



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi mamá y a mi papá por su apoyo, ellos han sido los que me han forjado y ayudado a ser la persona que soy, ya que me han inculcado los valores que en mí día a día práctico y me impulsan a ser una mejor persona y profesionalista.

A mi abuelo Reyes que me ayudo y enseñó el valor del trabajo. A mi familia que siempre me ha apoyado en cada momento y en cada decisión que he tomado.

A mis amigos que han estado en los momentos más importantes ofreciéndome su apoyo ante cualquier decisión que he tomado.

Al Instituto Politécnico Nacional por ser mi casa durante este camino y ser la institución que me formo para ser la profesionalista que soy y a cada persona que directa o indirectamente ha formado parte de mi vida para ser la persona que soy en la actualidad.

Martha Aurea Pámanes González

Por la herencia más valiosa que pudiera recibir, fruto del inmenso apoyo, motivación constante y confianza que en mí se depositó para que los esfuerzos y sacrificios hechos por mí no fueran en vano.

Son el pilar más importante en mi vida y sé que siempre contare con ustedes.

Gracias.

Karen Yulenin Cuevas Donjuán

Dedico este trabajo de con todo cariño y amor a mis padres, por su apoyo constante, por llenar mi vida con sus valiosos consejos, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Yanis Amairani Pérez Sánchez

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí los valores como principios de vida, por el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A Carlos por apoyarme incondicionalmente en todas las etapas de mi vida.

Héctor Daniel Martínez Becerril



DECÁLOGO POLITECNICO

SOY POLITÉCNICO

Porque aspiro a ser todo un hombre,

Porque exijo mis deberes antes que mis derechos,

Por convicción y no por circunstancia,

Para alcanzar las conquistas universales y ofrecerlas a mí pueblo,

Porque me duele la Patria en mis entrañas y aspiro a calmar sus dolencias,

Porque ardo en deseos de despertar al hermano dormido,

Para prender una antorcha en el altar de la Patria,

Porque me dignifico y siento el deber de dignificar a mi institución,

Porque mi respetada libertad de joven y estudiante me impone la razón de respetar este recinto,

Porque traduzco la tricromía de mi bandera como trabajo, deber y honor.



PROLOGO

Empezar un negocio no es una tarea fácil, hay que llevar a cabo múltiples tareas antes que si bien uno puede realizar solo, definitivamente otras no. ¿Motivos? Falta de tiempo, conocimiento, personas, etc. Eso es lo de menos, lo que si podemos asegurar es que en algún punto del camino nos perdemos y a veces el no saber cómo empezar o cerrar algo puede llegar a aterrarnos y desertar.

El caso de las Incubadoras de Empresas es un ejemplo claro de que existen emprendedores dispuestos a aprender cómo poner su propio negocio y afortunadamente están exigiendo que dichos servicios de orientación sean de la mejor calidad. Las Incubadoras de Empresas no proveen el capital que necesita el emprendedor sino que ofrecen servicios útiles para armar y fundamentar las bases de un negocio, sea del rubro que sea. Así se han convertido en una opción más para este nuevo mercado de emprendedores que creen en sueños e ideas ambiciosas.

En esta Tesina no se pretende detener en analizar o cuestionar la metodología creativa que utilizan los diferentes programas para originar una idea viable de negocio, sino que más bien centrarse en las diferentes aplicaciones para crear una estrategia administrativa en el negocio, es decir, que tipo de herramientas necesita un negocio para operar y ser productivo. Por supuesto no sin antes dar una breve pincelada de lo que hace una “Incubadora de empresas”; y como su nombre lo dice, el concepto de “incubar” un negocio comprende desde la gestación misma de la idea hasta su estructuración y nacimiento.

Al llevar a cabo esta investigación nos percatamos de que hay elementos importantísimos de la administración que no se deben dejar a un lado, tal es el caso de la cultura empresarial que es parte fundamental de las organizaciones y que merece que se le brinde la atención necesaria.



MARCO TEÓRICO

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES) han tenido que formar parte de un sistema globalizado; esta situación requiere que se diseñen estrategias que les generen ventajas competitivas para permanecer y fortalecerse en el mercado.

Las MPYMES empiezan como negocios de subsistencia sin mayor conocimiento de los conceptos básicos de administración de negocios, por lo que carecen de una estructura administrativa adecuada para competir con éxito en los mercados internos y externos de económicos y de viabilidad económica.

Una incubadora tiene por objetivo el apoyo a la creación y el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas en sus primeras etapas de vida.

Las Incubadoras son un ambiente en el que un nuevo emprendimiento puede ubicarse y acceder a las herramientas, recursos y relaciones que necesita para crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado abierto. En este sentido la incubadora es un espacio de negocios, un ambiente que estimula la creatividad y la innovación, un lugar en que los usuarios se instalan a término, una base de apoyo para la solución de los problemas de las pequeñas empresas en las primeras etapas de su desarrollo. Es un centro de servicios cuyo inmueble cumple la función de agrupar una masa crítica de emprendedores, favoreciendo así la sinergia entre sus actividades.

Hay tres tipos de incubadoras:

1) Incubadora de Negocios Tradicionales.

Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses.

Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, consultorías, etc.



2) Incubadora de Tecnología Intermedia

Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos semi-especializados, es decir, incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses. Por ejemplo: desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología simple para el sector alimentos, telecomunicaciones y software semi-especializados.

3) Incubadora de Negocios de Alta Tecnología

Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

Las incubadoras no pertenecen a la Secretaría de Economía, sin embargo trabajan de manera conjunta para seguir fortaleciendo la red que integra el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE).

La Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tiene como una de sus tareas principales fomentar la cultura emprendedora, para ello ha diseñado e implementado políticas para la creación y consolidación de incubadoras de empresas que apoyan los esfuerzos, iniciativas y creatividad de los emprendedores. Las incubadoras de empresas brindan servicios de consultoría para la elaboración de un plan de negocios y acompañamiento para el inicio de operaciones de la empresa. Las incubadoras se ubican en instituciones de educación superior, municipios y organizaciones de la sociedad civil. No persiguen fines de lucro.

La Secretaría de Economía a través del Fondo PYME, las apoya en conjunto con los Gobiernos Estatales, Municipales, Instituciones de Educación Superior y el Sector Privado para su funcionamiento.



El emprendedor acude en forma directa a la Incubadora para recibir orientación sobre su idea de negocio y realizar los trámites correspondientes para iniciar su proceso de incubación.

Es importante que quede claro el concepto de incubadora de empresas y los aspectos que se mencionaron anteriormente para que se entienda realmente la implicación que estas tienen en para el éxito de las empresas de nueva creación en el país.



MARCO CONCEPTUAL

El motivo principal que nos llevó a realizar este proyecto es el de poder crear una cultura emprendedora teniendo como base los conocimientos previos para la creación de una Incubadora Empresarial.

Creemos que México requiere de un esquema de desarrollo integral basado en un modelo de competitividad sistémica que le permita afrontar y reducir brechas del desarrollo como son el crecimiento, la competitividad y sobre todo el empleo. Por tal razón, queremos crear un interés hacia las incubadoras, como medio de fortalecimiento entre el emprendedor y el mercado y convertirla en una gran fuente de ingresos que beneficie a la economía Mexicana aportando un factor muy importante como lo es el generar empleo.

Y para lograr esto es necesario un cambio. El medio en el que vivimos actualmente es de constantes cambios, tecnología, procesos, formas de pensar y de actuar. Solo si se está dispuesto a cambiar se podrán realizar grandes adelantos en el país, y será mediante el cambio de actitud que se puede empezar, dar el primer paso. Cambiar de ser un simple trabajador y tener la iniciativa para crear un negocio propio, un negocio que a su vez creará nuevas fuentes de trabajo y brindará a la población un nuevo producto o servicio que satisfaga las necesidades de este también cambiante consumidor. Pero crear un negocio no es fácil, por eso la importancia de la existencia de incubadoras de empresas.

En una incubadora ayudarán al empresario a preparar su plan de negocio, acompañarán en el proceso de creación de su empresa proporcionándole consultoría en las diversas áreas que necesita manejar al ser empresario (mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc.). Algunas de ellas incluso ofrecen espacios físicos para que emprenda su negocio. Lo que se debe de tomar en cuenta es que lo que ofrece una incubadora no es financiamiento, sino la oportunidad de entrenarte para



enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializadas.

Sin embargo, si es posible contar con un apoyo económico con la asesoría de una incubadora, pero esto mediante el Fondo PYME que es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

De hecho mediante el Fondo PYME la Secretaría de Economía también brinda apoyo económico para la creación de incubadoras de empresas y de igual modo, se lleva a cabo un monitoreo y evaluación de incubadoras que es una herramienta para recolectar información cualitativa y cuantitativa de las incubadoras de empresas para fomentar el intercambio de información entre ellas y generar estadísticas sobre la incubación de empresas en México.

Solo así, mediante la participación de varios elementos tanto públicos como privados se da forma al sueño del emprendedor de crear su empresa y del deseo de nosotros como mexicanos de apoyar a la economía.



JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en la importancia que tiene la cultura empresarial actualmente en las micro pequeñas y medianas empresas (MPYMES) en México ya que generalmente los emprendedores creen que tener una cultura empresarial únicamente le corresponde implementarla a las grandes empresas que únicamente las grandes empresas tienen la obligación de tener y implementarla, ya que en México no se nos ha inculcado como tal la implementación de una cultura empresarial, ya que sin ella a veces los negocios no tienen una organización o un control adecuado para que esta logre abrir brecha y ser una empresa que se logre diferenciar de su competencia, ya que implementar una cultura empresarial también implica implementar una cultura de calidad así como los procesos y manuales de calidad, para lograr una certificación de calidad ISO 9001, ya que en muchos casos contar con una certificación de calidad como pequeña empresa logra abrir otros mercados a su vez que generar la confianza de poder trabajar con grandes empresas.

Por su parte en esta investigación nos acerca al estudio de las incubadoras y la importancia que estas tienen para que las pequeñas empresas logren despegar ya que en muchos casos a veces el emprendedor desconoce que existen incubadoras y que estas pueden ayudarlos a implementar nuevas estrategias de crecimiento o generarles apoyos económicos para que despierten y la MPYME no sea una más que se agregue al índice de mortalidad de las MPYMES en México.



ALCANCES

Este documento tiene la finalidad de informar a todos los emprendedores con la necesidad de dar ejecución a su plan de negocios con el apoyo de herramientas fundamentales como crear un Cultura Organizacional de Calidad teniendo como objetivo el desarrollo de la empresa y su permanencia en un entorno cambiante y competitivo.

El desarrollo de temas como la Visión, Misión y valores, la filosofía empresarial, el comportamiento organizacional, las habilidades gerenciales, el código de ética, el ambiente de la empresa tanto interno como externo, la planeación estratégica, entre otros, para así dar paso a los temas que tienen que ver con la incubación de empresas.

Primeramente se trata el tema de la incubación de empresas en distintos países, esto para dar un panorama de lo que significa la incubación de empresas para otros países, pero no se pretende ahondar en el tema, solo se trata de antecedentes y una pequeña referencia sobre la atención que brindan estas incubadoras.

En el tema de las incubadoras de empresas en México es donde se busca explicar a detalle el funcionamiento de las incubadoras en general y mostrar las ventajas que de ellas se desprenden, de igual manera, se da a conocer lo que promueven para evitar el fracaso de las MPYMES y mostrar al mismo tiempo la incubación de empresas como una herramienta de suma importancia con la que cuentan las MPYMES para elaborar la base de su negocio ya que brinda la asesoría y capacitación para poder tomar buenas decisiones en un futuro.

Además de abordan algunos modelos de incubación para la formación y desarrollo de empresas para dar a conocer el proceso generalizado que se sigue para que un negocio sea capaz de mantenerse en el mercado una vez que se gradúa de estas organizaciones, por tal motivo, no se ahonda en todos los modelos de incubación existentes.



OBJETIVO GENERAL

El objetivo que perseguimos con la realización de este trabajo es que el lector del mismo se informe sobre la importancia de una Cultura Empresarial, así como los diferentes elementos que permitirán el desarrollo y crecimiento de las empresas ante un entorno cambiante y que por otra parte hacer de su conocimiento las diferentes herramientas, Organismos e Instituciones que están al alcance de cualquier organización y que tiene como objetivo el impulsar proyectos viables fomentando así el crecimiento económico del país.

Por otra parte informar de las incubadoras de empresas en el país y que se despierte el interés por buscar el servicio que este tipo de organizaciones brindan a empresarios.

Además, queremos mostrar elementos de importancia en la administración de las MPYMES, que muchas veces no se toman en cuenta o no se formaliza su uso, tales como los códigos de ética, por mencionar un ejemplo. Además también queremos dar a conocer la importancia del Plan de Negocios para la creación de una empresa, ya que en el proceso de incubación es un requisito que se realice dicho Plan.

La importancia de estas instituciones se refleja en los negocios de éxito que se crean al contar con el apoyo de los centros de incubación. Por tal motivo queremos mostrar los modelos de incubación, el funcionamiento de las incubadoras y los beneficios que se tienen al ser parte de estas instituciones.

Sobre todo, el hablar del modelo de incubación del Instituto Politécnico Nacional, como nuestra casa de estudios, y que nos llena de gran orgullo, por eso, queremos dar a conocer su proceso de incubación, queremos que el lector se interese en esta incubadora, porque estamos seguros que quien busque el apoyo de la incubadora de empresas de Base Tecnológica del IPN contará asesorías que proporcionarán las bases de un gran negocio. Aunque claro, no se menosprecia el trabajo de otras incubadoras de empresas, ya que en este trabajo también damos a conocer a conocer el Proceso de Incubación de los distintos Centros de Incubación en México.



INDICE

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL -----	1
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS -----	3
AGRADECIMIENTOS -----	5
DECÁLOGO POLITECNICO -----	7
PROLOGO -----	9
MARCO TEÓRICO -----	10
MARCO CONCEPTUAL -----	13
JUSTIFICACIÓN -----	15
ALCANCES -----	16
OBJETIVO GENERAL -----	17
CAPITULO I. LA IMPORTANCIA DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL EN MÉXICO	25
Introducción -----	25
1.1 EL Desarrollo de una Cultura Empresarial en las MPYMES. -----	25
1.1.1 Objetivos de la Cultura Empresarial -----	27
1.1.2 Importancia de la Cultura Empresarial-----	28
1.2 Una Visión Empresarial -----	34
1.3 Valores Corporativos en una MPYME -----	35
1.4 Desarrollo de una Cultura Empresarial-----	37
1.5 El Impacto de una Cultura Administrativa en el desarrollo y crecimiento de las MPYMES. -----	38
1.6 Administración. -----	39
1.6.1 Funciones de la Administración -----	40
1.6.2 Proceso Administrativo -----	47
1.7 El Impacto de una Cultura Organizacional en el desarrollo y crecimiento de las MPYMES. -----	51
1.7.1 Funciones de la Cultura Organizacional -----	53
1.7.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL. -----	55
1.7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL-----	57
1.8 El Impacto de una Cultura de Calidad en el desarrollo y crecimiento de las MPYMES----	64
1.8.1 Desarrollo de los Factores de la Calidad en las MPYMES-----	66



1.9 Sistemas de Calidad	70
1.9.1 Administración de la calidad	74
1.9.2 Políticas de la Calidad	78
1.9.3 Mejoras de la Calidad	81
1.9.4 Calidad Total	82
1.9.5 Mejora Continua	85
1.10 Implementación de un sistema en la gestión de la calidad	88
1.10.1 Principios de la Calidad	89
1.10.2 Certificación de la Calidad	90
Conclusión.	92
CAPITULO II. LA VISION DEL NUEVO EMPRENDEDOR Y EL DESARROLLO DE LAS MPYMES	95
Introducción	95
2.1 El Emprendedor y las pequeñas empresas.	95
2.1.1 El concepto “Emprendedor”	96
2.1.2 Perfil del emprendedor y Características de los emprendedores.	96
2.2 Itinerario del Emprendedor	100
2.3 Programa Fondo Nacional Emprendedor	103
2.4 Mortalidad Empresarial	107
2.4.1 Productividad en México	110
2.4.2 Principales problemas que enfrentan las MPYMES	111
Conclusión	116
CAPITULO III LAS NECESIDADES DEL CAMBIO	117
Introducción	117
3.1 El cambio en las Empresas	117
3.2 ¿Qué es un paradigma?	119
3.3 Por qué se dice que hay que romper viejos paradigmas empresariales	120
3.4 Las Fuerzas Externas e Internas del Cambio	123
3.5 Los Aspectos del Cambio	124
3.6 El proceso del cambio organizacional	126
3.6.1 Tipos de Pensamientos	140
3.6.3 Pirámide de MASLOW	156



CAPITULO IV. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y LOS VALORES ETICOS Y MORALES EN LA EMPRESA -----163

Introducción-----163

4.1 Definición de valores-----163

4.1.1 Importancia de los valores en las MPYMES-----165

4.1.2 Decálogo de valores organizacionales. -----166

4.1.3 Elaboración de códigos de ética y conducta para la MPYME-----170

4.2 Herramientas que nos permiten realizar cambios personales y empresariales en la MPYME-----174

4.2.1 Las 5`s en las MPYMES-----174

4.3 Trabajo en equipo. -----178

4.4 El liderazgo-----180

4.4.1 Camino hacia un nuevo liderazgo-----182

4.4.2 Funciones administrativas de liderazgo-----184

4.3 Ética empresarial en las MPYMES-----192

4.3.1 Mitos acerca de la ética empresarial-----197

4.3.2 Beneficios de la implementación de la ética empresarial-----199

4.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)-----202

4.4.1 Ventajas de implementar la RSE-----202

4.4.2 ¿Por qué ser una RSE?-----203

Conclusión-----204

CAPITULO V LA IMPORTANCIA DE LAS INCUBADORAS MEXICANAS PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DE LAS MPYMES -----205

Introducción-----205

5.1 Antecedentes e historia de las incubadoras-----206

5.2.1 Incubadoras por giro-----210

5.2.2 Líneas estratégicas-----212

5.3 El proceso de creación para una incubadora-----216

5.3.1 Socialización-----216

5.3.2 Sensibilización-----218

5.3.3 Incubación-----219

5.3.4 Validación-----220

5.3.5 Fortalecimiento personal-----221



5.3.6 Plan de negocios-----	223
5.4 Incubadoras en el mundo -----	224
5.5 Experiencia de incubadoras en otros países-----	226
5.6 Nacional Business Incubación Asociación (INBIA) -----	229
5.7 Naciones Líderes en la incubación de empresas-----	230
CAPITULO VI EL PROCESO DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO -----	237
Introducción-----	237
6.1 Las incubadoras de empresas como apoyo a la innovación -----	237
6.2 Ventajas de recibir apoyo de incubadoras de negocios-----	240
6.3 Requisitos para la Incubación de negocios-----	243
6.4 Metodología de Incubación -----	244
6.4.1 Etapa de Postulación-----	245
6.4.2 Etapa de pre-Incubación -----	245
6.4.3 Etapa de incubación -----	246
6.4.4 Etapa de post-incubación-----	248
6.5 Incubadoras de empresas en México-----	248
6.6 La Secretaría de Economía y su apoyo a las incubadoras -----	250
6.7 Instituto Nacional de Emprendedores-----	250
6.7.1 Fondo Nacional Emprendedor-----	253
6.7.2 Crédito Joven-----	256
6.7.3 Nacional Financiera-----	258
Conclusión-----	261
CAPITULO VII. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN EN MÉXICO -----	263
Introducción-----	263
7.1 Instituto Politécnico Nacional-----	268
7.1.1 Programa Institucional de Emprendedores (POLIEMPRENDE) -----	274
7.1.2 Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE). ---	278
7.1.3 Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT) -----	285
7.1.4 Empresas de Origen Politécnico-----	292
7.2 Universidad Tecnológica de México (UNITEC) -----	294



7.2.1 Estrategia y Objetivo	298
7.2.2 Fases del modelo de incubación	299
7.2.3 Proceso para ingresar	301
7.2.4 Etapas de la Incubadora	301
7.3 Tecnológico de Monterrey	302
7.3.1 Incubadora de Microempresas Tradicionales (IMT)	310
7.3.2 Red de Incubadoras de Microempresas	313
7.3.3 Modelo de Incubación	314
7.3.4 Modelo Educativo	315
7.3.5 Estrategia de Desarrollo	317
7.4 Universidad del Valle de México (UVM)	320
7.5 Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)	325
7.6 Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)	333
7.7 Universidad de Guanajuato (UG)	337
7.8 Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)	340
7.9 Centro de Incubación de la Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ)	346
7.10 Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)	351
Conclusión	360
CAPITULO VIII. EL DESARROLLO DEL CLUB DE EMPRENDEDORES	363
Introducción	363
8.1 Misión, Visión y Valores	364
8.2 Objetivos	365
8.3 Modelo del Club de Emprendedores	366
8.4 Organigrama del Club	367
8.5 Procesos a desarrollar	368
8.6 Requisitos para formar parte del club de emprendedores	368
8.7 Manual de Políticas de Aceptación de Proyectos	369
8.8 Reglamento Interno	370
Conclusión	373
Referencias bibliográficas y páginas web:	375



CAPITULO I. LA IMPORTANCIA DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL EN MÈXICO

Introducción

En este capítulo el objetivo es conocer como la cultura empresarial tiene una gran importancia ya que dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) no cuentan con una cultura empresarial debido a que los dueños de las MPYMES no conocen que es la cultura empresarial y como esta cultura puede ayudar a mejorar desde el ambiente laboral hasta los ingresos.

