la realización del trabajo al interior de la Incubadora.
-  Realizar la gestión de recursos para la operatividad del centro y de plazas de trabajo de tiempo completo, buscando con ello contar con personal que cubra la demanda de los servicios que debe ofrecer un SBDC.
-  Se deben realizar esfuerzos en la formación de tutores junior (prestadores de servicio social y prácticas profesionales), los cuales podrán comenzar dicha formación apoyando a los tutores de la Incubadora en sus asesorías y en el desarrollo de proyectos. Para lograr el cometido se debe promocionar dicha oportunidad con los alumnos de todas las licenciaturas impartidas en el Centro Universitario UAEM Tenancingo, considerando como una alternativa de impacto a los prestadores de servicio social adscritos al Programa Fundación Educación Superior-Empresa (FESE), el cual consiste en asesorar a niños de primaria para que formen su primera empresa.
-  La Incubadora de Empresas/Centro SBDC Tenancingo debe dar inicio a actividades y procesos de remuneración de sus servicios, que le permitan generar sus propios recursos, mediante la oferta de cursos de capacitación,



- talleres, foros, diplomados, mesas de trabajo y albergue, atendiendo a la necesidad de costos accesibles para los emprendedores/empresarios.
-  Capacitar a los tutores sobre los programas de apoyo financiero dirigidos a las MIPyMES, con la finalidad de que conozcan los requisitos, duración y periodicidad de las convocatorias, así como las reglas de operación y formatos de participación; lo anterior servirá para brindar un servicio más amplio a los emprendedores/empresarios, con miras a que lleven a la realidad su empresa.
 -  Organización de seminarios, conferencias, simposios, exposiciones de los casos de éxito de la Incubadora, ferias, congresos y convenciones, los cuales permitan hacer una mayor promoción del Centro Universitario UAEM Tenancingo, de su Incubadora de Empresas y de los servicios que se ofrecen, puesto que algunas personas de la región siguen desconociendo su existencia. Este tipo de eventos representan una gran oportunidad para crear y nutrir redes de colaboración entre los sectores académico, gubernamental y empresarial.
 -  Realizar un programa de capacitación anual sobre el uso de las plataformas del modelo SBDC y de los anexos del modelo Incubask, el cual sea dirigido a los asesores y colaboradores de la Incubadora; lo anterior con la finalidad de que se haga un manejo adecuado de los modelos, a través del fortalecimiento de habilidades y del conocimiento oportuno de posibles actualizaciones e implementos.
 -  Realizar la captura semanal de asesorías en la plataforma Webcats, para que la Coordinación disponga de la información en cualquier momento, lo cual permitirá la realización de los informes trimestrales en tiempo y forma.
 -  Solicitar a la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, que eficiente el proceso de inscripción para acceder a cursos de capacitación, a fin de beneficiar a sus Centro afiliados.



- Generar alianzas estratégicas con diseñadores gráficos para el desarrollo de imágenes corporativas de los proyectos.
- Para cumplir con el proceso de comprobación de Fondos PyME de cada año, se recomienda que los emprendedores/empresarios hagan entrega de la documentación (alta en hacienda, aportación económica del emprendedor, credenciales de elector y CURP's), previo al arranque de su incubación, como requisito indispensable para ser beneficiados por el subsidio de asesoría.
- Desarrollar un programa de mantenimiento de infraestructura, equipamiento y software; a través del cual se planee el ejercicio anual de recursos para esta partida.
- La Incubadora de Empresas Tenancingo debe integrarse al comité organizador de la Feria PyME CUT en años siguientes; este evento es relevante dado que permite a los estudiantes conocer a los casos de éxito de la Incubadora. A través de esto, se busca motivarlos para desarrollar sus propias ideas de negocio o empresas, así como ofrecerles una alternativa de trabajo, en donde se pueden beneficiar de la vinculación con los casos de éxito, contribuyendo a la generación de redes de trabajo.