Por lo cual es importante que los microempresarios conozcan a fondo las ventajas que tiene implementar la cultura empresarial.

Por tal motivo es importante que los microempresarios conozcan y aprendan a implementar la cultura empresarial para que en su entorno destaque y logre prosperar.

1.1 EL Desarrollo de una Cultura Empresarial en las MPYMES.

Primero comenzaremos con la definición de cultura para poder definir lo que es cultura empresarial, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la cultura se define, entre otras, como el conjunto de estructuras sociales, religiosas, etc., y de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc., que caracterizan una sociedad.

Edgar Schein define cultura como un conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna. Por lo que podemos concluir que la definición de cultura es un conjunto de creencias que posee cada persona para poder actuar en las diferentes situaciones que se pudieran presentar.

Para abordar el tema de cultura empresarial comenzaremos con una serie de definiciones de diferentes autores y artículos de revistas de la cultura empresarial. En la revista practica fiscal en su edición número 452 en su artículo Cultura empresarial. Factor de éxito en las organizaciones, define a la cultura organizacional como la forma



de actuar de las empresas ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior; estos problemas son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Por lo cual la cultura empresarial se puede definir como la red de conversaciones y acciones que dictan lo que la gente piensa, dice, escucha y hace, o no, dentro de una empresa. En esencia, este elemento establece las reglas no escritas de la organización; su código de conducta y el comportamiento de las personas que la componen, lo cual frecuentemente está en directa oposición con las reglas escritas, es decir, con los procedimientos y políticas.

La cultura empresarial permite a los integrantes de la organización un conocimiento global de ésta, destacando los objetivos, las áreas funcionales, la visión, la misión, los sistemas de conocimientos y las políticas generales, entre otros.

La cultura empresarial no sólo permite conocer la forma de responder de una organización ante los cambios ocurridos en su entorno, sino que además permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y políticas, valorar y responder a cualquier fenómeno de cambio interno, conocer el clima laboral entre los miembros de la organización y saber el nivel de eficacia de la empresa y así establecer los niveles de recompensa más acordes con la cultura existente.

Según Edgar Sánchez de la revista merca 2.0 menciona que en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), donde elementos como la Cultura empresarial implementada puede enfocarse en mantener y fomentar niveles altos de innovación, colaboración o incluso felicidad laboral.

A continuación en el siguiente esquema podemos apreciar de una manera resumida que es una cultura empresarial:

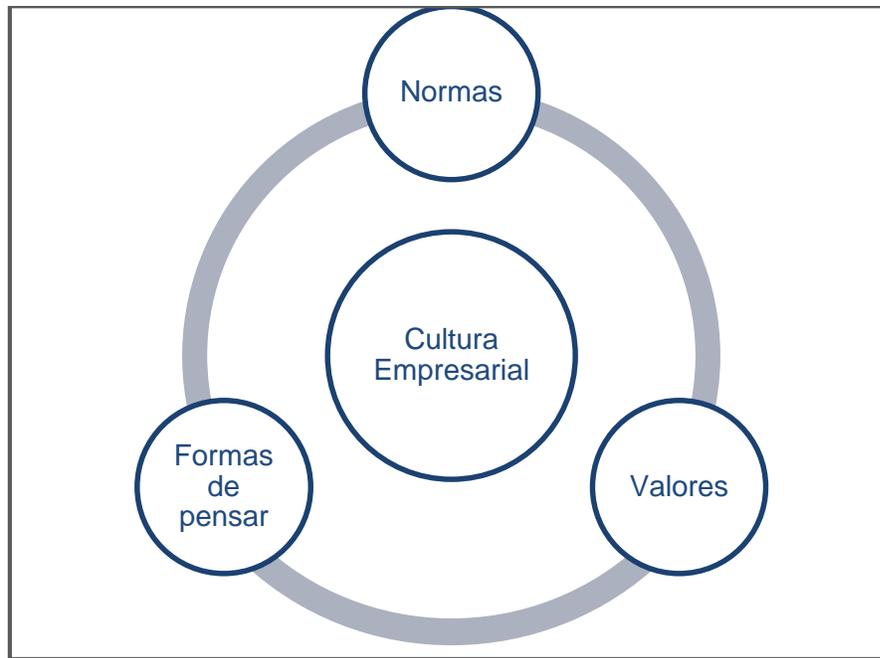


Figura 1. Cultura empresarial
Fuente: Elaboración propia

1.1.1 Objetivos de la Cultura Empresarial

Toda empresa sea micro, pequeña, mediana o gran empresa necesita los siguientes lograr los siguientes objetivos para que llegue a lograr ser una gran organización a sus necesidades o posibilidades:

1. **Satisfacción de necesidades.** Implica el ofrecimiento a la sociedad de bienes o servicios que satisfagan sus necesidades.
2. **Valor económico agregado.** Es la capacidad de generar activo, para poder hacer frente a los constantes cambios en el mercado.
3. **Valor humano agregado.** Se refiere al grado de contribución en el desarrollo personal de los empleados de la empresa.
4. **Auto continuidad.** Significa la capacidad de la empresa para generar los medios suficientes a fin de seguir existiendo.



Con los puntos que anteriormente fueron mencionados se pretende que una MPYME logre su desarrollo con mayor efectividad y eficacia.

1.1.2 Importancia de la Cultura Empresarial

La cultura empresarial es la línea sobre cómo se harán las cosas en un negocio, junto con la sensación del entorno, la forma en que las personas se tratan entre sí, y sus valores y comportamientos implícitos.

Tener una buena cultura empresarial ya no es solo una opción más, los empleadores modernos deben considerar este apartado como algo tan importante como los salarios y beneficios que ofrecen a sus empleados.

Para entender el funcionamiento y la importancia de la cultura, se deben conocer las premisas siguientes:

1. La cultura es a la organización como la personalidad a un individuo.
2. La cultura es un fenómeno descriptivo, es decir, la forma en que los miembros de la empresa perciben las características de ésta.
3. La cultura interviene en los procesos organizacionales, esto es, ayuda a comprender la colectividad y el trabajo en equipo.
4. La cultura se relaciona con el comportamiento colectivo.
5. La cultura está influida por el estilo de dirección del dirigente.
6. La cultura define la forma en que la empresa espera lograr sus objetivos.
7. La cultura afecta el funcionamiento de toda la organización.

Esencialmente, la cultura de una empresa enmarca su potencial, define sus posibilidades y su visión general.

Hacer de la cultura una prioridad lo más alta posible e integrarla en una estrategia comercial de la manera más cercana posible genera resultados positivos en todo el espectro de las métricas empresariales. Su cultura está directamente relacionada con el éxito.



Construcción de una cultura empresarial

A continuación presentamos cinco acciones que los empresarios deben tomar en cuenta para crear y mantener la cultura que desean los dueños de las MPYMES para que logren el éxito:

1. Define a detalle la cultura empresarial que deseas.

Muchas empresas cuentan con misión, visión y valores, pero éstos pueden ser sólo palabras bonitas colgadas en la pared, debido a que poco se relacionan con la manera en que las personas se comportan.

2. Establece los comportamientos de tu cultura empresarial.

No es suficiente tener claridad respecto a la misión, visión y valores que deseamos, sino que se requieren definir claramente, modelar constantemente y multiplicar en toda oportunidad los comportamientos alineados con esta cultura.

3. Maneja rigurosamente el ambiente conversacional.

Las palabras y conversaciones que tienen las personas no sólo describen el mundo, también lo crean. Es esencial que las empresas pongan mucha atención en las conversaciones que se generan en su interior, tanto formal como informal. Desde altos ejecutivos hasta el personal de base, debemos asegurarnos de redirigir constantemente las conversaciones para que estén alineadas con la cultura que deseamos tener.

4. Sé coherente entre lo que dices y haces.

Muchos empresarios y ejecutivos hablan acerca de los valores de la empresa, pero se comportan de manera opuesta. Adicionalmente, los procedimientos y políticas en ocasiones dictan comportamientos contrarios a la cultura deseada, como en el caso de una supuesta cultura de confianza y un procedimiento de revisar a todos antes de que se vayan a casa. En este sentido, es sumamente importante que los jefes y líderes sean un ejemplo constante de la cultura que quieren crear y promocionar.



5. Tómate más tiempo en contratar a tus empleados.

Además de las habilidades técnicas y la experiencia es necesario que las personas que contrates sean filtradas respecto a su adecuación cultural con la empresa. Una práctica poco común pero efectiva para lograr esto es visitar al candidato en su hogar para ver cómo se comporta y determinar si su comportamiento está alineado con los valores culturales de la empresa. También podemos admitirlo por un periodo de prueba en el que se le coloque en situaciones especialmente diseñadas para determinar cómo reacciona.

Por otro lado, es recomendable despedir a alguien si se detecta que la persona no demuestra interés en los comportamientos alineados con la cultura deseada.

Para la construcción de una la cultura empresarial es importante que los miembros de la organización conozcan los principios siguientes:

Objetivos. Son las aspiraciones de la empresa, tanto presentes como futuras. Pueden ser generales y específicos; los primeros son los que persigue toda la organización, y los específicos son los establecidos por cada área de trabajo.

Misión. Es la razón de ser de la empresa; para determinarla se debe realizar un análisis del macro y micro ambiente, a fin de analizar las posibilidades de la empresa para lograr lo que espera.

Visión. Es la idealización del futuro de la empresa.

Valores. Son el elemento principal de la cultura organizacional, ya que aportan un sentido de dirección a todos los miembros de la organización, debido a que éstos crean un sentido de identidad en ella. Considerando que los valores personales se encuentran arraigados en cada uno de los trabajadores, resulta difícil anteponer los valores de la empresa, por lo que el director general o la persona de recursos humanos deberán tener la habilidad de transmitirlos sin afectar los personales.

Políticas generales. Definen las líneas de acción de los integrantes de la empresa. A través de su establecimiento se busca el logro de los objetivos.

En el siguiente gráfico podemos ver de una manera resumida los principios que deben existir en una organización para que esta mantenga un orden y un control en toda la empresa.

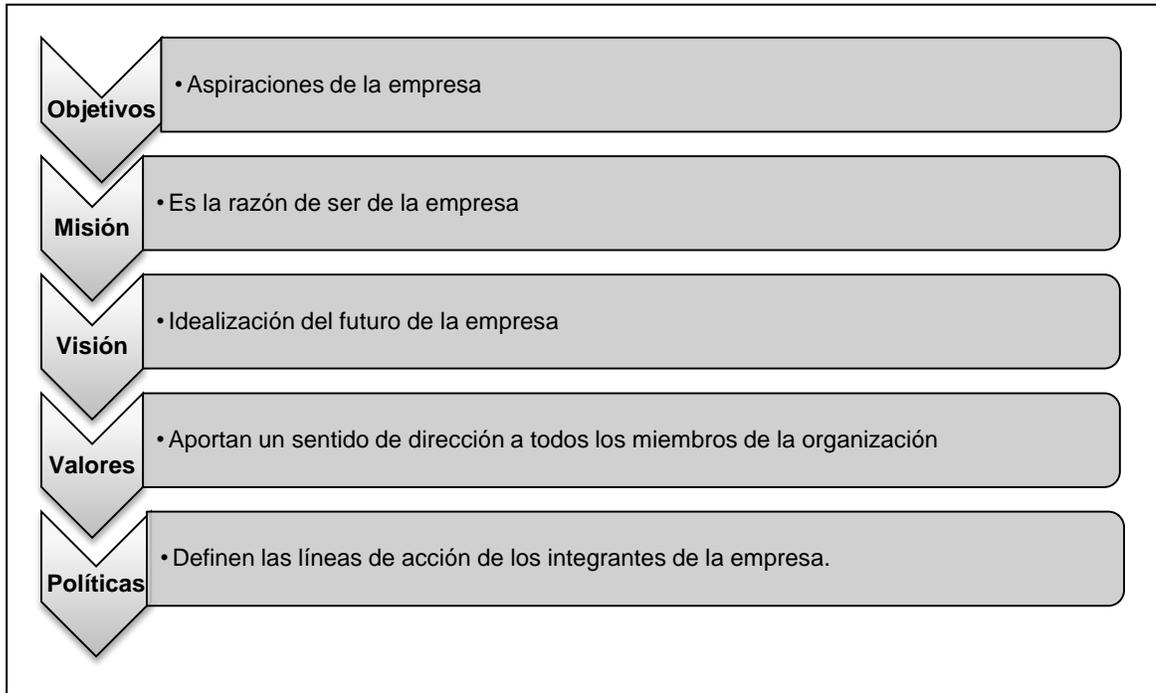


Figura 2. Principios de una MPYME

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los aspectos relevantes en la implantación de la cultura organizacional son los siguientes:

- Identificación de los valores culturales deseables.
- Diagnóstico de los valores actuales.
- Identificación de las desviaciones.
- Transmisión de los nuevos valores.
- Conversión de los nuevos valores en un objeto en común, interiorizado y compartido por todos a través de una estrategia.



Por otra parte también es recomendable implementar lo siguiente:

- Identificar los grupos que conforman la organización.
- Determinar las características culturales de la región en que se ubica la organización.
- Determinar las características de la rama a la que pertenece la empresa, como políticas, leyes, reglamentos, tipos de productos o servicios que ofrece.

Procedimiento para la implantación de la cultura empresarial

Para llevar a cabo la implantación de la cultura empresarial, en principio se deberá realizar un diagnóstico con objeto de identificar el grado de cultura que predomina en la organización; para ello se podrán aplicar diversas técnicas, como cuestionarios, entrevistas y guías de observación.

La aplicación de dichas técnicas permitirá que la organización detecte y analice los siguientes puntos que a continuación se describen:

- Analizar el funcionamiento de la organización desde un entorno global; esto permitirá identificar la manera en que las empresas deben sobrevivir, adaptarse o crecer en el mismo.
- Analizar las relaciones grupales a fin de detectar variables como clima organizacional, valores, actitudes, creencias, jerarquías, recompensas y castigos.
- Analizar a los trabajadores desde el punto de vista de su productividad y la satisfacción con el trabajo.

Una vez identificadas las fortalezas o debilidades de la empresa, se deberá diseñar un plan de incorporación de valores de la misma, así como establecer políticas y estrategias al respecto.

Posteriormente, se deberán implementar los planes o programas diseñados; para ello se deberá contar con los recursos humanos y materiales necesarios para lograr el éxito. Por último, se procederá a la etapa de evaluación; aquí se implementarán diversas estrategias, como entrevistas, cuestionarios y observación directa. Si los resultados obtenidos no son los esperados, se procederá a realizar las modificaciones necesarias. Asimismo, es recomendable que dichas evaluaciones se realicen de forma periódica.



Uno de los elementos esenciales en la cultura empresarial es la participación del director, que es la persona encargada de planear y proyectar la creación de programas junto con los encargados de las direcciones que integran la empresa.

A fin de que una empresa tenga un buen dirigente, es importante que el director general, además de actuar como estratega, ejecutor y constructor, conozca su ubicación y la de sus subordinados, sea un líder y logre llevar a la empresa de un punto inferior a uno superior.

Asimismo, debe realizar actividades fragmentadas, variadas y breves, ser manipulador de información, establecer vínculos con las personas que trabaja constantemente y saber combinar los derechos y los deberes, a fin de generar resultados.

Es indispensable que para cumplir con las características anteriores, el director general tenga diversos roles, como los siguientes:

- Roles interpersonal. Se dividen en rol de cabeza visible, de líder y de enlace, el primero tiene que ver con actividades de protocolo o actividades de atención a peticiones; el segundo se refiere a relaciones internas verticales, es decir, con colaboradores, y el último hace referencia a relaciones horizontales, esto es, con sus colegas y con el exterior.
- Roles de información. Comprende: a) monitor, que es el encargado de conseguir y controlar la información que se distribuye en el interior y en el exterior de la empresa; b) difusor, que debe transmitir la información hacia el interior de la empresa; y c) portavoz, que debe transmitir información hacia el exterior.
- Roles de decisión. Se refiere a que el director debe ser emprendedor, es decir, debe detectar oportunidades y diseñar estrategias, solucionar anomalías, atender los asuntos que rompan con las actividades cotidianas de la empresa, asignar recursos y negociar.



Sin embargo, es menester aclarar que para que la cultura empresarial tenga éxito no sólo basta con que el director general tenga conocimiento de los objetivos, la misión, la visión, los valores y las políticas generales de la empresa, sino también, que los altos directivos y hasta el operativo de menor jerarquía los conozcan.

Considerando que tales elementos determinan la razón de la existencia de la empresa, lo que ésta quiere lograr, cómo lo va a lograr y lo que espera llegar a ser, es importante que todos los miembros de la organización actúen en función de los mismos, y que quede así reflejada su cultura organizacional.

1.2 Una Visión Empresarial

La visión empresarial podemos definir la como el rumbo estratégico para la empresa, ya que es un componente esencial dentro del proceso del pensamiento estratégico.

Es la idea que da origen a una empresa se constituye en el sistema medular de la organización, está imbuida en toda la estructura interna y controla cada función y proceso, esa concepción primaria, decantada, pulida y amasada se convierte en la visión empresarial o corporativa, la máxima que define el objeto último y la razón de ser de la institución.

La visión empresarial es importante ya que es el punto de unión para una empresa, sirviendo como catalizador de las distintas divisiones, áreas que comprenden dentro de la empresa ya que su objetivo es hacer que cada una de las áreas de la empresa sea única.

La definición de visión marca el tono para la empresa de servicios ya que establece un rumbo estratégico que han de seguir las distintas unidades empresariales.

Toda persona que desee crear una empresa puede hacerlo, para ello debe tener en cuenta que el objetivo final de esa idea, se convierta en un proyecto real. Es importante que el futuro empresario analice y tenga en cuenta los factores internos y externos que optimizan o afectan su negocio, ya que el proyecto empresarial puede ser viable, para lo cual es necesario cumplir el proceso de puesta en marcha, generar producción y ventas en el tiempo inicialmente planeado. Pero también puede ser factible, que se realice de acuerdo con los planes inicialmente establecidos.



Los factores externos que afectan un proyecto empresarial y que tienen incidencia directa en las debilidades y en las fortalezas, generan efectos trascendentales hasta el punto de obtener éxito o fracaso, dependiendo de la solidez de nuestro negocio, algunas de estas variables son: el mercado, la competencia, las políticas macroeconómicas que definen los gobiernos, los efectos inflacionarios, los problemas sociales, los decretos y leyes, los efectos ambientales, etc.

Los factores internos que debe evaluar el empresario, para asegurar su permanencia en el mercado son los siguientes:

- Competitividad
- Gestión
- Eficiencia
- Efectividad
- Variables microeconómicas

1.3 Valores Corporativos en una MPYME

Antes de comenzar a definir que son los valores corporativos que debe de poseer una MIPYME primero debemos comenzar y en entender cuál es la definición de valor.

El diccionario de la Real Academia define valor como el grado de aptitud o utilidad de las cosas, para lograr satisfacer las necesidades o ya sea para suministrar o producir deleite o bienestar. en el campo de la filosofía, donde el concepto de valor es de suma importancia, se halla una rama que se encarga del estudio completo de la naturaleza y juicio del valor, esta es la axiología del griego «ἄξιος» que significa «valioso» y «λόγος» igual a tratado, también conocida la filosofía de los valores.

Por lo cual podemos concluir que valor es un conjunto de creencia y formas de actuar de cada individuo, ya que estas se ven influidas por su forma de vivir, educación, creencias particulares, inclusive pueden ser hasta por sus gustos personales.

Continuando con el tema de valores corporativos a continuación se dará una breve definición de que son.



Los valores corporativos de una empresa son los principios operativos o filosofías fundamentales que rigen el comportamiento interno de una compañía, al igual que su relación con sus proveedores, clientes y accionistas. También son conocidos como valores de la empresa.

Por lo cual podemos concluir que los valores corporativos son los principios fundamentales que una empresa debe de tener, ya que estos son los que regirán el comportamiento interno y se verán ya sea afectadas o beneficiadas las relaciones sociales tanto como dentro de la empresa como con personas ajenas a la misma.

Algunas características que deben poseer los valores corporativos son las siguientes:

- Deben ser firmes e inquebrantables. Deben ser un mandato en lugar de solo una sugerencia.
- Son vitales para el éxito general en la construcción de un negocio. Las empresas deben definir sus valores y tomar posesión de ellos.
- Ayudan también a las empresas a comprobar si van por el camino correcto y alcanzar sus objetivos con la creación de una pauta inalterable. Existen numerosos ejemplos distintos de valores corporativos en el mundo, dependiendo del entorno.

Las empresas también pueden tener valores centrales. Y estos son los principios rectores que ayudan a definir cómo se debe comportar la corporación en los negocios y quizás más allá, si tienen como misión adicional servir a la comunidad.

A continuación en el siguiente gráfico podemos observar algunas características que deben poseer los valores corporativos en una MPYME.

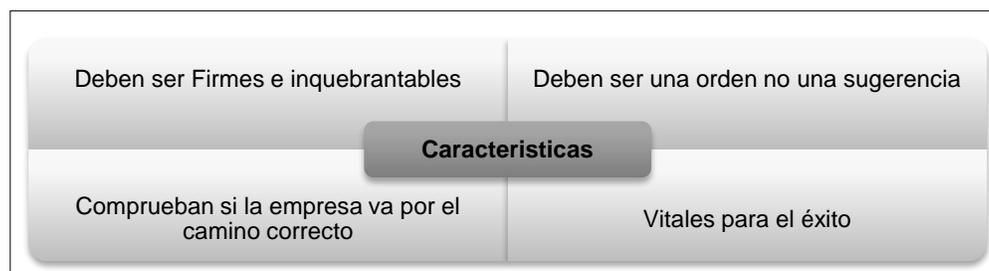


Figura 3. Características de los valores corporativos
Fuente: Elaboración propia



Los valores corporativos se expresan generalmente en la declaración de la misión de la corporación. A continuación se tienen algunos ejemplos de valores corporativos:

Confiabilidad	Honestidad	Positividad
Consistencia	Respeto	Pasión
Lealtad	Creatividad	Motivación
Eficiencia	Optimismo	Constancia
Compromiso	Innovación	Justicia

Figura 4. Valores Corporativos
Fuente: Elaboración propia

1.4 Desarrollo de una Cultura Empresarial

Con el desarrollo de los mercados, de la sociedad y de los nuevos modelos de negocio, e inclusive la globalización las organizaciones han sufrido cambios y por consecuencia han tenido que implementar nuevas estrategias. Ya que actualmente, no se conciben de la misma manera que hace años y, más allá de las ventas, se han incorporado nuevos términos que es importante tener en cuenta.

Gracias a los nuevos cambios que se han tenido que implementar debido a los nuevos modelos la empresa suele extenderse en toda la organización y los empleados, en forma de creencias y compromisos. Todo ello se recoge en tres conceptos fundamentales: la misión, que recoge de forma sintetizada el objetivo principal de la organización; la visión, que son las ideas generales de lo que una organización espera alcanzar en el futuro ('ser una empresa innovadora y social'); y los valores, que representan la forma de pensar y actuar que tendrá la empresa ante determinadas situaciones. Todo ello constituirá la filosofía y la cultura empresarial. No hay que olvidar que todos los miembros que forman parte de la entidad han de conocer la cultura empresarial, que la organización tendrá que informar e ir actualizando conforme va evolucionando la organización y el mercado. Además, trabajar en la filosofía y la cultura empresarial permitirá a la organización diferenciarse de la competencia.



1.5 El Impacto de una Cultura Administrativa en el desarrollo y crecimiento de las MPYMES.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) no logran sobrevivir a la competencia en el mercado por falta de planeación, estructura y recursos, a pesar de que juegan un papel muy importante para el desarrollo de la economía del país.

El desarrollo y gestión de las MPYMES generalmente suele estar a cargo de sus propietario, quien generalmente cuenta con muy poca o nula formación empresarial y escasos recursos para tomar cursos especializados en negocios o administración o en su defecto para contratar al personal adecuado con los conocimientos necesarios en los temas indicados.

Al mismo tiempo los propietarios/administradores ignoran sus limitaciones en términos de administración, particularmente en materia financiera. Por lo cual con lo anteriormente dicho las MPYMES enfrentan serios inconvenientes en la toma de decisiones.

Algunos de los problemas que enfrentan las MPYMES se detallan a continuación:

- Costos personales y sociales del crecimiento
- Actitudes empresariales y motivación
- Actitud respecto al mercado
- Actitud frente al mercado laboral
- Actitud frente al cambio tecnológico
- Dificultad para encontrar recursos económicos

Particularmente los empresarios tienden a ver la gestión de su organización como autogestión debido al manejo de su propio tiempo, más que al manejo de todos los recursos de la empresa. A medida que la empresa crece se debería cambiar la atención desde el dueño hacia los demás factores empleados en la misma.

Los problemas que surgen a lo largo de la vida de las MPYMES son el resultado de una actitud personal que se combina con una administración inadecuada, por lo cual a continuación se explican los problemas que se pueden enfrentar las MPYMES.



De acuerdo al censo económico de INEGI (2010), las pequeñas empresas representan 99.8 por ciento de las 4 millones 15 mil unidades empresariales del país. Desafortunadamente, son pocas las que han invertido tiempo o recursos para su cultura organizacional a pesar de que es la base para su crecimiento duradero y representa el soporte para el logro de los objetivos de la organización.

1.6 Administración.

El concepto de definición es muy amplio, por lo cual en esta investigación se citaran algunas:

- Fayol H. 1980 dice que “La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.
- Terri G. 1961 Toma como referencia la definición de Henry Fayol, por lo cual define administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.
- McNamara R. Define administración como el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos.

Por lo que podemos concluir que el término de administración puede ser muy amplio ya que depende del punto de vista de cada autor, pero sintetizando las diferentes definiciones de administración podemos concluir que administración es una serie de acciones que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar para llegar a un objetivo que se tiene para la mejora continua.



1.6.1 Funciones de la Administración

En la actualidad la administración se divide en cuatro funciones (actividades ejecutadas por los administradores en el ejercicio de sus cargos), alrededor de los cuales se agrupan todos los principios, conceptos, teorías, métodos y técnicas administrativas. Dichas funciones son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Las funciones han sido el marco de referencia de los estudios sobre administración de empresas, ya que son consideradas el eje de trabajo de los administradores al integrar el proceso administrativo.

Para su estudio se los considera en forma separada, aunque en la práctica se desarrollan simultáneamente. Esto implica que los administradores deben ser capaces de desempeñar las cuatro funciones al mismo tiempo y que todas las funciones tienen efectos sobre las demás. Las funciones de la administración están interrelacionadas y son independientes. Por ejemplo al momento de planear se establecen los controles necesarios para verificar que lo planeado se lleve a cabo, y esto implica una determinada organización que tendrá que ser puesta en marcha mediante la dirección de los esfuerzos de todos los miembros de la empresa.

Henri Fayol identificó 5 funciones de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Henri Fayol plantea en su teoría que estas funciones son universales, y que por lo tanto cada administrador debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario.

Concretamente las funciones administrativas se distinguen como un proceso correcto de la administración.

En el siguiente grafico podemos apreciar de manera resumida cuales son las funciones de la administración.



Figura 5. Funciones de la Administración
Fuente. Elaboración Propia

A continuación vamos a describir cada una de las funciones de la administración.

Planificación

Es el proceso de definir metas y objetivos con sus respectivas estrategias de acción para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos. Si no se planea no hay un rumbo fijo para la organización. De hecho algunos autores dicen que si no existe la planificación, no existe la administración. Simplemente, si no hay objetivos claramente definidos todo el trabajo administrativo carece de sentido, ya que las personas difícilmente se esforzarían si no existiera una meta por alcanzar.

Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.

La administración debe visualizar el futuro y trazar las acciones a seguir, se debe planificar todas las actividades basadas en condiciones futuras, se establecen los objetivos estratégicos y se asegura el logro de los mismos. Un buen plan de acción debe ser preciso y basarse en la unidad, continuidad y además tener cierta flexibilidad. Se usa para proporcionar una dirección general entre sus tareas está la de proporcionar a los administradores herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, a la vez detectar áreas de posibles oportunidades de mejora.



La planeación es importante, ya que en sus objetivos se resume el rumbo a seguir y las metas a alcanzar además, se resume el crecimiento económico y general de la empresa. Una de las maneras de trazar la planificación es: definir claramente un problema, estudiar las experiencias pasadas y para prever el futuro, determinar diferentes formas para actuar, seleccionar la mejor, asignar los recursos, prepararse para posibles situaciones adversas.

Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar frente a problemas futuros.

Organización

La organización implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina las actividades por realizar, como se agruparan, quien las desempeñara, y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la empresa. Ninguna empresa podrá lograr sus objetivos si sus recursos no son manejados adecuadamente con base en una organización eficiente.

Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

La administración debe crear el entorno organizacional material y social de la empresa. Debe proporcionar las cosas útiles para el adecuado funcionamiento empresarial, movilizandolos recursos materiales y humanos para llevar el plan a la acción.



Una manera de plantear esta función administrativa es organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se puedan alinear las actividades de todos los departamentos de la organización, una opción para incrementar el rendimiento es contratar personas capacitadas para el trabajo e incrementar el adiestramiento de las mismas a través de cursos y estudios especializados, así asegurar una mano de obra calificada y eficiente.

Está fuertemente relacionado con las aptitudes físicas e intelectuales de cada trabajador y con los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que pueda ser cumplido con el mínimo de los gastos y a su vez con un grado de satisfacción máximo en cada empleado.

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto indicado
- Subdividir cada tarea en unidades operativa
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector
- Proporcionar de materiales y recursos útiles a cada sector

Dirección

La dirección incluye la motivación, el liderazgo, la selección de los canales de comunicación más efectivos, y la negociación y manejo de conflictos. Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa, de otra manera cada quien trabajaría por su lado, perdería el entusiasmo y los conflictos llevarían a la empresa al fracaso. Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados.

El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.



La administración debe guiar y orientar al personal. Es su responsabilidad comunicar las políticas y los objetivos de la empresa a sus subordinados. El supervisor y cada administrador deben tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de respeto, liderazgo y motivación.

Una manera de ejecutar la dirección es supervisar a los trabajadores en su trabajo diario e inspirarlos a lograr las metas departamentales, se deben establecer orientaciones de acuerdo a las necesidades de cada trabajador y cada departamento a fin de que las tareas resulten eficientemente realizadas. Para los nuevos empleados pautar una orientación formal dando indicaciones y enseñando de manera general lo que necesitan para desempeñar el cargo.

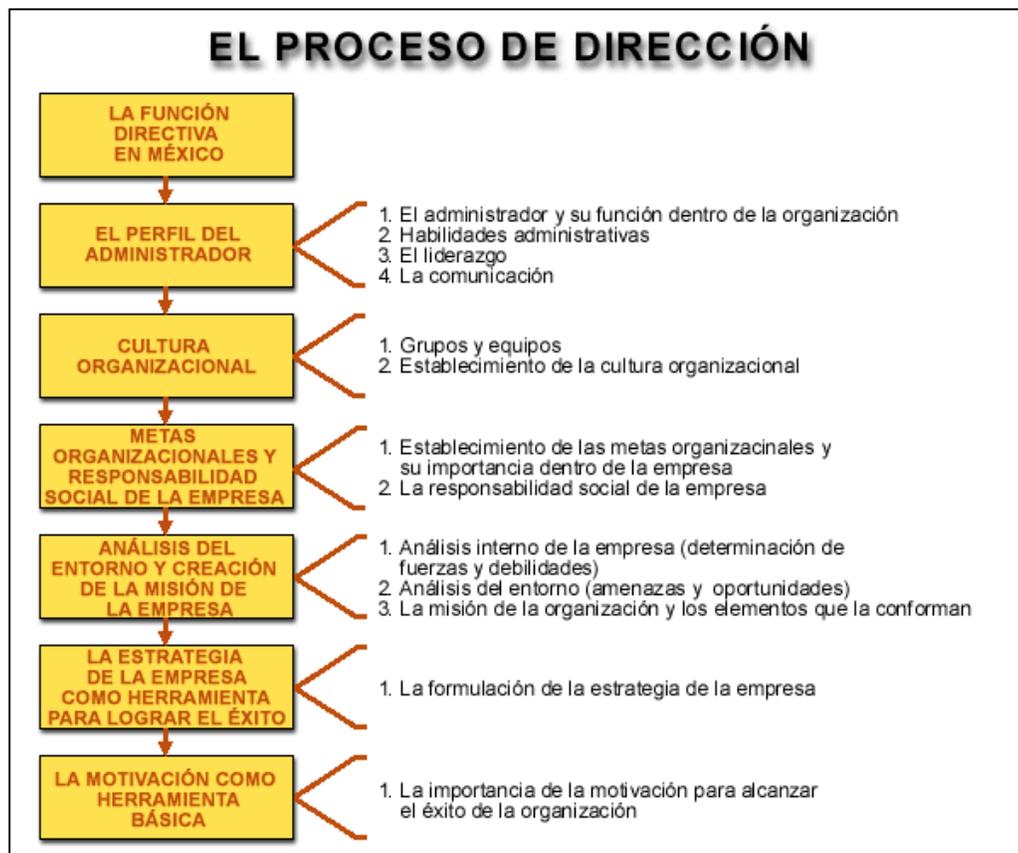


Figura 6. El proceso de Dirección

Fuente: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/esquemas/prodir.htm>



Coordinación

Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que vayan dirigidas al logro común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de la misma.

Una manera de ejecutar esta función es lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar el trabajo particular en busca de logros generales en pro y beneficio de la empresa.

Control

El control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado y, en su caso, corregir las desviaciones encontradas. Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan. Cuando una falla no es detectada los procesos subsecuentes se ven afectados.

Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

La administración debe revisar y verificar que todo se haga de acuerdo con los planteamientos y las reglas establecidas y según las órdenes y directrices impartidas. Una manera de llevar a cabo el control es revisar y controlar que las actividades ejecutadas estén alineadas con las políticas y objetivos de la organización, revisar los resultados y reportar cualquier desviación que ocurra, distorsione los planes y aleje al departamento del cumplimiento de los objetivos.

La teoría de las cinco funciones de la administración de Henri Fayol es una visión muy normativa y funcional en la administración, y puede que esta teoría no refleje completamente las complejidades administrativas que enfrentan los gerentes en su trabajo diario. Como tal, las cinco funciones de Henry Fayol se centran muy poco en las relaciones informales entre directivos y subordinados, y no consideran el cómo desarrollar y mantener una fuerza de trabajo motivada.

El control es una tarea administrativa, la cual debe ser ejercida con profesionalismo y de forma transparente. El control de las actividades que se desarrollan en una empresa sirve para analizar los puntos altos y los puntos bajos de las mismas.

Luego de obtener los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos bajos.

Algunas de las actividades más importantes del control son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Iniciar las acciones de corrección correspondientes

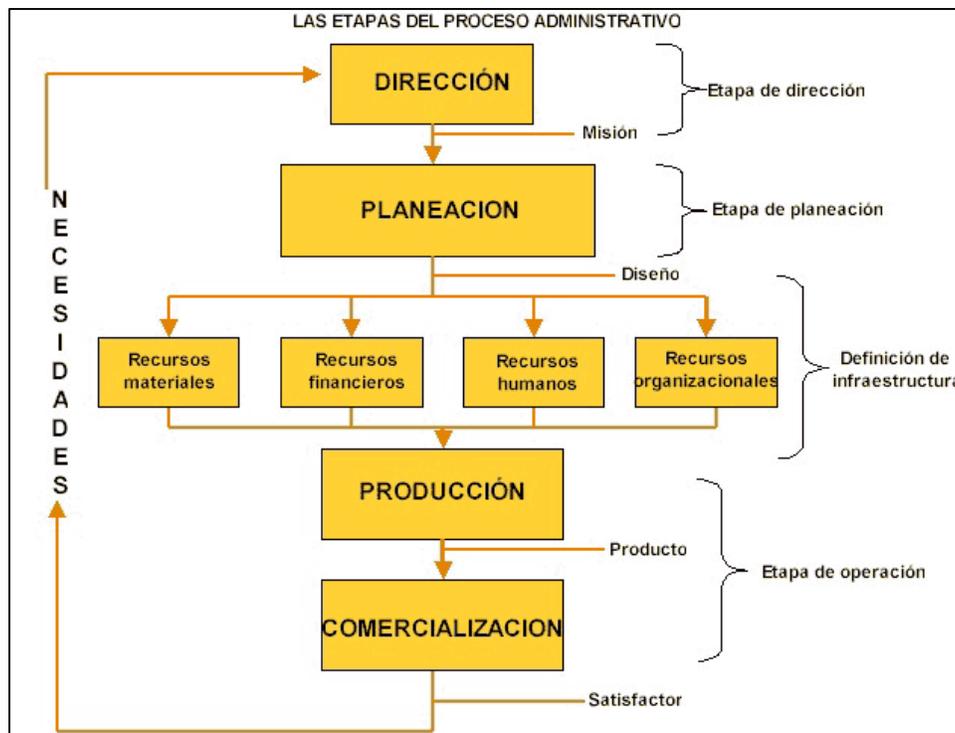


Figura 7. Etapas del proceso Administrativo

Fuente: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/proadm/elprocad/procesoadmin.htm>



1.6.2 Proceso Administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Pero para definir el proceso administrativo se cuenta con lo siguiente “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral”.

Cuando se administra cualquier empresa, se observa que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, dirigida hacia el futuro. La dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

El origen del proceso administrativo se lo debemos a Henry Fayol. Hacia el año 1916, tras 50 años como gerente de una empresa minera, Fayol publicó su libro «*Administration Industrielle et Générale*», lo cual podemos traducirlo en español como “Administración Industrial y General”.

Se conoce como proceso administrativo al conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por un administrador o un gerente proactivo para el manejo y control de una empresa.

Los investigadores de la ciencia administrativa han considerado que este proceso está compuesto por los elementos: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

También hay algunos que lo categorizan en dinámico, estático, mecánico y estructural, pero esa no es la esencia de nuestra propuesta editorial. Para nuestro caso, lo hemos enfocado como el “P.O.D.E.R.”, formado por las iniciales de Planeación, Organización, Dirección, Evaluación y Retroalimentación.

En la definición, hemos dicho que el proceso administrativo está formado por una serie de etapas: planificación, organización, dirección y control. En este apartado las desarrollaremos y las explicaremos. Claro que, en primer lugar, conviene saber cómo se separan estas dos fases:

- Fase mecánica: La fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización. Podríamos decir que es una parte estática del proceso.
- Fase dinámica: La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. En este sentido, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

A continuación en el siguiente gráfico podemos observar como es la división de las etapas en las que se encuentra el proceso administrativo.

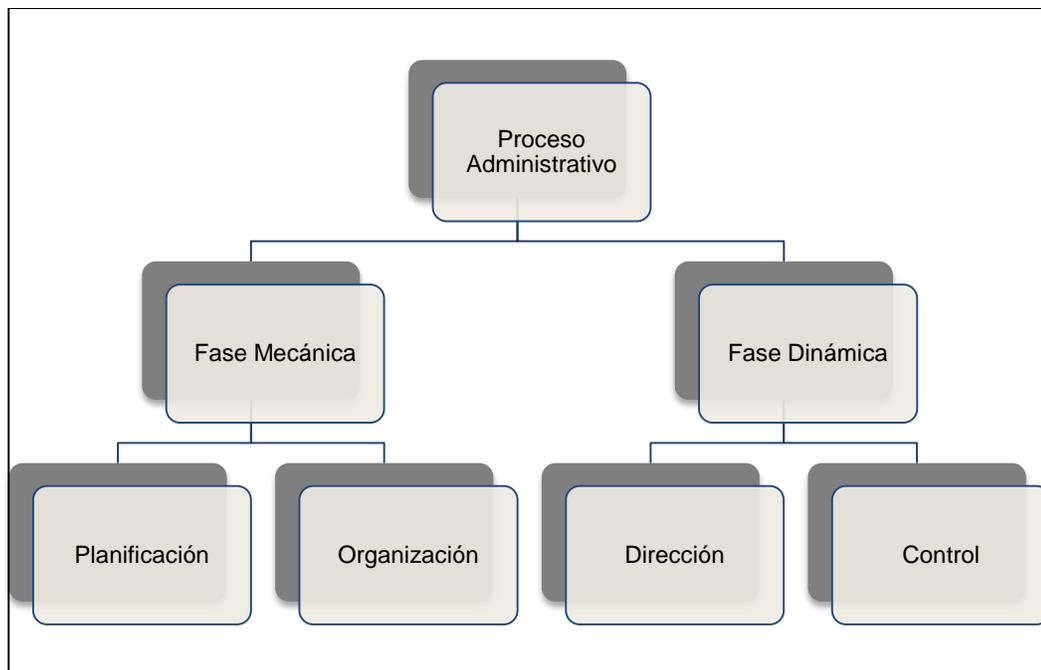


Figura 8. Fases del Proceso Administrativo

Fuente. Elaboración Propia

Es decir, una vez hemos planificado y organizado, toca ejecutar y aplicar cada una de las técnicas.