Referencias

- Aguilar, C., Castillo, N. y Herrera, C. (2006). *Trabajo final: creación de una Incubadora de Empresas de productos tradicionales en el municipio de Otumba, Estado de México*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/7662/1/LNI%202006%20A374c.pdf>
- Allami, C. y Cibils, A. (2011). *El financiamiento bancario de las PyMES en Argentina (2002-2009). Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamérica de Economía, Número 165. México.
- Anichiarico, E., Borgucci, E., Moreno, J. y Olivar, C. (2002). *Las Incubadora de Empresas como instrumento de vinculación Universidad-sector productivo-sector público*. Revista de ciencias sociales, vol. III, número 002. Venezuela.
- Arias, L., Lanzas, A. y Lanzas, V. (2005). *Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso*. Scientia et Technica, número 28. Colombia.
- Arteaga, M. y Lasio, V. (2009). *Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, número 42. Ecuador.
- Asociación Mexicana de Centro para el Desarrollo de la Pequeña empresa (2012). *Acceso a la plataforma Basecamp*. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de <https://amcdpe.basecampHQ.com/login>
- Asociación Mexicana de Centro para el Desarrollo de la Pequeña empresa (2012). *Acceso a la plataforma SBDCGlobal.com*. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de <http://www.sbdcglob.com/index.php/us/>
- Asociación Mexicana de Centro para el Desarrollo de la Pequeña empresa (2012). *Acceso a la plataforma Webcats*. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de <https://amcdpe.outreachsystems.com/>
- Asociación Mexicana de Centro para el Desarrollo de la Pequeña empresa (2012). *Separador con los requisitos de certificación del Modelo*.
- Baena, E., Osorio, J. y Sánchez, J. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PyMES en Colombia. Scientia et Technica, número 034. Colombia.



- Ballesteros, Y. (2010). *Concurso del Universitario Emprendedor. Red de Incubadoras de Empresas UAEMex, Casos de éxito del Programa Emprendedor en las IES, para la tercera reunión de la Red Nacional de Vinculación de la ANUIES “Fortalecimiento de la vinculación en México: necesidades, estrategias, oportunidades y experiencias”*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de <http://www.rrnv.buap.mx/files/4noviembre/Mtra.YolandaBallesterosSenties.pdf>
- Barrera, M. (2001). *Situación y desempeño de las PyMES de Ecuador en el Mercado Internacional*. Seminario-Taller: mecanismos de promoción de exportaciones para las Pequeñas y Medianas empresas en los países de la ALADI. Uruguay.
- Barquette, S. (2002). *Factores de localización de incubadoras y empresas de nueva tecnología*. Academia. Revista Latinoamericana de administración, número 028. Colombia.
- Beas de, A. (1993). *Organización y administración de empresas*. España: McGraw-Hill.
- Bustos, A., Nieto L. y Rojas, L. (2003). *PyMES Colombianas y la gestión del conocimiento*. Revista Escuela de Administración de Negocios, Número 47, Colombia.
- Callejón, M. (2009). *La economía emprendedora de David Audrestsch*. Investigaciones regionales, número 15. Investigaciones regionales.
- Canales, R. y León, D. (2010). *La vinculación entre la Universidad y su entorno: el caso de “Incuba Neza” una Incubadora de Empresas de reciente creación de la UAEMex*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de http://octi.quanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT2/SESION1/MT21_R_CANALESG_037.pdf
- Carmona, R. (2008). *Nuevas políticas públicas y sistemas de governance en los Distritos Industriales Italianos*. Economía, sociedad y territorio, Número 028. México.
- Cervantes, A. (s.f). Las reformas Impositivas de 1962. Revista de comercio exterior, número 12, México.



- Corral, A., Isusi, I. y Vives, A. (2005). *Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs en Latinoamérica*. Estados Unidos: Ikei.
- Crespo, J. (s.f.). *Tesis: Modelo teórico práctico para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en las MIPyMES Mexicanas*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/6593/1/A7.1805.pdf>
- Crisorio, B. (2009). *La inserción Internacional de Argentina. Dependencia y crisis económica: Desafíos de la Integración*. Investigación y Desarrollo, Vol. 17. Colombia.
- Crissien, J. (2006). *Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico*. Revista Escuela de Administración de Negocios, número 057. Colombia.
- Cruz, C. (2004). *La experiencia colombiana en la incubación de empresas*. Revista Escuela de Administración de Negocios, número 052. Colombia.
- Cruz, C. (2005). *Problemática del seguimiento*. Revista Escuela de negocios, número 054. Colombia.
- Cuadernillo informativo de la AMDCPE (2011). *Al servicio de las PyMES*.
- Debernardo, H. y Hurtado, M. (2011). *Las Pymes, principales causas de fracaso y como combatirlas* (segunda reimpresión de la primera impresión). México: Editorial Grupo Editorial ISEF.
- Dini, M. y Katz, J. (1997). *Nuevas formas de encarar las políticas tecnológicas en América Latina: el caso Chileno*. Redes, volumen 4. Argentina.
- Dirección de Desarrollo Empresarial (2011). *Presentación en PowerPoint: Reunión de Extensión y Vinculación 2011*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de http://www.google.com.mx/#hl=es-419&rlz=1W1SUNC_esMX395&scient=psy-ab&q=instituciones+a+las+qe+se+ha+transferido+el+modelo+incubask&rlz=1W1SUNC_esMX395&oq=instituciones+a+las+qe+se+ha+transferido+el+modelo+incubask&gs_l=hp.3...13461.40327.0.41137.102.74.17.6.10.3.493.17454.0j8j54j6j2.70.0...0.0..1c_oj3xo63L1s&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=29fcee362f0d7b19&biw=1366&bih=611



- Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo UAEMex (2011). *Correlación de Modelos SBDC – UAEMex y el Sistema de Gestión de la Calidad UAEMex*.
- Echavarría, A., Morales, J. y Varela L. (s.f). *Alternativas de financiamiento para las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) mexicanas*. México.
- Fernández, S., Otero, L., Rodeiro, D. y Rodríguez, A. (2008). *La creación de empresas en el ámbito universitario: una plaicación de la teoría de los recursos*. Cuadernos de gestión. Volumen 8. España.
- García, J. (2003). *La incubadora de empresas, una alternativa para fomentar el desarrollo empresarial en el Estado de Oaxaca*. Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Godoy, S. (2008). *Tecologización y reputación corporativa en las empresas chilenas*. Cuadernos de información. México
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas (8ª. Edición)*. México: McGraw-Hill.
- Guerrero, M. (s.f.). *Antecedentes de las incubadoras de empresas*. Recuperado el 28 de noviembre de 2010.
- Hernández, J. (2012). *AMCDPE: Curso de capacitación en la plataforma Basecamp*.
- Hernández, X. (2008). *Memoria: Estándares de certificación y desarrollo del modelo SBDC en México para la AMCDPE y su red de centros*. Universidad Veracruzana.
- Huerta, P., Contreras, S., Almodovar, P. y Navas, J. (2010). *Influencia del tamaño empresarial sobre los resultados: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas*. Revista Venezolana de gerencia. Venezuela.
- Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México: Evolución, funcionamiento y problemática (2002)*. Recuperado el 19 de junio de 2012, de: <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM.pdf>



- Instituto Mexiquense del Emprendedor (2011). *Incubadoras de Empresas*. Recuperado el 4 de mayo de 2012, de <http://portal2.edomex.gob.mx/ime/emprendedores/incubadoradeempresas/queesunaincubadoradeempresas/index.htm>
- Instituto PyME (2012). *Las PYMES en México*. Recuperado el 19 de junio de 2012, de http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177
- Jiménez, J. (2007). *Determinantes para la internacionalización de las PyMES mexicanas*. Análisis Económico. México.
- Martínez, J. (2009). *Presentación de Power point: la situación de las PyMES Españolas*. Confederación Empresarial de Madrid CEDE. España.
- Martínez, P. (2009). *Proceso del desarrollo exportador de la PyME Colombiana*. Cuadernos de gestión, volumen 9, España.
- Melián, A., Campos, V. y Sanchis, P. (2011). *Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores*. REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Número 106. España.
- Méndez, J. (1993). *Dinámica social de las organizaciones (3ra edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Modelo de Incubación de Empresas UAEMex Incubask (2005). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mosqueda, R. (2008). *Indicadores de fracaso en las empresas mexicanas: modelo ponderado de valoración del riesgo*. México: Price Walter House Coopers.
- Nacional Financiera (2004). *Fundamentos de negocio: administración – filosofía – la PyME y los emprendedores*. Recuperado el 19 de octubre de 2012, de www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/herramientas-negocio/administracion1_1.pdf
- Observatorio PyME (2011) *Quinto informe de Gobierno, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 6 de junio de 2012, de http://quinto.informe.gob.mx/archivos/informe_de_gobierno/pdf/2_6.pdf