En cualquier caso, más importante que distinguir entre mecánico y dinámico, es conocer las distintas etapas que lo componen:

1. **Planificación:** Trata de programar las tareas a realizar y resolver las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán.
2. **Organización:** La idea es ver quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución.
3. **Dirección:** La dirección no sólo se encarga de mandar, también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos.
4. **Control:** El control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes.

1. Planificación

La planificación está compuesta por aquella parte que se encarga de ver cómo se va a hacer algo. Es decir, responder a preguntas del tipo:

- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Qué tenemos que hacer para alcanzar nuestro objetivo?
- ¿Quién se va a encargar de cada parte del proceso para conseguir la meta?
- ¿Cuándo y en qué plazos se va a realizar cada acción?
- ¿Qué recursos necesitamos?
- ¿Dónde podemos conseguir los recursos?
- ¿Cuál es el coste de dichos recursos?
- ¿Qué tipo de contratiempos podemos tener y cómo vamos a solucionarlos si surgen?
- ¿Qué hacemos ante un contratiempo que no habíamos previsto?



En definitiva, se trata de todo aquello que debemos decidir antes de ponernos en marcha. Sin la planificación, iremos corriendo sin rumbo fijo. Y cómo sabemos, de nada importa correr muy rápido si no tenemos un plan.

2. Organización

Una vez hemos realizado una planificación, toca organizarse. Esto es, dicho de manera muy simple, repartir las tareas. De algún modo darles sentido a todas las preguntas a las que hemos tratado de responder en la etapa de planificación. Algunas preguntas a resolver en esta etapa del proceso administrativo son:

- ¿En qué orden vamos a encargarnos de las tareas?
- ¿Quién se va a encargar de cada tarea?
- ¿Vamos a realizar las tareas de forma conjunta o cada uno se va a encargar de una cosa?
- A la hora de tomar decisiones, ¿Las tomaremos de forma democrática?
- ¿La jerarquía será horizontal o vertical?

Aunque pueda parecer que estas preguntas forman parte de la planificación, el enfoque aquí es el de transmitir el concepto. Es decir, es una parte que establece cómo se organiza todo. Es decir, cuando se está ejecutando que principios organizativos se siguen.

3. Dirección

La dirección, al contrario que muchas personas piensan, no tiene por qué estar a cargo de una sola persona. También podría estar a cargo de un grupo directivo. No obstante, la dirección se encarga de ayudar, intervenir, respaldar o motivar el trabajo que se está ejecutando. Así, por ejemplo, los directores se encargan de influir en los integrantes del proyecto. Bien sea ayudándolos, dándole alternativas o evitando conflictos entre distintas partes de la organización.



4. Control

El control, concretamente, se define como el seguimiento de resultados y su medición a través de métricas confiables. De modo que, en función de las métricas establecidas, la organización tratará de realizar un seguimiento en las actividades para comprobar si se sigue el plan previsto. Por ejemplo, imaginemos que el objetivo de ventas anuales es de 10.000. En el plan, se establece que en el mes de enero deben realizarse, para conseguir el objetivo, 1.000 ventas. Comprobar si se están siguiendo esas metas intermedias, nos ayuda a controlar que la meta principal se está cumpliendo.

1.7 El Impacto de una Cultura Organizacional en el desarrollo y crecimiento de las MPYMES.

La cultura organizacional es la suma de visión, misión, valores y objetivos; por ello, especialistas laborales recomiendan que aquel micro pequeña y mediana empresa (MPYMES) que deseen crecer, pueden implementar un conjunto de normas, creencias y metas entre los integrantes de su organización.

La mayoría de las empresas, inician como negocios familiares, dos amigos que se unen y emprenden una incubadora, personas que quedan desempleadas y con lo que le dan de su finiquito decide emprender, pero sin una metodología, sin un plan de acción, sin una visión a largo plazo, es difícil que estas empresas sobrevivan.

De acuerdo al censo económico de INEGI (2010), las pequeñas empresas representan 99.8 por ciento de las 4 millones 15 mil unidades empresariales del país. Desafortunadamente, son pocas las que han invertido tiempo o recursos para su cultura organizacional a pesar de que es la base para su crecimiento duradero y representa el soporte para el logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, la cultura organizacional orienta el comportamiento de sus colaboradores y puede ser un impulsor o puede, al contrario, restringir a la organización en el logro de sus metas.



La cultura en las organizaciones representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso para creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas. Por otra parte, es importante que las personas que integran una organización, se involucren en la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa. La cultura también estimula la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a darles sentido de eventos y actividades organizacionales. (Smircich, 1983). Una cultura corporativa eficaz es aquella que mantiene un equilibrio siempre dinámico entre las diferentes fuerzas de cooperación y competencia en tensión. La organización que posee una cultura inapropiada, con un sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus miembros, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones. Para una MPYME puede llegar a ser costoso implementar este tipo de estrategias, pero le resulta mucho peor no aplicar ni tener una metodología de hacia dónde quiere que llegue su empresa y dónde la ve a largo plazo. La falta de planeación, la falta de capacitación, la falta de conocimiento, matan a este tipo de empresas. Incluso, las MPYMES carecen de conocimiento de cómo obtener recursos que ofrece el Gobierno Federal.

La cultura organizacional se crea a partir de una serie de pasos que a continuación se describen en el siguiente gráfico:

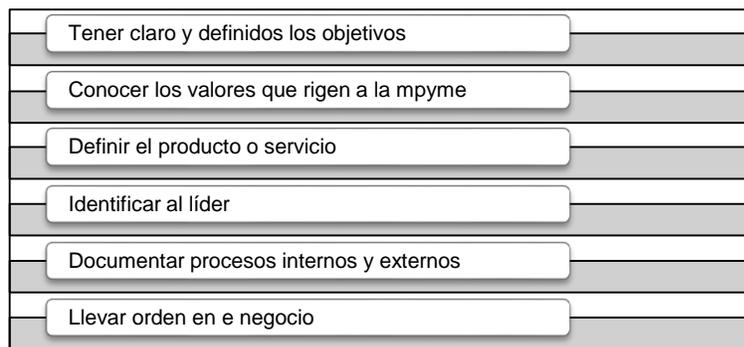


Figura 9. Como Crear una cultura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia



1.7.1 Funciones de la Cultura Organizacional

A continuación se darán las funciones que tiene una cultura organizacional desde el punto de vista de varios autores:

Robbins (1994) señala como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que a continuación catalogamos:

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Por su parte, Newstrom y Davis (1993) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

- Da una identidad organizacional a los empleados
- Define la visión de lo que la organización representa.
- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamientos a emular.

No existe instrumento alguno que impida la influencia de la cultura en las organizaciones. Las fuentes de poder e influencia que hacen que una organización funcione eficaz y eficientemente, de acuerdo con Mintzberg (1991), son las siguientes:

- Autoridad, la cual tiene su base en un poder legalmente sancionado,
- Ideología que se identifica con la cultura organizacional,
- Conocimientos técnicos certificados oficialmente



- Política, que representa al poder "técnicamente ilegítimo" o ilegítimo por el uso de medios y los fines que persigue.

La siguiente clasificación es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez y la divide como es explicado a continuación.

Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

Adaptativa: Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".

Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

Instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficiente. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

Reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y como se hacen las cosas.

Motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.



Simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein(1985.p.64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

1.7.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Su origen proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración.

El desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando entiendes su importancia, puedes justificar los costos.

De acuerdo a Bennis (1987), el Desarrollo Organizacional (DO) “es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización”.

El DO implica el estudio de los procesos que se tienen dentro de una organización, con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar problemáticas o áreas de oportunidad y establecer acciones que les permitan mejorar sus interrelaciones para alcanzar de manera más eficiente sus objetivos.

Rafael Guízar (2008) propone los siguientes términos básicos en el DO: Intervenciones. Medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado (ejemplo: reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc.).

Consultor. Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO, coordina y promueve el proceso.



También se le conoce como agente de cambio o facilitador. El consultor puede ser interno o externo a la organización. Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada.

Sistema-Cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de DO.

Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”.

Conflicto proactivo. Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización). Por ejemplo, realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Cambio. Palabra clave en el DO. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Teoría del caos. Incipiente ciencia que plantea que las situaciones aleatorias (al azar) y el desorden se presentan dentro de patrones o parámetros de orden más grande.

En la actualidad vivimos en un mundo complejo, pleno de aleatoriedad e incertidumbre. A los administradores ya no les resulta fácil hacer planes, pues las condiciones del entorno son altamente cambiantes. Sin embargo, existen leyes de la naturaleza que no pueden cambiar y siguen un orden inalterable. Por ejemplo: día y noche, estaciones del año, etc.

En una organización cada uno de los departamentos puede llevar a cabo cambios o enfrentar situaciones no previstas, pero siempre se regirán por elementos rectores de la empresa tales como misión, visión, objetivos, políticas, valores, etc.

El DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficacia; provee a los administradores de los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces; muestra al personal cómo trabajar en forma eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos; y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de



rápidos cambios como la rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo, creciente internacionalización de los negocios y la explosión de conocimientos.

En conclusión el Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa en respuesta a los cambios acelerados que enfrentan las organizaciones en la actualidad, la cual permite modificar o adecuar creencias, actitudes, valores y la estructura misma de las organizaciones, de tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que evolucionen para no desaparecer.

1.7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos. Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles.



Clima organizacional como parte de la Cultura Organizacional

Son elementos muy cercanos; no obstante, la cultura organizacional es un poco más “rígida”; se compone de visión, misión, valores, prácticas y procesos, y el clima es un elemento más de la cultura organizacional y ejerce un gran impacto en ella.

Finalmente, hoy las empresas se han dado cuenta de que el clima organizacional tiene un valor en el mercado, un valor económico. Actualmente, la medición del clima y cultura organizacional en una compañía es un tema pragmático. Si queremos atraer a los mejores talentos del mercado tenemos que tener una buena cultura y clima organizacional, lo que también nos servirá para retenerlos.

Factores que influyen en el clima organizacional.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.

Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.



Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional. Varios autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo



Ventajas y Desventajas del clima organizacional.

Un organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa, varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas

Tipos de Clima Organizacional

Existen 4 tipos de clima organizacional, los cuales a continuación se describen:

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**



En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo.

La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores.

El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

Los jefes tienen clima participativo, tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.



- **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Cómo medir el clima organizacional en una empresa

El clima organizacional tiene mediciones cuantitativas y tangibles, al igual que la temperatura de un ambiente. Y lo podemos medir a través de estas cuatro herramientas:

- Entrevistas a los líderes de la organización. Son los que nos van a dar la “perspectiva aérea” de la empresa, cómo la perciben.
- Grupos focales, que consiste en invitar a un grupo de colaboradores de distintas áreas de un nivel jerárquico similar, con el fin de que los participantes puedan platicar, en confianza, acerca de cómo perciben cotidianamente el clima organizacional en la compañía, basado en ciertos factores como el liderazgo, el reconocimiento, la retroalimentación, política de compensaciones, etc.
- Encuesta de clima organizacional, dirigido al grueso de la plantilla de trabajo en una organización; misma que recomiendo se lleve a cabo entre una y dos veces al año. Esta herramienta nos permite saber de forma confidencial y anónima cómo perciben el clima organizacional en base a ciertas conductas que están parametrizadas.
- Revisión de prácticas y procesos de las áreas que impactan al capital humano; cuál es nuestra práctica de compensación, de retención, de reconocimiento, de promoción, de contratación, etc.

Si combinamos todos estos elementos que son cuantitativos nos arroja un número que, frecuentemente, se mide del 0 al 100.



Habiendo introducido toda esta información en la “licuadora” se puede determinar que el clima organizacional de una empresa está en 30, 50 o 75...; es un parámetro estadístico y objetivo. Y si lo hacemos de manera continua nos da lo más importante: Una tendencia.

Asimismo, aunque todos los integrantes de una compañía están implicados en el clima organizacional, existen tres grandes divisiones responsables directas del clima organizacional:

La empresa, en el establecimiento de prácticas y procesos; Los líderes, como personas de autoridad dentro de la empresa que fijan los qué y cómo frente a sus equipos; Y los colaboradores en sí mismos, quienes con sus actitudes, conductas y comportamientos, le agregan elementos positivos, negativos o neutrales al clima organizacional.

Un buen clima organizacional impacta positivamente al interior de la empresa en mayor medida cuando hablamos de la rotación no deseada. La rotación no es en sí mismo un factor negativo, porque implica dinamismo, espacios de crecimiento y evita el estancamiento, pero, como todo, el exceso de rotación sobre todo de las personas que no quieres que se vayan de la organización por valiosas, talentosas o porque pueden hacer una diferencia en la compañía, es algo que hay que evitar.

Frecuentemente, las personas dejan una compañía porque no se sienten cómodos, se sienten amenazados, inseguros. Se trata de un contexto grave que nos lleva a medir lo que se llama la Rotación voluntaria, la gente que se va voluntariamente de la empresa.

Aspectos que impactan positivamente y negativamente en el clima organizacional

Primeramente, la manera en la que los jefes se comunican con su gente en el día a día es algo que marca la diferencia. Hablamos de conductas muy específicas como, por ejemplo, que los líderes se comuniquen de forma clara, objetiva y continua con sus equipos, que los colaboradores sepan en todo momento qué es lo que tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer, qué procesos tienen que seguir para llegar al objetivo.



Cómo se les va a medir: Si el líder no establece una comunicación fluida en ese sentido, esto afectará de manera negativa al clima organizacional; lo mismo ocurre si el líder no delega o faculta o desarrolla a su gente, no da retroalimentación de forma cotidiana o no da reconocimiento a su equipo, que son, finalmente, los roles que les corresponden como líder.

Asimismo, la empresa como organización no está exenta de sus obligaciones para generar un buen clima organizacional; el hecho, por ejemplo, de no contar con un comedor digno y adecuado para sus empleados, un buen sistema de iluminación, etc. son aspectos que también afectan al clima organizacional. Y, por último, los colaboradores en sí mismos también pueden influir en el clima organizacional, cuando existe, por ejemplo, *mobbing* laboral (bullying organizacional), lo cual genera un ambiente miserable de trabajo.

Pasos que seguir para desarrollar un buen clima organizacional:

- Medición. Lo que no se mide no se mejora
- Métricos en la organización, con el fin de que se publiquen y reflejen las mejoras o empeoramientos en el clima organizacional y lograr así que toda la organización de involucre en este aspecto.
- Establecer prácticas y acciones cotidianas para saber cuáles son los aspectos que se pueden mejorar, y que haya un plan de acción en consecuencia, al igual que en las compañías tenemos un plan de ventas, de marketing, operaciones.

1.8 El Impacto de una Cultura de Calidad en el desarrollo y crecimiento de las MPYMES

Más allá de ser una moda o un tema que se ha vuelto prioritariamente tratable en un programa de capacitación en cualquier empresa, la cultura de calidad es una manera de vivir, es una costumbre, es una actitud.

Fácilmente muchas empresas hablan de ofrecer productos de calidad o tener procesos de calidad, sin embargo en la mayoría de los casos esto dista mucho de la realidad.



Para transformar una empresa en una organización con calidad, debe partirse desde lo más esencial de su ser: su equipo humano. El trabajar con valores y principios, que cumplamos lo que comprometemos tanto los empleados como las empresas, respetando el medio ambiente y la comunidad, asegurando que todos los productos y servicios funcionen desde el primer intento, y que, desde ese primer intento, cumplan plenamente con la función para la que existen o fueron diseñados, sin inconvenientes, y si es factible a costos moderados, sumado a eso un liderazgo efectivo, que involucre, que apoye, con intensa labor de gestión y un compromiso serio con la mejora continua, se pudiera decir que estamos casi del otro lado, dirigidos hacia una verdadera empresa con trabajo de calidad.

En la actualidad en el país se vienen desarrollando esfuerzos interesantes en este sentido, premios nacionales y estatales de calidad, algunos otros internacionales en los que algunas empresas mexicanas se aventuran a tratar de conquistarlos, sin embargo el proceso es lento, poco efectivo, sobre todo porque a mi juicio, no se acompaña con lo esencial para un cambio radical en la forma de actuar y de comportarnos: una educación de calidad.

Si hay algo que nos puede dejar una leve esperanza de desarrollo y crecimiento futuros, es la educación. Las próximas generaciones deben pensar diferente, actuar diferente, creer más en sí mismos, respetar el orden y las instituciones, innovar, desarrollar más, etc.

Cada sociedad tiene su cultura, su forma muy particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia, en otras palabras, cada sociedad tiene un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento únicos. De los aspectos más importantes sobre los cuales la cultura de una sociedad están: su forma de convivencia, los métodos de trabajo, rigidez o flexibilidad entre otros.

Por más avance en la tecnología que pudiese presentar un país, su principal freno de crecimiento es el pensamiento, las ideas y la forma en la cual combaten los problemas y las situaciones diarias.



Tratando de llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos que conlleva una cultura de calidad, vale la pena citar a Humberto Cantú con lo siguiente:

“Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización”

Valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

Ahora bien sabemos que la cultura de calidad no es un hecho espontáneo que sucede solo porque nosotros queremos que suceda. Es más bien un proceso por medio del cual la organización eleva su nivel de eficiencia y productividad en el trabajo.

El objetivo de la gestión de la calidad es lograr la mayor eficacia y flexibilidad en todos los procesos de la empresa a fin de alcanzar sus propósitos a corto y mediano plazo. Es una cualidad que debe tener cualquier empresa para obtener un mayor rendimiento, cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

1.8.1 Desarrollo de los Factores de la Calidad en las MPYMES

La calidad para la competitividad en las PYME es un aspecto fundamental debido a que el mercado se vuelve cada vez más exigente, por lo que resulta indispensable su adopción en estas empresas. A este respecto, Rubio y Aragón (2009) señalan que para las PYME la calidad es un factor que favorece su éxito.¹

Estos autores analizaron estudios previos que demuestran el impacto positivo de la calidad sobre la productividad, la exportación, el control de la empresa, los costos, la reducción de las quejas de los clientes y la imagen de la empresa, variables todas ellas ligadas directamente a la competitividad.

¹Rubio, Alicia y Aragón, Antonio (2009), Recursos Críticos y estrategia en la pyme industrial. ICE Tribuna de Economía, No 846, pp.193-212



Coincidiendo con Martínez (2011) que señala que la competitividad de la PYME no puede lograrse sin la calidad en todos los niveles, procurando contar con personal que vigile la calidad en los procesos y en los productos buscando mejoras que impacten la satisfacción del cliente.²

En lo que se refiere a la implementación de un sistema de calidad, Fraile (2007) encontró en las PYME de Boyacá, Colombia que el 66% cuentan con manual de calidad, el 79% le da prioridad a la selección de estándares para control de calidad, mostrando con esto que las PYME de esta región se encuentran en capacidad de implementar sistemas de calidad.³

En otro contexto, Ayala, Fernández y González (2004) en un estudio empírico realizado con 1026 PYME de la Rioja, España (54.6% industrias; 32.2% servicios y 13.2% Construcción) encontraron que el 35% tenían certificación de ISO 9000, en cuanto a los sectores las PYME industriales mostraron el porcentaje más alto de empresas certificadas con 41%, en tanto el sector servicios reportó solo 24%; en lo que se refiere al tamaño cuando más grande la empresa más alta la probabilidad de que se encuentre certificada, pues este estudio arrojó un 61% de empresas medianas certificadas, mientras que cumplieron esta condición, solo un 30% de empresas pequeñas, por último casi la mitad de las PYME que exportan cuentan con certificaciones de calidad, mientras que las que no exportan sólo el 27% lo están.⁴

En contraste con lo anterior, respecto del tamaño de las empresas LLoréns, Molina y Fuentes (2002), determinaron que existían diferencias en la implementación de acuerdo con el tamaño de las empresas, sin embargo, concluyen que la dimensión no es un factor crítico para la implementación efectiva de un sistema de calidad total.⁵

²Martínez, Roxana (2011), Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes Latinoamericanas. Gestión y Gerencia, Año5, No1, pp. 68-86.

³Fraile, Ana (2007), Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las pymes en Boyacá, Semestre Económico, Universidad de Medellín, No 19, pp. 101-112

⁴Ayala, Juan, Fernández, Rubén, y González, Ma. Leonor (2004), Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad: Aplicación empírica a las pymes familiares de La Rioja. Cuadernos de Gestión, 4 (1) 69-82.

⁵Lloréns, F.J., Molina, L.M. & Fuentes, Ma. M. (2002), Calidad total: una investigación comparativa atendiendo a la dimensión empresarial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Año 8, No 2, pp. 119-132.



Por otra parte, Maneesh, Jiju y Tiwari (2011), advierten que no se pueden aplicar los modelos de calidad formulados para la empresa grande, a la empresa pequeña sin antes desarrollar un marco de trabajo adaptado a las necesidades de las PYME⁶, coincidiendo en esto con Villa y Restrepo (2009) quienes enfatizan que la implementación de calidad no consiste en tratar de incorporar los elementos de la misma como si fuera un traje a la medida, esta debe iniciar con la comprensión de la filosofía misma de calidad tanto por parte del personal directivo como ejecutivo de las PYME. Así también, Villa y Restrepo (2009), realizaron un diagnóstico de calidad a empresas PYME del sector metalmeccánico de Medellín, encontrando que reflejan una calificación aceptable en los criterios de Gestión de Liderazgo y Gestión de alianzas y recursos mientras que la calificación fue desfavorable en los criterios de Resultados con la sociedad, Políticas y estrategias, Resultados clave, Gestión de procesos y Resultados en las personas. Ante estos hallazgos, los autores referidos recomiendan la creación de un centro de calidad que brinde principalmente capacitación y entrenamiento en este tema tanto a directivos como a trabajadores de las PYME.⁷

En México, Blanco, Guerra, Villalpando y Villarreal (2011), en una muestra de 50 PYMES del sector automotriz, encontraron que existe una relación significativa entre la adopción la calidad y las variables de innovación y clúster, lo que implica la importancia de impulsar la implementación de sistemas de calidad en este sector.⁸ Por su parte, Rodarte y Bribiescas (2013), en una muestra de 140 empresas pequeñas y medianas, proveedoras de la industria maquiladora en la frontera norte de México, encontraron que estas empresas llegan a ser competitivas si cuentan con una certificación del sistema de gestión de calidad, dado que mejoran sustancialmente sus productos y sus procesos.⁹

⁶Maneesh, Kumar, Jiju, Antony y Tiwari, M.K. (2011), Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change. *International Journal of Production Research*, Año 49, No 18, pp. 5449–5467.

⁷Parra, Carlos, Villa, Víctor y Restrepo, José (2009), Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmeccánicas de Medellín. *Revista Escuela de Ingeniería de Antioquia*, Medellín, No 11, pp. 9-19.

⁸Blanco, Monica; Guerra, Sergio; Villalpando, Paula y Villarreal, Jorge (2011), Calidad e integración exitosa de la cadena automotriz de las PYMES en el estado de Nuevo León. *Innovaciones de Negocios*, Año. 8, No 15, pp. 113-135.

⁹Rodarte, Oscar y Bribiescas, Francisco (2013), El proceso de certificación de gestión de calidad en las pymes de la región fronteriza de cd. Juárez, Chih. México como estrategia competitiva. *Revista global de negocios*, Año 1, No 2, pp. 117-127.



A este respecto, Sansalvador, Trigueros y Reig (1999) sugieren que las MPYMES aprovechen las ventajas de certificación de un sistema de aseguramiento de la calidad, proyectándose hacia metas mayores, asimilando el sentido de la calidad, haciendo de la mejora continua una filosofía arraigada en toda la organización.¹⁰

En cuanto a las dificultades que las MPYMES enfrentan para la implementación de sistemas de calidad, Gutiérrez y Rubio (2010), han señalado que se encuentran los costos de implementación y la modificación de actitudes y valores del recurso humano, esto último aunado a la dificultad que tienen las MPYMES para reclutar y retener recursos humanos calificados.

Por lo anterior, estos autores plantean la proposición de que “la puesta en práctica de políticas de Recursos Humanos de alto compromiso incrementa los resultados de las PYME en términos de calidad” (Gutiérrez y Rubio, 2010: 10); misma que intentan probar mediante un estudio de caso múltiple con una muestra de seis agencias de viaje minoristas que tienen implementados sistemas de calidad.¹¹

Entre los hallazgos más importantes se encuentran la necesidad de implementar políticas de recursos humanos orientadas a la calidad, que se basen en el compromiso, la confianza, la participación y la colaboración entre los empleados; sin embargo no se encontró suficiente evidencia para comprobar las proposición planteada, misma que se cumple parcialmente, dado que en dos casos no hay suficiente evidencia para afirmar que se incrementan los resultados al implementar políticas de recursos humanos con alto compromiso.

Otro aspecto que dificulta la implementación de calidad en las MPYMES, es el que señala Yeb-YunLin (1999), citado en Lloréns, Molina y Fuentes, 2002:122), “las MPYMES pueden estar interesadas en implementar sistemas de calidad, sin embargo, se enfrentan a una falta de visión de largo plazo, compromiso y liderazgo por parte de

¹⁰Sansalvador, Manuel, Trigueros, José y Reig, Javier (1999), La gestión de la calidad total en la Pyme a partir de los sistemas ISO 9000. ICE Tribuna de Economía, No 781, pp.157-170.

¹¹Gutiérrez, Santiago y Rubio, Mercedes (2010), Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME. La necesidad de un cambio en la cultura. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, Año 1, No 2, pp. 1-22.



los empresarios, que a menudo no tienen la experiencia y el entrenamiento que es necesario para asimilar y aplicar modelos y métodos complejos”.¹²

Así también, Lloréns, Molina y Fuentes (2002) refieren que son dos los obstáculos principales que enfrentan las PYME al momento de implementar un sistema de calidad total, por un lado, está la falta de recursos financieros y técnicos y por el otro, una menor disponibilidad de conocimientos específicos relacionados con la habilidad gerencial y la especialización.¹³

Por otra parte, Iracheta, Prida, y Abarca (2000:25) sugieren que el modelo de implementación de la calidad en las MPYMES debe: “1) Ser un proceso continuo de tres fases: diseño/implementación/ rediseño; 2) Identificar las necesidades iniciales de recursos por parte de la empresa; 3) Comprometer a la dirección de la empresa; 4) Involucrar al personal; 5) Contar con planeación detallada con objetivos cuantificados, con planes de contingencia y correcciones en la planeación inicial; 6) Diseñar un sistema específico para la empresa; 7) Contar con auditorías internas, incluyendo la auditoría de certificación. Considerando lo anterior se puede contar con un sistema que se adapte a las necesidades específicas de las MPYMES en incrementar las posibilidades de éxito en su implementación.”¹⁴

1.9 Sistemas de Calidad

La importancia de la implementación de un SGC en las MPYMES en el desarrollo e implementación de las MPYMES, es la aplicación de técnicas y medidas para el mejoramiento de los procesos internos de una compañía, sin importar cuál sea el área en la que se desempeñe es muy importante. El control de calidad se centra en planear, controlar y vigilar los elementos que hacen posible la prestación de un buen servicio para que, de esa forma, se consiga satisfacer a los clientes.

¹²Lloréns, F.J., Molina, L.M. & Fuentes, Ma. M. (2002), Calidad total: una investigación comparativa atendiendo a la dimensión empresarial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Año 8, No 2, pp. 119-132.

¹³Lloréns, F.J., Molina, L.M. & Fuentes, Ma. M. (2002), Calidad total: una investigación comparativa atendiendo a la dimensión empresarial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Año 8, No 2, pp. 119-132.

¹⁴Iracheta, José, Prida, Bernardo y Abarca, César (2000), Metodología práctica para el diseño e implantación de sistemas de la calidad según las normas ISO-9000 en pequeñas y medianas empresas, Revista Dirección y Organización, No 23, pp. 23-30.



El control de calidad también puede definirse como las normas y estándares internacionales que se ejecutan para mejorar los procedimientos de una empresa.

Para ello, es fundamental que en cada caso se definan los elementos clave del proceso, los cuales suelen agruparse en dos categorías esenciales:

- **Capital humano:** Es el valor que proveen los integrantes de una organización. Cuando se trata de procesos de Gestión de Calidad, en ellos recaen las responsabilidades de ejecución, monitorización y seguimiento. Sin embargo, dicho valor no es estático. La empresa debe invertir recursos en su formación para que el personal pueda llevar a cabo con éxito las labores que le son delegadas.
- **Recursos técnicos:** Son las herramientas, dispositivos o máquinas en los que se apoya el personal de una empresa para llevar a cabo sus tareas, incluidas aquellas que tienen que ver con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. En este caso, la dirección debe velar por su adecuado mantenimiento y actualización.

Un Sistema de Gestión de Calidad es, ante todo, el resultado de acciones conjuntas que una empresa u organización pone en marcha para la mejora de sus procesos. No es algo aislado o que se implemente desde el exterior; todo lo contrario, obedece a un modelo estratégico e integrado en todas sus etapas.

Estos procesos suponen la orientación de todos los elementos que se tengan a mano en un sentido específico, que en este caso es optimizar las labores internas de fabricación, diseño, distribución y venta para que, simultáneamente, dichos esfuerzos se reflejen en el nivel de satisfacción de los clientes o destinatarios.

O dicho de otro modo, un Sistema de Gestión de Calidad es una valiosa herramienta para la planificación, la coordinación y la ejecución de acciones que fomenten la mejora continua en una organización.



Los Sistemas de Gestión de Calidad suelen ser complejos y requieren de un minucioso trabajo previo. Tal como hemos visto, se trata de alinear varios elementos y ponerlos al servicio de un mismo objetivo, algo que habitualmente suele tardar meses o, incluso, años. No es, por tanto, una tarea sencilla.

Por ello, antes de iniciar un proceso de implementación conviene repasar algunos de los elementos esenciales en los que se sustenta un Sistema de Calidad:

Políticas de calidad: Tienen como objetivo asegurar unos mínimos de calidad establecidos por la empresa para conseguir clientes satisfechos con el producto o servicio adquirido. La satisfacción de los clientes es probablemente uno de los factores de mayor interés para la dirección de una empresa, ya que sin el contento de su público, no sería comercializado su producto o servicio, y como consecuencia, el negocio no podría mantener su actividad productiva y empresarial. Dicha satisfacción depende en gran parte de la calidad del producto o servicio que produce la compañía.

Para lograr esa calidad, una empresa recurre a las políticas de calidad. Podríamos llegar a convenir que la definición de políticas de calidad es la siguiente: Es una declaración formal y escrita, que marca los objetivos, directrices y compromisos de una empresa con respecto a la calidad.

Control de calidad: Conjunto de herramientas, acciones o mecanismos que tienen como objeto la identificación de posibles errores en los distintos procesos de la empresa, y la eliminación del producto o servicio en que se detectan.

Se trata de un proceso que tiende a asegurar la homogeneización en los productos o servicios resultantes, de modo que pueda obtenerse una calidad predecible, es más complicado de lo que parece, por cuanto implica diversas etapas y diversos tipos de estándares. Entre las primeras, distinguimos planificación, control y mejora. Entre los segundos, estándares relativos a la seguridad técnica, al crecimiento de producción y a las ventas o a la rentabilidad. Además, el control de calidad debe estar presente en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto o servicio.

Mejora de la calidad: La empresa tiene que considerar todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar



si existen necesidades y oportunidades que tienen que considerarse como parte de la mejora continua. La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen un bajo rendimiento y oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para realizar la mejora continua.

La mejora continua es el resultado del desempeño que realice la organización con su Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

Planeación de la calidad: La organización tiene que establecer, implantar, mantener y mejorar de forma continua su Sistema de Gestión de Calidad, en el que se deben incluir todos los procesos necesarios para ello, así como las interacciones necesarias según los requisitos que establece la norma ISO 9001.

Debemos tener en cuenta los procesos que se realizan en la organización, ya que ésta debe identificar y determinar todos los procesos que sean necesarios para desarrollar las actividades que lleva a cabo definiendo todos los criterios y métodos para realizar su ejecución y controlar su eficacia, además de las medidas, análisis y mejora continua.

Para poder realizar una planificación primero debemos identificar todos los procesos de la organización, ya sean internos o externos, además de las interacciones que existen entre ellos. Para ellos se suelen utilizar los mapas de procesos.

Manual de calidad: Es un documento en el que la empresa especifica lo que quiere alcanzar en el plano de la gestión de calidad. Debe ser redactado de forma clara y concisa y describir la política de calidad de cada organización. Aunque es una guía importante, estándares como el de ISO 9001 ya no lo contemplan como un requisito.

Auditoría: Las auditorías son procesos documentados que determinan lo cerca o lejos que están las empresas de alcanzar sus objetivos en materia de calidad.

En las primeras etapas del proceso suelen ser internas, es decir, desarrolladas por personal que forma parte de las empresas; en las fases finales de un proceso de certificación, los auditores son los encargados de llevarlas a cabo.



Registros de calidad: Los registros son herramientas que permiten un control de las acciones posteriores a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. En la mayoría de los casos, se usan para reseñar avances o fallos, lo que facilita la elaboración de diagnósticos y, a la vez, la adopción de soluciones específicas.

Compromiso: Suele definirse como la actitud que asume una organización ante los retos planteados para una mejora continua de sus procesos. El compromiso se refleja tanto en aspectos conceptuales (manual y política de calidad) como en las acciones que se llevan a cabo para la consecución de objetivos. Suele medirse por niveles.

Expectativas: Este elemento habla de la demanda que existe entre los clientes o destinatarios de un producto. Conocer lo que éstos piensan es fundamental para el diseño de la estrategia de calidad y la implementación de las mejoras.

Objetivos de calidad: En este caso están al final de la lista, aunque lo más oportuno es que la encabecen. Los objetivos son el punto de partida de cualquier proceso de Gestión de Calidad, lo cual supone que todos los demás elementos se alineen en prode su consecución. Más que metas o retos, se trata de los grandes faros que guían un proceso de implementación.

Responsabilidad: La delegación de responsables es tan importante como las acciones en sí mismas. Son las personas que se encargarán de ejecutar y supervisar las fases del proceso, lo cual quiere decir que deben estar cualificadas y preparadas.

1.9.1 Administración de la calidad

La administración de la calidad total es una estrategia diseñada en las décadas 50-60 del siglo XX para implementar una cultura de mejora continua en las empresas creando una conciencia de calidad total en todas las esferas de la cultura organizacional empresarial o estatal mediante la gestión integral de los siguientes aspectos:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).



- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

A su vez toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente.

Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma.

Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados.

TQM puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:

- **Executive Management:** La administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM y crear un ambiente que asegure su éxito.
- **Entrenamiento:** Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.



- **Foco en el cliente:** Las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- **Toma de decisiones:** Las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- **Metodología y herramientas:** El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimiento de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- **Mejora continua:** Las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.
- **Cultura organizacional:** La cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.

Muchas empresas creen que los costos de la introducción de la TQM son mucho mayores que los beneficios que producirá.

Sin embargo, la investigación ha demostrado que los costos directos e indirectos de los problemas de calidad son mucho mayores que los costos de implementarlo.

Los costos de prevención son asociados al diseño, implementación y mantenimiento del sistema de calidad total. Son costos en los que se incurre antes de la operación, los que pueden incluir:

- **Requerimientos de producto:** Las especificaciones de materiales, procesos, productos/servicios terminados.
- **Planificación de la calidad:** Creación de planes para la calidad, confiabilidad, operaciones, producción e inspecciones.
- **Aseguramiento de la calidad:** La creación y mantenimiento del sistema de calidad.
- **Entrenamiento:** El desarrollo, preparación y mantenimiento de los procesos.



Los costos de evaluación están asociados a la evaluación de proveedores y clientes acerca de los materiales y servicios comprados para asegurar de que se ajustan a las especificaciones:

- **Verificación:** Inspección de materiales que llegan contra las especificaciones. Auditorías de calidad: Verificar que el sistema de calidad funciona correctamente.
- **Evaluación de proveedores:** Verificación y aprobación de proveedores.

Los costos de los fallos pueden dividirse en los que resultan de los fallos internos y externos.

Los fallos internos pueden ocurrir cuando los resultados no logran los estándares de calidad y son detectados antes de que los bienes o servicios sean entregados al cliente.

Estos pueden incluir:

- **Desperdicio:** Trabajo innecesario o paradas como resultado de errores, organización pobre o mala comunicación.
- **Desechos:** Productos o materiales defectuosos que no pueden ser reparados, usados o vendidos.
- **Trabajo extra:** Corrección de materiales defectuosos o errores.
- **Análisis de las fallas:** Esto es requerido para establecer las causas de las fallas internas.

Los costos de fallas externas pueden ocurrir cuando los productos o servicios no alcanzan los estándares de calidad, pero no son detectados hasta después de que el cliente los recibe. Estos pueden incluir:

- **Reparaciones:** Reparar productos devueltos o en el lugar.
- **Reclamos de garantía:** Los ítems son reemplazados y los servicios son vueltos a llevar a cabo bajo garantía.
- **Quejas:** Todo el trabajo y costos asociados a lidiar con las quejas de los clientes.
- **Devoluciones:** Transporte e investigación de los productos devueltos.



1.9.2 Políticas de la Calidad

Las políticas empresariales permiten definir principios y protocolos de actuación con el objetivo de mejorar la gestión de toda la empresa o de un ámbito en concreto.

En el caso de las políticas de calidad, estas tienen como objetivo asegurar unos mínimos de calidad establecidos por la empresa para conseguir clientes satisfechos con el producto o servicio adquirido. La política de calidad establece el marco sobre el cual una organización desea moverse. Esta se define teniendo en cuenta las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos) y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos). La política de calidad proporciona la base necesaria para la definición de los objetivos de calidad, es decir, estos deben ser coherentes con los lineamientos de la política. Tal y como indica la norma, es necesario tener documentada la política a seguir por la organización, respecto al sistema de gestión de calidad.

En numerosas ocasiones, la norma hace hincapié en la implicación de la alta dirección en la gestión de la calidad. Uno de los modos de evidenciar su compromiso es la elaboración de la política de calidad, tal y como se puede ver en el siguiente extracto de la norma. Para definir una política de calidad se debe tener en cuenta qué quiere la organización, cómo lo va a conseguir (acciones o actividades generales) y con qué cuenta para conseguirlo (recursos).

Aunque en principio la política de calidad pueda parecer un documento más dentro de este gran sistema de papeles, no se debe redactar a la ligera. Por un lado, hay que tener en cuenta que, al igual que ocurre con el manual de calidad, es un documento público, es decir, en cualquier momento un cliente puede pedir a una organización su manual o su política de calidad para conocer cómo gestiona la calidad de sus procesos.

Por otro lado las auditorías, tanto internas como externas, deben verificar que todo lo expuesto en la política de calidad (al igual que en el resto de documentos del sistema de gestión de calidad) se cumple, por lo que no se recomienda exagerar, o añadir



comentarios que, a pesar de su carácter decorativo, puedan implicar requisitos “extra” impuestos por la propia organización cuando no son requisitos de la norma.

A efectos de conseguir la certificación, no solo se ha de cumplir con lo que la norma ISO en sus documentos y, cualquier incumplimiento en cualquiera de estos dos tipos de requisitos implicarán disconformidades. Se debe llegar a un punto intermedio entre lo explicado en los dos puntos anteriores, es decir, reflejar lo que empresa está dispuesta a hacer para conseguir sus objetivos lo más atrayentemente posible ante los ojos de los lectores (clientes, personal, etc.), pero teniendo en cuenta que todo aquello no solo hay que cumplirlo, sino poder evidenciar fehacientemente que se cumple o se intenta alcanzar.