- Oliver, J. (2011). *Presentación de Power Point: Curso de Nivelación del Sistema Nacional de Consultores "Curso - Taller Administración de Recursos Humanos"*.
- Pablo, J. y Uribe, J. (2009). *Emprendimiento de la economía social y desarrollo local: la promoción de incubadoras de empresas de economía social en Andalucía*. CIREC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa, número 64. España.
- Paredes, C., García de las Mestas, J. y Mooney, B. (2012) *Presentaciones en PDF del XI Diplomado para el Recurso Humano de los SBDC de México*.
- Pérez, P. y Márquez, A. (2006). "Análisis del Sistema de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de México", I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+1, Cd. de México. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://www.oei.es/memoriasctsi/ mesa11/m11p03.pdf>
- Pérez, P., Rey, J., García, L. y Gutiérrez, C. (2010). *Estudio sobre el estado de la PyME española ante los riesgos de la implantación de planes de continuidad de negocio*. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CCqQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.inteco.es%2Ffile%2FQ-glQKi1MvBG70ggHlozQ&ei=0i6EULyRHYnu2gW3zoDICA&usq=AFQjCNGkxb2yrQS VnP- kIT0WPrYOneELQ&sig2=VQG4Ss_09OCsCEszB5u-jA
- Poder Edomex. Nota: consolida la UAEM su Red de Incubadoras de Empresas*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de <http://poderedomex.com/notas.asp?id=51805>
- Rodríguez, J. (2005). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5ta ed.). México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2011). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6ta ed.). México: Editorial CENGAGE Learning.
- San Martín, J. (2012). *Noticia. La grave situación de las PyMES en España*. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de http://www.elderecho.com/laboral/grave-situacionde-pymes Espana_11_417430001.html
- SBDCGlobal.com (2012). *Acerca de nosotros y Expansión de los SBDC*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de <http://www.sbdcglobl.com/index.php/mx/quien-somos.html>



- Secretaría de Economía. *Sistema Nacional de Incubación de Empresas*. Recuperado el 4 de mayo de 2012 de <http://www.economia.gob.mx/conoce-la-se/19-mexico-emprende/281-sistema-nacional-de-incubacion-de-empresas>
- Secretaría de Extensión y Vinculación (Desarrollo Empresarial) (s.f.). *Dirección de Incubación de empresas - incubación*. Recuperado el 16 de agosto de 2012, de <http://www.uaemex.mx/SEyV/DE/fomento/incubaora.html>
- Servicio de Cooperación Técnica (2010). *La situación de la pequeña empresa en Chile*. Recuperado el 15 de octubre de 2012, de <http://www.oitchile.cl/pdf/peq001.pdf>
- Sistema Nacional de Incubación de Empresas (2010). *“Programa Nacional de Emprendedores: programa de incubadoras (todo un movimiento para la competitividad de las PyMES en México)”*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de <http://siem.gob.mx/snie/CoberturaSNIE.asp>
- Sistema Nacional de Incubación de Empresas (2012). *“Directorio de Incubadoras”*. Recuperado el 8 de agosto de 2012, <http://siem.gob.mx/snie/CoberturaSNIE.asp>
- Scarabino, J. y Colonnello, M (2009). *Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMES*. Invenio.
- Torres, R. (2008). *Reflexiones sobre las PyMES y el funcionamiento económico nacional*. Revista EOS No.2. Colombia.
- Tríptico informativo de la Incubadora de Empresas UAEM Tenancingo (2012). *Servicios que brinda la incubadora*.
- Universidad Autónoma del Estado de México (2011). *Instituciones Educativas: Facultades*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de <http://www.uaemex.mx/espacio/facultades/home.html>
- Universidad Autónoma del Estado de México (2012). *Instituciones Educativas: Escuelas Preparatorias*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de <http://www.uaemex.mx/espacio/preparatorias/>
- Universidad Autónoma del Estado de México (s.f). *Instituciones Educativas: Centros Universitarios*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de <http://www.uaemex.mx/cusyuaps/home.html>



- Valdespín, I. (2007). *Memoria: Construcción del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Autónoma del Estado de México*.
- Velásquez, F. (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las PyMES Colombianas*. Estudios Gerenciales, Número 093. Colombia.
- Versino, M. (2000). *Las incubadoras universitarias de empresas en la Argentina: reflexiones a partir de algunas experiencias recientes*. Redes, número 015. Argentina.
- Villegas, D. y Toro, I. (2010). *Las PyMES: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA*. Recuperado el 1 de octubre de 2012, de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Zevallos, E. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Cuaderno de Difusión de la Fundación para el desarrollo sostenible de América Latina*.