Citando de nuevo la norma, los requisitos mínimos que debe reunir la política de calidad son los siguientes:

- Ser adecuada al propósito de la organización. La dirección, en base a sus objetivos y modo de alcanzarlos, debe redactar la política de calidad.
- Recoge el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente, normativos y reglamentarios. Además de incluir en la política este compromiso, debe demostrar que conoce todos estos requisitos, mediante encuestas o entrevistas con los clientes, por subscripción con alguna entidad que le informe periódicamente de las últimas normativas, reglamentos, etc.
- Recoge el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad. Además de ir expresado en la política, debe ser posible demostrar el empeño en la mejora continua del sistema de gestión de calidad. Esto puede realizarse a través de registros de revisiones por la dirección, estudios de viabilidad de mejoras o sugerencias aportadas por el personal o por los clientes, resultados tangibles a través de indicadores que reflejen la eficacia de los procesos, etc.
- Es la base de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. Según este punto, los objetivos de calidad, al igual que el resto del sistema, deben ser



acordes con la política de calidad. De ahí que esta última deba revisarse y actualizarse periódicamente.

- Es conocida y comprendida por todo el personal. Se debe informar a todo el personal de la política de calidad, por ejemplo entregando a cada miembro de la organización una copia de la misma, publicándola en tabloneros de anuncios, mediante sesiones informativas, etc., de modo que no solo se conozca, sino que sea entendida. Un acuse de recibo del ejemplar de la política es un buen método para demostrar este requisito, aunque no asegura que se haya entendido.
- Se mantiene actualizada y de acuerdo con los principios y fines de la organización. La actualización de la política se puede demostrar registrando los cambios que ha sufrido hasta el momento, aunque no tiene por qué cambiar. Se recomienda indicar en ella el número de versión/edición para llevar cierto control sobre ella, e indicar la fecha. Esto da una idea de que se lleva cierto control y revisión sobre la misma.
- Además, es la dirección de la organización la responsable de que todos estos puntos se cumplan. La dirección debe asegurar que todos los puntos de la política se cumplen. Por ello, suele ir firmada por la máxima autoridad en la organización, es decir, la dirección o gerencia.

Es importante mencionar que no todos los requisitos comentados en el punto anterior deben quedar plasmados en la política de calidad (aunque todos han de cumplirse y la organización además ha de poder demostrar que se cumplen).

La información mínima que ha de constar en la redacción de la política de calidad, para evitar que surjan no conformidades u observaciones negativas en la auditoría de certificación es la comentada en los puntos segundo y tercero del apartado anterior. No obstante, es recomendable hacer una breve mención sobre el resto de los puntos.

En la documentación del sistema de gestión de calidad elaborada para la empresa objeto del presente proyecto se anexa la política de calidad determinada y aprobada.

No se debe olvidar que no hay políticas mejores y peores, sino políticas capaces de cumplirse y políticas inaccesibles o utópicas.



1.9.3 Mejoras de la Calidad

La mejora de la calidad es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. La norma UNE-EN-ISO 9000:2005 dice que “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

El objetivo de la mejora continua de la calidad debería ser incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño. Las acciones generales que son necesarias para llevar a cabo la mejora continua son:

- El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
- El establecimiento de objetivos para la mejora
- La búsqueda de soluciones para alcanzar esos objetivos
- La selección de soluciones
- La implantación de las acciones decididas
- El análisis de los resultados de las acciones implantadas para determinar si se han conseguido los objetivos

Dada la dificultad de la mejora continua, el ámbito de la calidad ha desarrollado una batería de herramientas de mejora para facilitar la labor de los equipos de mejora.

La mejora continua tiene indudables ventajas para la empresa, aplicando la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado puesto que:

- Se consigue una mayor capacidad de adaptación a las necesidades del cliente y de cumplimiento de las mismas.
- Se reducen los errores, los desperdicios y los costes aumentando la eficiencia.
- Se previenen errores y fallos en todas las áreas de la organización mejorando los productos y servicios entregados al cliente y reduciendo así las quejas y reclamaciones.



1.9.4 Calidad Total

Es una nueva filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta e involucra a todos los niveles y colectivos de la empresa¹⁵.

Desarrollada en Japón a partir de los años 80, la Calidad Total es una nueva filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta e involucra a todos los niveles y colectivos de la empresa. Es un compromiso absoluto con la calidad; al considerar que no es suficiente con realizar productos y servicios de calidad, sino que ésta debe extenderse al proyecto, materias primas y componentes, distribución, embalaje, transporte y asistencia al cliente y todas las actividades de la empresa.

Para el éxito de este modo de gestión son indispensables el liderazgo fuerte y permanente de la alta dirección y la educación y entrenamiento de todos los miembros de la organización. El objetivo principal perseguido por la gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management), como veremos más adelante, es la excelencia empresarial.

Históricamente, el control de la calidad ha evolucionado pasando por las siguientes fases o etapas:

- Fase: Verificación.
- Fase: Control Estadístico.
- Fase: Gestión de Calidad y Garantía de Calidad.
- Fase: Gestión Total de la Calidad (G.T.C.) o Calidad Total.

El concepto de Calidad Total, se apoya en tres pilares fundamentales:

- Una filosofía de trabajo.
- Un conjunto de estrategias o políticas de acción.
- Un conjunto de instrumentos o herramientas de trabajo.

¹⁵<https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-calidad-total/>



Las políticas que propone la Calidad Total, son estrategias o líneas de acción adecuadas para que puedan cumplirse los puntos esenciales de la filosofía de la Calidad Total. ¹⁶Los puntos básicos que la organización deberá cumplir con relación a su política de calidad total son:

- Potenciar el recurso humano.
- Desarrollar un sistema de comunicaciones abierto.
- Implantar el control estadístico de los procesos.
- Establecer la calidad concertada con los proveedores.
- Establecer un sistema de calidad.
- Realizar auditorías tanto internas como externas.
- Recurrir a las certificaciones tanto de productos como de los sistemas de calidad, implantados como estrategia para mantener la calidad con perspectivas de futuro.

Calidad Total es un concepto de gestión de empresa orientada hacia la mejora continuada de los procesos y actividades a través de la participación de todos/as con el objetivo de mejorar el nivel de sensibilización de los/as clientes tanto internos como externos.

La calidad total se basa en el hecho de que la obligación de alcanzar la calidad recae principalmente en las personas que la producen.

De ahí que la responsabilidad por lograr altos estándares de calidad, empiece en la cúpula de la organización (en los gerentes o dirigentes), pero recaiga principalmente en las personas que están más cerca de la producción (en los trabajadores de los niveles operativos)

Son los gerentes o dirigentes los que planifican la mejora de la calidad, definen políticas de calidad, establecen normas o estándares de calidad, eligen responsables del aseguramiento o control de la calidad, implementan sistemas de calidad, y establecen medidas de control de calidad; pero son los trabajadores de los niveles operativos los que aseguran o garantizan el cumplimiento de las especificaciones, requisitos, normas o estándares de calidad.

¹⁶<https://geoinnova.org/cursos/curso-sistemas-de-calidad-iso-90012008-introduccion-a-la-gestion-de-la-calidad/>



Es por ello, que en la calidad total los gerentes y dirigentes buscan concientizar, comprometer y motivar a todos los demás trabajadores de la organización en la búsqueda de calidad, así como también establecer una «filosofía de calidad total» en donde todos los trabajadores busquen siempre mejorar la calidad de manera continua y gradual.

Para ello, los gerentes y dirigentes promueven el trabajo en equipo y practican el *empowerment*, es decir, proporcionan a sus subordinados el poder y la autoridad necesarios para que tomen decisiones que antes eran exclusividad de los gerentes, así como el poder y la autoridad necesarios para que solucionen problemas sin tener que perder tiempo en consultar u obtener la aprobación de la gerencia.

Las ventajas o los beneficios de aplicar la calidad total son los siguientes:

- Aumento de la calidad (en los productos elaborados, en los servicios, en los procesos, en el personal, etc.)
- Eliminación de desperdicios (de tiempo, de material, de esfuerzo, de dinero, etc.)
- Reducción de costos (de fabricación, de proyectos, de inventarios, de distribución, etc.)
- Reducción de tiempos (de producción, de parada de las máquinas, de atención al cliente, etc.)
- Incremento en la productividad.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mayor satisfacción de los clientes internos (empleados)
- Mayor competitividad.
- Mayores utilidades o rentabilidad.

Para finalizar este artículo veamos a continuación cuáles son los denominados «los 10 mandamientos de la calidad total»:

- Satisfacer al cliente: el cliente debe ser la persona más importante de la organización y la razón de ser de ésta y, por tanto, conseguir su plena satisfacción debe ser la piedra angular de la empresa.
- Delegar: se debe colocar el poder de decisión más cerca de la acción y, de ese modo, evitar demora en la resolución de problemas.



- Tener una gerencia participativa: la gerencia debe liderar, motivar, delegar, debatir, oír sugerencias, informar, mas no imponer, ni controlar.
- Mejorar continuamente: la organización debe estar abierta a los rápidos cambios en la sociedad, en la tecnología y en las nuevas necesidades y, por tanto, superarse en cada momento.
- Desarrollar a los empleados: a los empleados se les debe brindar una adecuada capacitación, se les debe dar oportunidades para desarrollarse y para demostrar sus aptitudes, y se les debe reconocer sus logros.
- Diseminar la información: todos los planes, metas y objetivos deben ser de conocimiento de todos los miembros de la organización.
- No aceptar errores: la búsqueda de la perfección debe ser una preocupación constante, y el estándar ideal de desempeño debe uno en donde no exista ningún error.
- Ser constante en los objetivos: la declaración de objetivos debe hacerse por medio de una planeación participativa, integrada y basada en datos reales.
- Garantizar la calidad: se debe lograr que el cliente dé por sentado que se le va a brindar un producto o servicio de calidad.
- Gestionar los procesos: las barreras jerárquicas y departamentales deben ser eliminadas para que, de ese modo, lograr procesos más eficientes.

1.9.5 Mejora Continua

Mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

A menudo asociada con metodologías de proceso, la actividad de mejora continua proporciona una visión continua, medición y retroalimentación sobre el rendimiento del proceso para impulsar la mejora en la ejecución de los procesos.

En Mejora continua (siguiendo técnicas de evaluación como Six Sigma), los gerentes de negocios trabajan con BPM y profesionales de TI para implementar monitoreo y



medición de desempeño, es decir, para identificar, definir, medir, analizar, mejorar y controlar procesos empresariales.

Esto lleva a una lista continua de oportunidades de mejora y proyectos relacionados que permiten a la compañía optimizar sus operaciones. La Mejora Continua se centra en eliminar los desperdicios (actividades innecesarias) y las operaciones que no le añaden valor al producto o a los procesos.

Para nosotros todas las operaciones que generan valor añadido son aquellas por las que el cliente está dispuesto a pagar. Por ejemplo, en procesos industriales serán aquellas operaciones de transformación que se realizan directamente sobre el producto. Y ¿quién añade valor al producto?, pues en procesos fabriles serían los equipos de producción, en un laboratorio serían los técnicos de laboratorio, en un departamento comercial serían los equipos de ventas. Resumiendo, los que añaden valor se identifican como los usuarios/ejecutores de los procesos objeto de mejora.

Entonces, si los que añaden valor al producto/proceso cada vez tienen menos problemas, cada vez seremos más competitivos. Por tanto, necesitamos conocer cuáles son esos problemas.

Un Sistema de Mejora Continua canaliza dichos problemas para que sean resueltos por la Organización de manera sostenible en el tiempo. De ahí que entendamos la Mejora Continua como un modelo de gestión que de forma permanente y sostenible en el tiempo, permitirá a la organización eliminar las operaciones que no agregan valor a sus procesos.

Una vez se ha definido el plan de Mejora y proyecto piloto se aplica con rigurosidad el método Progressa, las etapas para el desarrollo de la mejora continua dentro de una organización según el modelo Progressa son las siguientes:



Lanzamiento

- a. Implicar a la dirección de la empresa en el proyecto. Sin ella no será posible su desarrollo.
- b. Realizar una comunicación general a toda la organización sobre el objeto y alcance del proyecto a desarrollar.
- c. Asignar recursos al proyecto. No tienen porqué ser costosos y siempre deben de estar adaptados a los requerimientos particulares de cada empresa.

Se requiere realizar una formación sobre los fundamentos de la mejora continua a todo el personal implicado en el proyecto y asignar a una persona responsable de liderar el proyecto (Lean Promotor)

Definir la Estructura Organizativa Lean (EOL):

- a. Constituir los grupos autónomos de producción (GAP's) y sus funciones soporte (Calidad, Logística, Mantenimiento, etc.).
- b. Desarrollar la Gestión Visual de los GAP. La premisa de esta gestión visual se resumiría con la frase "una imagen vale más que mil palabras".
- c. Definir Indicadores QCDP & Cuadro de Mando.
- d. Crear un Sistema eficiente para gestionar la comunicación. Debe permitir el despliegue de los objetivos comunes entre toda la organización y conseguir una comunicación eficaz para la toma de decisiones.

Desarrollar los estándares y los talleres de mejora enfocados en: Una vez se ha adecuado y preparado a la organización para un sistema de Mejora Continua (clave del éxito), se comienza el desarrollo de estándares de trabajo a través del lanzamiento de talleres de Mejora y la aplicación de Herramientas Lean. Se desarrollan talleres y estándares para:

- a. Conseguir la motivación e implicación del personal. (5S, matriz de polivalencia, ideas de mejora....)
- b. Desarrollar un sistema eficiente de la calidad. (7 básicos de calidad; muro de calidad, autocontrol, contenedores rojos, poka-yoke...)
- c. Mejorar la productividad. Siempre focalizados en localizar y eliminar el despilfarro así como en impulsar las acciones que reportan Valor Añadido. (Hoshin, análisis OEE, Smed, Speed-up, TPM....)
- d. Desarrollar el PullSystem. (PIC y PDP, kanban, almacén al suelo, ZPC, lecheras....)



1.10 Implementación de un sistema en la gestión de la calidad

Basadas en la norma ISO 9001:2015, se encuentran definidos las tareas y los procedimientos. Por lo tanto, los empleados deben ser conscientes del modo en el que debe desempeñar su trabajo a la hora de adoptar el Sistema de Gestión de Calidad.

La actividad productiva de la organización comienza a ser llevada a cabo siguiendo la normativa de calidad por la que se rigen.

A la hora de implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 2015, las organizaciones buscan conseguir una serie de beneficios para ellos y para sus clientes. Todo lo que se obtiene al certificarse bajo el paraguas de un Sistema de Gestión de Calidad es:

- Satisfacer al cliente: la principal finalidad que se persigue de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es poder cumplir con todas las expectativas que establece el cliente. Todo el proceso se encuentra orientado hacia ese objetivo.
- Obtención de nuevos clientes: el cumplimiento de los estándares que un Sistema de Gestión de Calidad determina, ofrece seguridad ante clientes potenciales. La captación de nuevos clientes se debe a la buena imagen que proyecta el hecho de que una organización ofrezca bienes y servicios de calidad y esto pasa por adoptar un Sistema de Gestión de Calidad que avale los procedimientos llevados a cabo como el resultado del proceso productivo. Al contar con la certificación en la norma ISO 9001, se asegura una excelente atención al cliente que ayuda a la captación.
- Mejora los procesos de la organización: los procesos que se realizan en la actividad productiva siguen unos estándares que aseguran que se están cumpliendo las normas que hacen que sea un proceso optimizado.
- Diferenciación de la competencia: una organización que cuente con un certificado en la norma ISO 9001, siempre destaca por encima de la competencia. El hecho de contar con un Sistema de Gestión de Calidad



certificado proyecta una imagen muy positiva sobre los clientes potenciales que hace que la organización prevalezca frente a otras.

- Reducción de costes sin que afecten a la calidad: es necesario mejorar la calidad de un producto o servicio sin que la calidad del mismo sea afectada. Se trata de optimizar el proceso y eliminar los costes superfluos de tiempo o recursos.
- Cumplir con los requisitos de la administración pública: contar con un certificado en la norma ISO 9001 es necesario para entrar en cualquier concurso que ofrezca la administración pública sin el cual no se puede optar a participar en él.
- Cumplir con las exigencias que se derivan de la pertenencia a un grupo: en algunas organizaciones, la mayoría multinacionales, la certificación del Sistema de Gestión de Calidad es un requisito indispensable para forma parte del grupo y asegurarse de que ningún componente baja la guardia en materia de calidad de producto o servicio.

1.10.1 Principios de la Calidad

La norma ISO 9001:2015 define los 7 principios de la calidad sobre los que se construirá el Sistema de Gestión de la Calidad. Durante el proceso de auditoría para la certificación las organizaciones deben proveer evidencia de que estos principios son aplicados.

Por lo cual la norma ISO 9001:2015 menciona que existen 7 principios de la calidad, a continuación se mencionan:

- **Enfoque al cliente.** El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas.
- **Liderazgo.** Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.



- **Compromiso de las personas.** Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- **Enfoque a procesos.** Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- **Mejora.** Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia.** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- **Gestión de las relaciones.** Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

1.10.2 Certificación de la Calidad

La norma ISO 9001 define los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad en una empresa.

El significado de las siglas ISO corresponden a International Standard Organization y se encarga de coordinar y unificar los estándares mundiales.

La familia ISO 9000 es la regulación de temas de calidad y una de las tres más usadas a nivel global. Proporciona a las organizaciones una guía de los estándares a cumplir para que sus productos y servicios maximicen la satisfacción del usuario y que la calidad mejore constantemente.

En particular, la ISO 9001:2015, publicada el 15 de septiembre de 2015 en sustitución de la ISO 9001:2008, es la encargada de presentar los requisitos de la política de calidad de una empresa.



Puede ser utilizada por cualquier empresa del mundo, sin importar su tamaño o su sector. Es el único estándar de la familia ISO 9000 que puede ser certificado y es usado en más de 1 millón de empresas en 170 países diferentes.

La certificación ISO 9001 le ofrece el sistema de Gestión de Calidad reconocido mundialmente. Demuestre su cumplimiento y su compromiso con las prácticas respetadas de la industria, manténgase competitivo y abra nuevas oportunidades de negocio

Proceso para obtener la certificación ISO 9001

A continuación se muestra de manera simplificada como es el proceso de certificación. Inicialmente se debe elaborar una solicitud en la cual se mencione que se quiere obtener la certificación ISO 9001, posteriormente una vez que hayan recibido la solicitud se designa a un auditor que guíara al emprendedor/ empresario y a su negocio por los siguientes pasos, que a continuación se mencionan.

1. **Pre-auditoría**

Este es un servicio de evaluación previa opcional, el cual revisa de cerca su sistema de gestión de calidad existente y lo compara con los requisitos de la norma ISO 9001. Esto ayuda a identificar áreas que necesitan más trabajo antes de llevar a cabo la evaluación formal, ahorrándole tiempo y dinero.

2. **Auditoría formal**

Esto se sucede en dos etapas. Primero revisamos la preparación de su organización para la auditoría, revisando si se han desarrollado los procedimientos y controles ISO 9001 necesarios. Compartiremos los detalles de nuestros hallazgos con usted, de manera que si encontramos algunos huecos, pueda cerrarlos. Si todos los requisitos están en su lugar, entonces evaluaremos la implementación de los procedimientos y controles dentro de su organización, para asegurarnos que estén funcionando eficientemente, como lo requiere la certificación.

3. **Certificación**

Cuando ha pasado la auditoría formal, recibirá un certificado ISO 9001, con una validez por tres años. Su auditor permanecerá en contacto durante este tiempo,

visitándolo con regularidad, para garantizar que su sistema no solamente permanezca en cumplimiento, sino que mejore continuamente.



Figura 10. Fases para obtener la certificación ISO 9001

Fuente: <https://www.grupoacms.com/consultora/como-se-consigue-la-certificacion-en-la-norma-iso-9001>

Conclusión.

En este capítulo lo que pudimos observar fue la importancia que tiene que una MPYME implemente una cultura empresarial, ya que a veces los emprendedores desconocen que existe esta manera de poder llevar a funcionar su empresa, lo cual si llevan a cabo un cultura empresarial de manera ordenada las oportunidades de éxito pudieran incrementar ya que si las bases de la MPYME son sólidas puede resistir a los cambios que el entorno global enfrenta.

Por otra parte el impacto de la cultura empresarial, administrativa, organizacional y de calidad en una MPYME es muy importante ya que a veces los emprendedores no conocen que existen diferentes ramas en la cultura empresarial, por lo cual es importante que el emprendedor conozca para que esta destinada cada cultura ya que es de suma relevancia que se implementen correctamente, debido a que una mala planeación, organización, dirección y control puede que las empresas no solo no crezcan sino que también pueden llegar a sufrir daños económicos y menciono económicos porque es el impacto que a los emprendedores más les afecta o es el más conocido, sin embargo existen otros problemas debido a que una mala planeación u



organización dentro del control interno pudieran hacer que llegue una revisión por parte de las autoridades y eso a largo plazo pudiera matar o hacer quebrar a la MPYME.

Por eso es importante considerar que una cultura de calidad hoy en día es muy importante ya que puede lograr ahorrar costos y prevenir riesgos en los cuales la MPYME no ha considerado que pudieran existir.

Por lo cual es muy importante que las MPYMES implementen sistemas de calidad o y se enfoquen en una administración de calidad, para que estén prevenidas ante cualquier riesgo que pudieran enfrentar.

Finalmente la implementación de un sistema en la gestión de calidad puede llegar a ser un logro muy importante para cualquier empresa ya que si logran pasar la certificación ISO 9001, esta les da un valor agregado a la empresa.



CAPITULO II. LA VISION DEL NUEVO EMPRENDEDOR Y EL DESARROLLO DE LAS MPYMES

Introducción

En este capítulo se pretende el lector logre identificar quien es un emprendedor logre entender las características que posee un emprendedor al igual que conozca del programa nacional de emprendedores y el objetivo que este tiene, y por último que el lector conozca las principales problemáticas que enfrenta una MPYME y la tasa de mortalidad de las mismas.

2.1 El Emprendedor y las pequeñas empresas.

Además de impulsar el crecimiento y la creación de empleo a nivel local, las pymes desempeñan un papel cada vez más importante al abordar urgentes desafíos del desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y la prestación de servicios.

Como dijo el presidente Barack Obama al inaugurar la Cumbre Mundial del Emprendimiento del año pasado en Kenya, (i) el “espíritu emprendedor crea nuevos empleos y nuevos negocios, crea nuevas maneras de prestar servicios básicos, crea nuevas maneras de ver el mundo; es el factor que impulsa la prosperidad”.

Reconociendo el papel crucial que tienen las PYMES en el desarrollo, el Grupo Banco Mundial, a través de la Unidad de Innovación y Emprendimientos (i) del Departamento de Prácticas Mundiales de Comercio y Competitividad, se concentra en desarrollar las capacidades de las empresas prometedoras en sectores de alto crecimiento, como la agroindustria, las TIC y la tecnología limpia. También ha establecido una red mundial de incubadoras de empresas centros de innovación en materia climática, centros de emprendimiento agroindustrial y laboratorios de aplicaciones móviles (mLabs) (i) para apoyar a los empresarios emergentes en cada paso de su recorrido, proporcionando financiamiento inicial, capacitación técnica e información sobre el mercado.



2.1.1 El concepto “Emprendedor”

Comenzaremos con la definición de algunos autores y la Secretaria de economía. De acuerdo con Gerber(1996), el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Caos en armonía.

Para Lezana&Tonelli(1998), “emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto”.

La Secretaria de Economía define la palabra emprendedor como las mujeres y los hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea, que en muchos casos no cuentan con la suficiente experiencia empresarial, tecnología o financiamiento para materializarla.

Por lo tanto podemos definir que un emprendedor es aquella persona que posee las ganas de iniciar un negocio, sin embargo no posee los conocimientos necesarios para poder emprender un negocio con el éxito asegurado.

2.1.2 Perfil del emprendedor y Características de los emprendedores.

La actitud de las personas emprendedoras de éxito puede detallarse en 12 conductas básicas.

1. Pasión. Los emprendedores se entregan a su actividad en cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial que orienta otras conductas y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.



2. **Visión.** Para alcanzar el éxito, cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales.

El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevarán a alcanzar los resultados. Además, a partir del establecimiento de las metas se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.

3. **Capacidad de aprendizaje.** Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día. No estar dispuesto a escuchar y aprender es negarse muchas oportunidades. Esta característica está ligada a la capacidad de adaptación.
4. **Buscar lograr resultados.** Los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado.
5. **Determinación y coraje.** Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. El emprendedor debe anticiparse a las dificultades, y estar en la capacidad de identificar cuando algo está mal para corregirlo.
6. **Creatividad e innovación.** La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero sí identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación.
7. **Persistencia.** Toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados a la primera

8. Sentido de oportunidad. El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas a su alrededor, y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución, según sea el caso.
9. Trabajo en equipo. El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presentan, haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.
10. Autoestima. El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.
11. Asertividad. No dar rodeos e ir directo al grano para manifestar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás es una característica básica para poder alcanzar los objetivos trazados.
12. Organización. Establecer un cronograma de actividades que se programa con la capacidad de recibir ajustes permanentes.

A continuación en el siguiente grafico podemos observar de manera resumida cuales son las características más importantes que tiene el perfil del emprendedor.

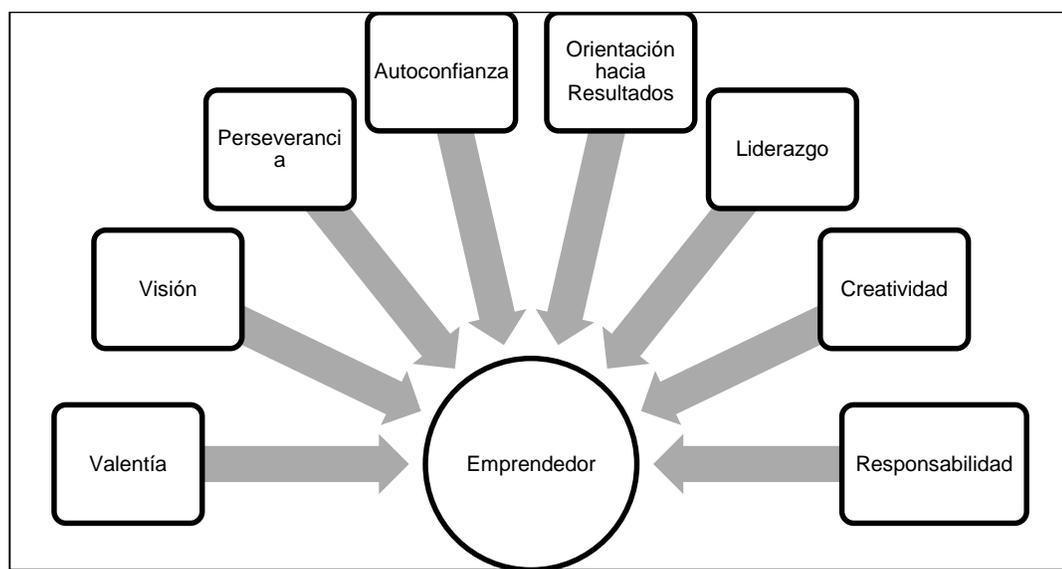


Figura 11. Perfil del Emprendedor
Fuente. Elaboración Propia



Todas estas características son ejes de una personalidad emprendedora, que se traduce en negocios exitosos.

A rasgos generales, un emprendedor debería cumplir con las siguientes cualidades:

- Creatividad e innovación
- Claridad de ideas
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas
- Saber priorizar
- Capacidad de comunicar y socializar
- Tenacidad y persistencia
- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias
- Optimismo

Características de los emprendedores

Emprendedores son individuos que persiguen el beneficio, trabajando individualmente o colectivamente. Puede ser definido como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (funciones de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto.

En este sentido, las principales funciones de un emprendedor con relación a su empresa son:

- Buscar descubrir o encontrar nuevas informaciones;
- Traducir estas informaciones en nuevos mercados, técnicas o bienes;
- Buscar y descubrir oportunidades
- Evaluarlas;
- Conseguir recursos financieros necesarios para la empresa;



- Desarrollar cronogramas y metas;
- Definir responsabilidades de administración;
- Desarrollar el sistema motivacional de la empresa;
- Generar liderazgo para el grupo de trabajo;
- Definir incertezas o riesgos.

Las empresas, al igual que las personas también pasan por varios estados hasta volverse maduras. Con relación al emprendedor esta evolución tiene una serie de implicaciones que irán interfiriendo en la salud de la empresa. A medida que una empresa crece, va exigiendo modificaciones en el comportamiento del dueño. Cuanto más rápidamente crezca la empresa, más rápidos deberán ser los cambios. Iniciar un negocio es muy diferente a administrar una organización. Es por eso que el emprendedor debe estar siempre atento a los desafíos que su empresa le impone, para poder implementar anticipadamente los conocimientos y habilidades exigidas.

2.2 Itinerario del Emprendedor

Se trata de bloques temáticos que abarcan desde la formación que debe tener un emprendedor, o la persona que quiera materializar una idea en una empresa, y aspectos tan intangibles como la motivación, pasando por metodologías y herramientas para poder materializar y llevar a cabo esa iniciativa empresarial.

Los emprendedores más efectivos se ven a sí mismos como un activo. Continuamente invierten en ellos y en su futuro con educación continua y auto mejoramiento.

Aquí hay 15 cosas que un empresario exitoso hace en su ocupado día laboral:

1. Desayuna. Para alcanzar tu máximo rendimiento, tu cuerpo necesita combustible. En lugar de sólo beber una taza de café de camino a tu oficina, tómate unos cuantos minutos para comer algo o tomar un smoothie de proteínas.

2. Planea su día. La primera cosa por la mañana es ver tu calendario y priorizar tus actividades. Si trabajas mejor en cierto momento del día, bloquea esas horas para



trabajar en silencio. Yo trabajo mejor por las mañanas, así que trato de apartar al menos 90 minutos para hacer mis cosas antes de que las distracciones comiencen.

Mientras estás en eso, programa pequeños descansos a lo largo del día para comer algo saludable y tener energía.

3. No revisa su email de inmediato. Es difícil no revisar tu smartphone al despertar y ver quién te ha intentado contactar. Checar frecuentemente tu correo es una distracción de lo que deberías estar haciendo por las mañanas. Trata de esperar hasta las 9 ó 10 a.m. para hacerlo, al menos hasta que hayas completado una de las cosas urgentes. Si trabajas en un proyecto importante, trata de no revisar tu email más de tres veces al día.

4. Recuerda su propósito. Tómate algunos momentos antes de iniciar tu día laboral para recordar las metas de la empresa. Piensa en tu cliente y en qué áreas de tu negocio hay mayor rentabilidad. A veces nos enfocamos en otras cosas y se nos olvida lo que nos trae la felicidad y ganancias.

5. Hace una cosa a la vez. Vivimos en un mundo que alaba el multitasking. Desafortunadamente, cuando tienes demasiadas cosas que hacer, te puedes distraer con interrupciones y fallos sin importancia. Para ser productivo y efectivo, prioriza, delega cuando sea posible y enfócate.

6. Visualiza. Puedes sentirte algo tonto, pero cierra tus ojos e imagina el éxito. Piensa cómo te sentirás cuando alcances tus metas. La visualización es una herramienta poderosa y puede ayudarte a tener tus aspiraciones hasta adelante. También puede poner una imagen de lo que te gustaría lograr.

7. Dice “no”. Los emprendedores sienten una presión especial para aceptar cualquier oportunidad que venga hacia ellos. De cualquier manera, no toda oportunidad te beneficiará a ti o a tu negocio. El tiempo es la comodidad más valiosa. Sé selectivo respecto a lo que aceptes hacer.



8. Valora su tiempo. A diferencia del dinero, el tiempo es un recurso no renovable. Cuida tu tiempo y dedícalo a hacer cosas importantes para ti y tu empresa. Evita las distracciones cuando sea posible. Aunque facilites o atiendas a una junta online o en persona, aclara el tiempo de inicio o final. Cuando alguien pida una cita o una consulta contigo, trata de preguntar desde antes en qué puedes ayudarlos para que investigues.

9. Delega. En los primeros días de mi negocio, pensé que podía ahorrar dinero y hacer todo yo mismo. Luego me di cuenta de que las tareas pequeñas y mundanas me estaban alejando de cosas que ayudaban más a mi negocio. Cuando te satures de actividades o no puedas encontrar una solución, contrata a alguien para que te ayude.

10. Escucha. Cuando hables con un empleado o colega, ten en cuenta que toma tiempo entender lo que te están diciendo. Los líderes que saben escuchar efectivamente, evitan los malos entendidos y prácticamente no piden aclaraciones después.

11. Muestra gratitud. Hazlo un hábito diario sentarte y agradecer las oportunidades que te han dado y las cosas que has logrado hasta ahora. Recordar tus éxitos pasados te mantendrá enfocado, presente y productivo.

12. Se para y se mueve. ¿Sabías que sentarse es la nueva manera de fumar? Esta rutina de estar en el coche y en el escritorio puede ser mala para tu salud. Los estudios muestran que esto aumenta los riesgos de diabetes, enfermedades del corazón y ciertos tipos de cáncer y obesidad. Sin importar cuándo, tómate unos minutos para levantarte y realizar alguna actividad cada hora. Es bueno para tu cuerpo y mente.

13. Respira profundamente. Mucha gente toma respiraciones cortas. Cada hora más o menos levántate de tu escritorio, estírate y respira profundamente 10 veces. Este corto descanso te llenará de oxígeno y te preparará para tu próxima tarea.

14. Toma un break para el lunch. Ponte de pie y come en otro lugar. Si no puedes perder ni un segundo haz del lunch tu hora del networking. Organiza las juntas en la semana con clientes clave, socios o amigos.



15. Limpia su escritorio. Al final del día, limpia el desorden. Guarda tus plumas, papeles y otras cosas. Un escritorio limpio te dará borrón y cuenta nueva para el siguiente día y prevendrá que te sientas saturado del trabajo del día anterior.

2.3 Programa Fondo Nacional Emprendedor

Objetivo

El objeto del Fondo Nacional Emprendedor en adelante el FNE, es incrementar la productividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, principalmente las ubicadas en sectores estratégicos, para incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el impulso al fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como la consolidación de una economía innovadora, dinámica, incluyente y competitiva.¹⁷

Objetivos específicos

- Contribuir al incremento de la tasa de crecimiento de la producción bruta total de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la canalización de apoyos temporales y concurrentes garantizando la transparencia en la asignación de los mismos.
- Generar mediante la selección de los mejores proyectos que presenten los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas del país, una gradual y firme transformación de éstos mediante:
 - El mayor acceso a financiamiento y capital;
 - El desarrollo de capacidades de gestión y habilidades gerenciales;
 - El fortalecimiento de las capacidades productivas y tecnológicas;
 - El acceso a información relevante para la toma de decisiones;
 - Una mayor capacidad para acceder a los mercados;
 - El fomento a la innovación y el desarrollo;
 - El fomento a la equidad regional y de género en la entrega de apoyos;
 - La democratización de la productividad nacional;
 - El aumento de la formalidad,
 - La mayor eficiencia en los procesos de logística y abasto

¹⁷Extractos de: Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor



Los objetivos del FNE deberán desarrollarse de manera eficaz y oportuna a fin de consolidar la política nacional de fomento económico de apoyo a emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas y con ello consolidar el surgimiento, fortalecimiento, escalamiento y competitividad de los emprendedores y de las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores estratégicos del país principalmente, la transformación competitiva de sectores y regiones, así como la inversión productiva generadora de empleos y bienestar.

Alcance

El FNE tiene una cobertura nacional y su población objetivo consta de dos categorías

- Emprendedores con interés de formalizar su empresa,
- MPYMES con interés de incrementar su productividad, las pertenecientes a los sectores estratégicos de las 32 entidades federativas y aquellas con capacidad de innovación como las consideradas en convocatorias específicas.

¿Qué apoyos da el Fondo Nacional Emprendedor?

Los apoyos del FNE serán otorgados a través de:

- Convocatorias públicas, y
- Asignación directa de apoyos

.Se otorgarán apoyos del FNE en cada una de las categorías de acuerdo a las modalidades previstas en el Anexo K de estas Reglas de Operación. De presentarse situaciones de emergencia económica extrema derivadas de factores externos, el INADEM podrá presentar para análisis y en su caso, aprobación del Consejo Directivo, convocatorias adicionales, estableciendo claramente el objetivo, las metas que pretenden lograrse y el efecto potencial esperado de dichas convocatorias. Los apoyos del FNE se entregarán directamente a la población objetivo, y de manera indirecta por conducto de organismos inter-medios en términos de estas Reglas de Operación, y de conformidad con los requisitos que se determinen en las convocatorias que para tal efecto se expidan.

Los apoyos podrán ser entregados también a la población objetivo en términos de los convenios que celebre el INADEM con las dependencias, entidades, instituciones y organizaciones identificados en la Regla 22, para el desarrollo de proyectos otorgados mediante asignación directa o aquellos destinados a apoyar MPYMES siniestradas.



Figura 12. Fondo Nacional Emprendedor

Fuente: <https://es.slideshare.net/mariosanchezr/presentacin-fondo-nacional-emprendedor-final-3-talleres-e>

¿Qué se necesita para recibir el apoyo?

Para requisitar la Solicitud de Apoyo, la documentación del beneficiario u organismo intermedio debe validarse previamente por la Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos del INADEM. Para tal efecto, los beneficiarios u organismos intermedios deben ingresar al Sistema Emprendedor, para capturar en línea sus datos generales en los campos que para tal efecto estarán habilitados en dicha página. Asimismo, deben adjuntar por ese medio, los archivos tipo .PDF que se le solicite conforme su naturaleza jurídica. El beneficiario u organismo intermedio que se encuentre inscrito en el RUPA, podrá adjuntar únicamente la constancia de inscripción en el RUPA; consecuentemente, no tendrán la obligación de presentar la documentación a que refiere el primer párrafo del presente.¹⁸

¹⁸<https://tutoriales.inadem.gob.mx>



La documentación que deben presentar los beneficiarios u organismos intermedios para su validación, de manera enunciativa y no limitativa es la siguiente:

Si el beneficiario es una persona física:

- Cédula del Registro Federal de Contribuyentes, ya sea RIF o Persona Física con Actividad Empresarial en Régimen Intermedio;
- Identificación oficial con fotografía del beneficiario;
- Comprobante de domicilio;
- Clave Única de Registro de Población (CURP).

Si el beneficiario u organismo intermedio es una asociación civil especializada, siempre y cuando acrediten una antigüedad mínima de constitución de tres años a la fecha de ingreso de su documentación jurídica y cuenten con al menos 100 miembros asociados o con una metodología o característica ampliamente reconocida a nivel inter-nacional; o una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.):

- Instrumento público otorgado ante notario o corredor público en la que conste la constitución de la sociedad;
- Instrumento público otorgado ante notario o corredor público en la que conste el poder para actos de administración del representante o apoderado legal con el que se firmará el convenio en el caso de ser aprobado el proyecto;
- Comprobante de domicilio;
- Identificación oficial con fotografía del representante o apoderado legal;
- Cédula del Registro Federal de Contribuyentes (RFC);
- Clave Única de Registro de Población (CURP) del representante o apoderado legal;
- Alta de trabajadores ante el IMSS (para acreditar el rango de trabajadores), y
- Declaración anual del impuesto sobre la renta (para acreditar el rango de monto de ventas anuales)



2.4 Mortalidad Empresarial

México es una incubadora de pequeños y medianos negocios, su PIB se basa en las Pymes que se han ido desarrollando a lo largo de la historia. Solamente México cuenta con alrededor de 3 o 4 empresas transnacionales por lo tanto las Pymes representan de un 90 a un 95% de la economía Mexicana¹⁹

Muchas expectativas y esperanzas son depositadas en estas pequeñas unidades, porque ellas generan nuevos empleos y contribuyen a mejorar la competencia y una economía más eficiente. Al mismo tiempo es preocupante el número de empresas que fracasan en los primeros años de vida. Recientes investigaciones buscan explicar porque unas empresas sobreviven y otras fracasan. Al constituirse, las empresas tienen una esperanza de vida o éxito de 7.8 años; la falta de un proyecto viable y financiamiento son las causas principales del fracaso. Dos de cada tres empresas mexicanas quiebra o “muere” antes o al cumplir su primer lustro de vida productiva, de acuerdo con un reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Sin embargo, refirió el INEGI que, al transcurrir más de 10, 15, 20 o 25 años, la tasa de mortalidad empresarial se dispara hasta 76%, 82%, 86% y 89%, respectivamente.

Esto evidencia que sólo 11% de las compañías logra trascender a la próxima generación y obtiene éxito y reconocimiento de los consumidores.

Algunas de las principales características por las cual mueren las empresas son:

- Una competencia más fuerte de la que se esperaba.

Por lo general el emprendedor se enfoca en ofrecer un producto y servicio, no se fijan en la competencia y sus ventajas de precio, atención al cliente, créditos etc.

- Los esfuerzos de venta, promoción y distribución no fueron lo suficientes o fueron mal gastados.
- El emprendedor no encuentra a su cliente potencial o no lo identifica.

¹⁹<https://www.entrepreneur.com/article/258869>



Esto quiere decir que no hizo un esfuerzo sufriente por encontrarlo o lo malgasto sin encontrarlo.

- El producto era igual al de la competencia.

La mayoría de los emprendedores no hacen nada o hacen lo mínimo para diferenciar sus productos de tal manera que no presenta ninguna ventaja competitiva.

- Falta de capital para la venta del producto.

Este es el principal motivo por el cual los emprendedores se ven afectados, pero en realidad la falta de capital operativo incide en un porcentaje muy bajo. Enseguida se presentan una serie de gráficos con censos del INEGI en donde se puede observar las diferentes estadísticas en las cuales se muestra la esperanza de vida de un negocio en México dependiendo de diferentes factores.

A continuación en la figura 13 podemos observar la esperanza de vida de los negocios en México dependiendo de la zona geográfica de cada estado de la república mexicana, por lo cual podemos concluir que la esperanza de vida es mayor en el centro de la república mexicana.



Figura 13. Esperanza de vida de los negocios en México
Fuente: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>



En la figura 14 podemos observar la esperanza de vida por cada sector económico, en el cual se puede observar que las empresas del sector manufacturero tienen mayor esperanza de vida.

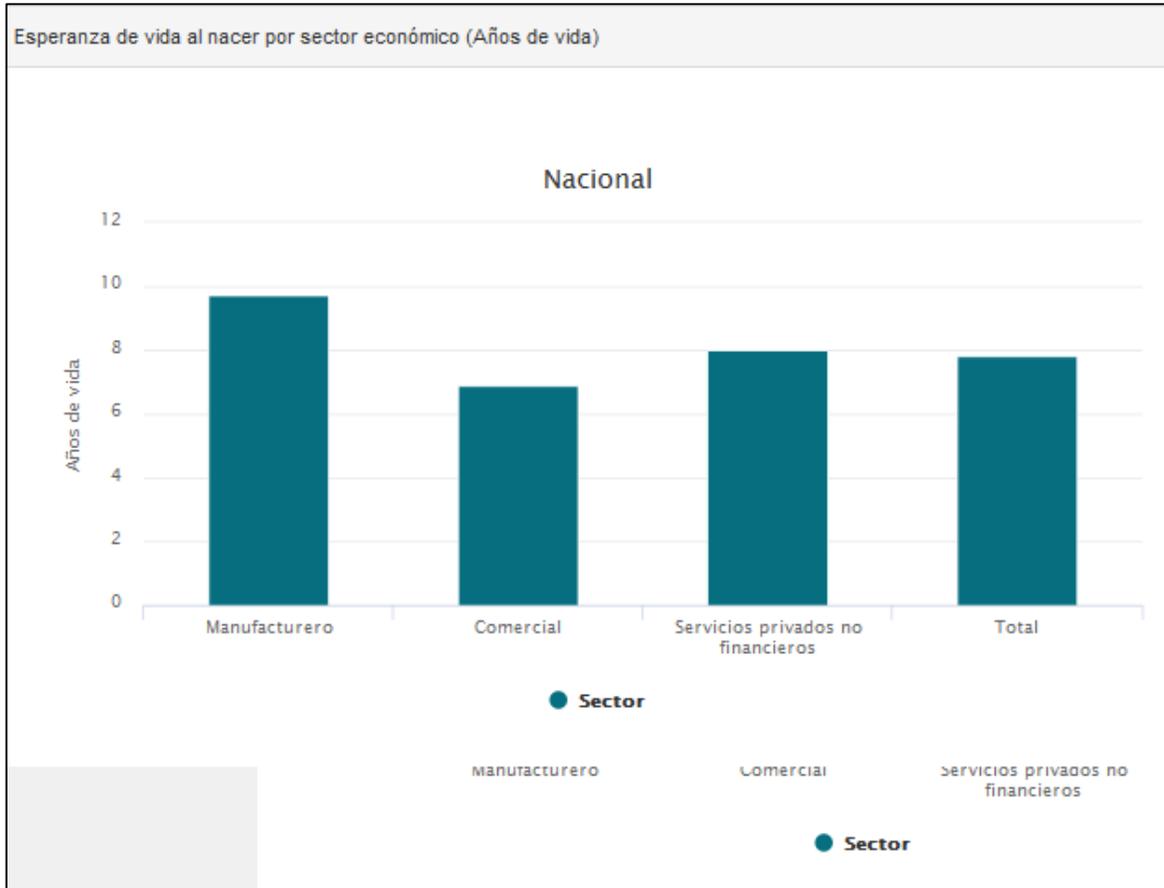


Figura 14. Esperanza de vida al nacer por sector económico
Fuente: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

A continuación en el figura 15 podemos observar la esperanza de vida de los negocios dependiendo el sector económico y los años que llevan operando o siendo empresas constituidas y dando sus servicios.

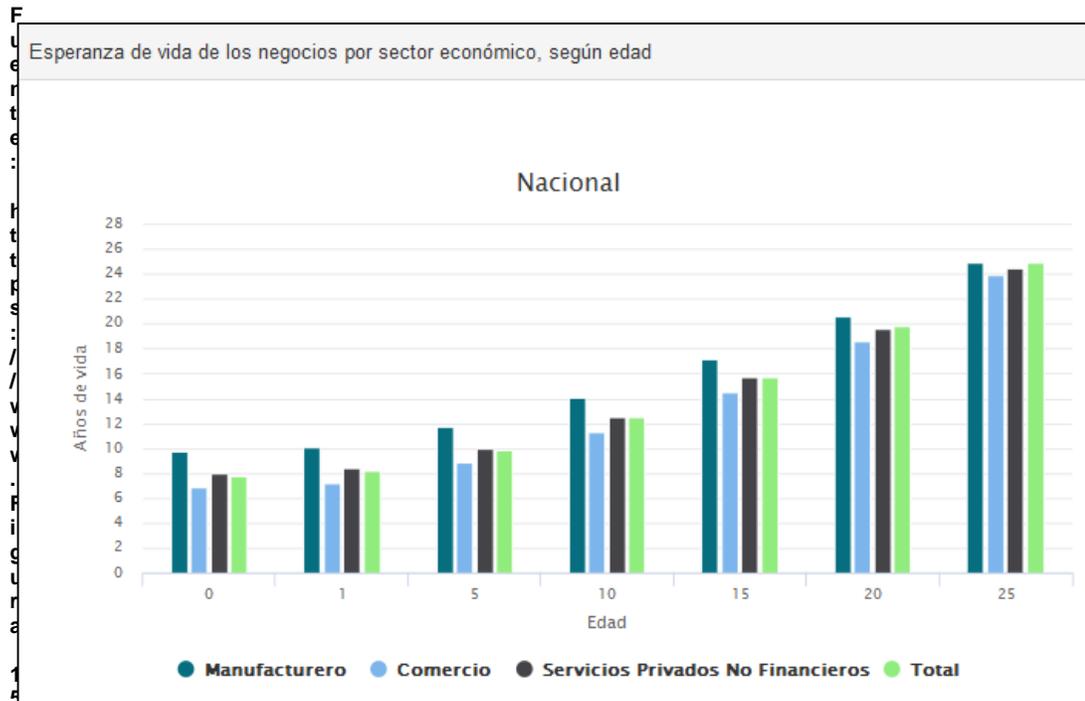


Figura 15. Esperanza de vida de los negocios por sector económico, según edad
Fuente: inegi.org.mx/temas/evnm/

2.4.1 Productividad en México

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y por tanto, mayor será la eficiencia.

Al igual que la economía mundial, el crecimiento de la economía mexicana se ha desacelerado en los últimos años, pasando de 2.3% en 2017 a 2% en 2018, y a 1.6% en 2019. Para 2020 esperamos una recuperación a cerca de 2%.

La política fiscal está comprometida con la estabilización de la deuda. La política monetaria, enfocada en la estabilidad de precios, está logrando que las expectativas de inflación permanezcan ancladas. La inflación subyacente se encuentra en un intervalo

de entre 2 y 4%, definido como objetivo por un Banco Central fuerte e independiente. Al mismo tiempo, el tipo de cambio flexible ha permitido que la economía se ajuste a los choques externos sin grandes desequilibrios.

México ha obtenido 64,6 puntos en el Índice de Competitividad de 2018, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 63,43 puntos.

Está en el puesto 46 del ranking de competitividad mundial, de los 140 países analizados. Ha mejorado en este último informe su situación, ya que en 2017 estaba en el puesto 51.

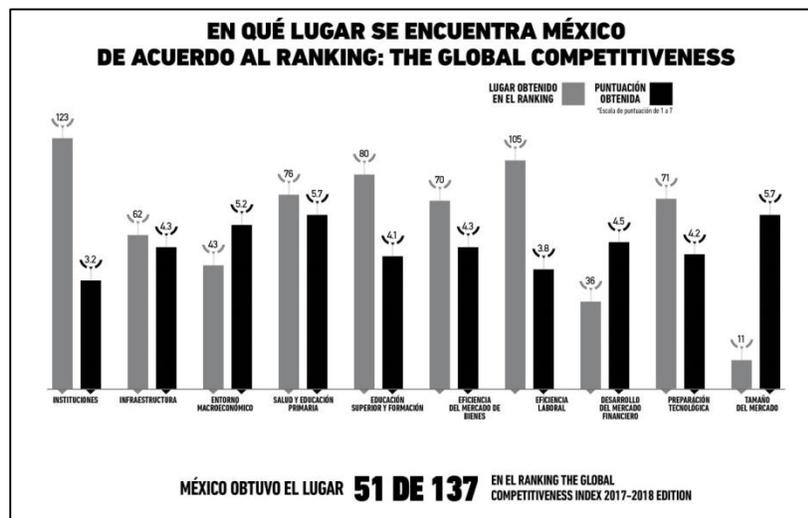


Figura 16. Lugar que se encuentra México de acuerdo al ranking: The Global Competitiveness
Fuente: <https://www.merca20.com/la-productividad-mundial-en-que-posicion-esta-mexico/>

2.4.2 Principales problemas que enfrentan las MPYMES

En México existen poco más de 4 millones de unidades económicas, de las cuales el 99.8 por ciento son consideradas PYMES. Este segmento empresarial es probablemente el más importante del país en términos económicos, pues aportan el 42 por ciento del Producto Interno Bruto y generan el 78 por ciento de los empleos remunerados en México. Al considerar de manera conjunta al micro, pequeñas y



medianas empresas (MPYMES) tenemos que estas participan con el 63% del empleo y el 35% de la Producción Bruta Total.

Un análisis más desagregado realizado por el estudio de la OCDE (2013) demuestra que el problema de la productividad radica principalmente en el sector de las microempresas, que representan el 94.4% de la población empresarial, el 41.1% del empleo, pero solo 17.8% del valor añadido, una contribución considerablemente más baja al valor agregado generado por las microempresas en el resto de los países de la OCDE. Además, dado que las microempresas tienen una productividad típicamente más baja que las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con la OCDE esta característica estructural afecta la productividad de la economía mexicana en su conjunto.

La baja productividad de las MPYMES limita el desarrollo nacional y fomenta la desigualdad entre las empresas, sectores y regiones económicas. Sin embargo, la misma medición de la productividad es un problema muy complejo, ya que abarca elementos multidimensionales que incluso hace difícil las comparaciones.

Sin embargo, los pequeños negocios se enfrentan a una serie de dificultades y obstáculos que frenan su crecimiento, impidiendo que este sector se fortalezca de forma adecuada. De forma adicional, existen errores internos que los pequeños empresarios cometen al dirigir sus empresas que, al combinarse con factores externos del entorno, resultan en una gran carga para su desarrollo.

A continuación se presentan algunos errores que comúnmente cometen los emprendedores, motivo por el cual se ven limitados al crecimiento a corto y mediano plazo.

No realizar investigaciones de mercado

El primer error que puede hundir un emprendimiento es el no contar con información sobre el mercado en donde se piensa desenvolver. Un primer análisis que revele cuál es el público objetivo de un producto o servicio, lo que buscan y qué está haciendo la competencia, son conocimientos vitales para darle una dirección y factor diferenciador a una empresa.



Falta de planeación

Al principio de cada emprendimiento, la emoción que se tiene por empezar un negocio puede hacer que la planificación del mismo se olvide. Comenzar a proponer acciones sin un plan de cómo, cuándo y con qué objetivo deben llevarse a cabo puede terminar con una idea que no tiene dirección alguna. Debe contarse con un plan de trabajo calendarizado y objetivos medibles que puedan alcanzarse.

Falta de asesoría legal

Si se ignoran las responsabilidades legales y fiscales que tiene una empresa, o bien, no hay una constitución correcta de la misma, el negocio tarde o temprano tendrá problemas para poder crecer. Es necesario un asesor experto en temas legales y empresariales para aconsejar y guiar al pequeño empresario al constituir su negocio de forma correcta.

Ignorar la atracción de talento

Contar con un equipo de trabajo sólido es la base para comenzar una empresa exitosa. Si se contrata a personas que no encajan con la visión de la empresa, el negocio terminará por estancarse y perdiendo dinero debido a la constante rotación de personal, o el mantenimiento de un equipo incorrecto. Invertir en la atracción y retención del talento adecuado es clave para lograr las metas del negocio.

Búsqueda inadecuada de financiamiento

Muchos pequeños empresarios le temen al financiamiento externo para su empresa, pues creen que perderán el control de su negocio; o bien, recurren a un financiamiento incorrecto que les genera más problemas que soluciones. Mezclar las finanzas personales con las del negocio, o pedir créditos personales para el mismo, también terminarán por frenar las operaciones de la empresa. El uso del crédito empresarial de forma responsable es clave para hacer crecer una PYME.



No contar con plan financiero

No estar pendiente de los ingresos y egresos del negocio, así como del balance general de las cuentas y contar con un plan financiero que indique la dirección que debe tomar el negocio en términos económicos, es una forma de estancar su crecimiento. Tener claridad de las áreas que necesitan inversión y las cantidades que se requieren para dichas tareas, constituye un paso importante para consolidar una PYME.

Olvidarse del marketing

Muchos pequeños empresarios tienen la creencia de que el marketing es muy caro y sólo sirve para grandes empresas, pero esto no es así. Realizar una inversión en una campaña adecuada ayuda a incrementar la presencia de la marca y conseguir nuevos clientes, por lo que definitivamente vale la pena acudir con una agencia o experto en la materia para diseñar una estrategia a la medida.

No contar con presencia en internet

Por muy pequeña que sea la empresa, contar con presencia digital a través de redes sociales o una página web propia ayuda a que sus productos o servicios lleguen a más personas. También es una forma de mantenerse en contacto constante con los clientes para recibir comentarios y retroalimentación sobre el servicio.

Precios no competentes en el mercado

Para poder ofrecer un producto apto dentro de un nicho de mercado específico, su precio debe ir acorde con su calidad, y sobre todo, no salirse de los parámetros de la competencia.

Los clientes no comprarán un producto similar a la competencia si es más caro y no aporta nada novedoso que justifique su precio por lo que debe investigarse a la competencia directa, así como a productos y servicios similares.

No medir los resultados

Contar con toda la información anterior servirá para poder realizar evaluaciones periódicas del desempeño del negocio. Al comparar los ingresos iniciales con los obtenidos después de un tiempo, la cantidad de dinero invertido, los procedimientos



que han generado mejores utilidades y los objetivos alcanzados, se tendrán pautas para definir la dirección que debe tomar la empresa.

Por otra parte otros problemas que enfrentan las MPYMES son los siguientes:

- Falta de conocimiento para poder implementar un nueva cultura de desarrollo organizacional.
- Falta de claridad de cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final
- Incapacidad para poder fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía
- No saber si el personal con el que cuenta realmente es el adecuado.
- Resistencia al cambio.



Conclusión

En este capítulo lo que pudimos observar fue una breve introducción a quienes se pueden considerar emprendedores y qué relación tiene con las pequeñas empresas, ya que por lo regular un emprendedor siempre comienza con una MPYME, ya que el emprender un negocio para ellos comienza desde un sueño o una idea que tuvieron con anterioridad.

También pudimos conocer cuál es el perfil del emprendedor y las características que poseen, ya que un emprendedor no siempre es la personas con más conocimientos en el área relacionada a las finanzas simplemente como se comentó anteriormente es una persona con ganas de hacer las cosas.

En este capítulo también pudimos conocer un instrumento que el gobierno presta a aquellos emprendedores que no cuentan con los recursos económicos suficientes para poder hacer crecer su negocio o bien necesitan un apoyo para poder emprender un nuevo proyecto, ya que muchas veces el gobierno ofrece apoyos a los emprendedores, sin embargo por la falta de conocimiento o de difusión a dichos programas es la razón por la cual las personas no acuden por los apoyos.

Finalmente en este capítulo pudimos ver las razones por las cuales las MPYMES no crecen o bien se ven con la necesidad de tener que cerrar su negocio ya que en muchos casos los emprendedores no son aptos de poder llevar al mando su negocio o bien no se adaptan a los cambios que actualmente nos enfrentamos, ya que vivimos en un entorno globalizado, motivo por el cual la mortalidad en las MPYMES es muy alta.



CAPITULO III LAS NECESIDADES DEL CAMBIO

Introducción

El cambio en las organizaciones actualmente se ha convertido en un factor a considerar para la supervivencia de las mismas puesto que toda organización debe estar en condiciones de adaptación ante un entorno incierto. La transformación en la tecnología, la legislación del gobierno, la variación de consumidores, etc., conlleva a que las empresas se encuentren ante un entorno más competitivo.

Estas situaciones para las MPYMES tienen un gran impacto y es por ello que deben considerar el cambio como parte de su desarrollo organizacional para afrontar todos estos diversos escenarios

Lo anterior hace que el cambio ya no sea una opción, sino una necesidad inevitable para todas las empresas como parte de su desarrollo organizacional y especialmente para las pymes con el fin de lograr los objetivos organizacionales, y que este proceso pudiese convertirse en la única ventaja competitiva e inclusive como un diferenciador entre una empresa y otra.

3.1 El cambio en las Empresas

La palabra cambio denota la acción o transición de un estado inicial a otro diferente, según se refiera a un individuo, objeto o situación.²⁰El cambio en el ámbito organizacional es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.²¹

Implica la cristalización de nuevas posibilidades de acción (políticas, comportamientos, modelos, metodologías, productos o ideas de mercado), basadas en la recapitulación de los modelos de la organización. Una arquitectura del cambio implica el diseño y construcción de nuevos modelos, o la re conceptualización de los viejos, para crear nuevas alternativas, que se espera sean más productivas.

²⁰“Respeto”. (2018). Qué es Cambio. 10/10/2019, de Significados.com Sitio web: <https://www.significados.com/cambio/>

²¹María Mino Asencio. (2018). Desarrollo Organizacional. 10/10/2019, de ULADECH Sitio web: http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_14/sesion_14_-_DO_Y_CAMBIO.pdf



Valorar la importancia del proceso y gestión de cambio a través de un análisis de los distintos factores en el nuevo entorno, variables internas y externas que permitan entender el curso del cambio proporcionará la información para la planeación, administración y reflexión, llevando a cabo acciones estratégicas y así la oportuna adecuación de la empresa.

Es por ello que la capacidad de las personas dentro de la organización, quienes serán las conductoras y ejecutoras del proceso se convierten en recursos clave para llevar a cabo el cambio en este nuevo entorno. Pero es importante considerar que un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, ellas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso puede tonarse complicado, tanto a nivel personal como organizacional.

Algunas de las causas del cambio en las organizaciones son:

La tendencia global de una economía nacional a una economía mundial, donde las decisiones que pueden tomar una persona o estado tendrán repercusiones en los demás.

Se está pasando de ser una sociedad administrativa a ser una sociedad empresarial, donde las personas inician sus propias empresas con sus ahorros o apoyos gubernamentales como las PYMES.

La revolución eco industrial ya que el medio ambiente proporcionará una de las mayores oportunidades para la innovación tecnológica y administrativa que el mundo industrial haya tenido jamás.

Estas y otras tendencias que se dan día con día conllevan a la necesidad del proceso de implantación del cambio dentro de las organizaciones.

Debido a lo expuesto anteriormente las organizaciones deben reciclarse y actualizarse día a día y no dejar pasar el tiempo sin renovarse, sin cambiar sus hábitos, su



estructura, sus procesos, porque en muy poco tiempo quedarían obsoletas y serían rebasadas por el cambio y la modernidad.²²

3.2 ¿Qué es un paradigma?

Antes de iniciar en conocer el significado y diversas acepciones que tiene el término paradigma, debemos determinar el origen etimológico del mismo.

La palabra proviene del griego que se forma a partir de la unión del prefijo “para”, que significa junto, y de la palabra “deigma” paradeigma que se traduce como ejemplo, modelo.²³

Un paradigma es un modelo o patrón sostenido en una disciplina científica o epistemológica en otros contextos de una sociedad.

Su origen se atribuye a Thomas Kuhn en su libro "La Estructura de las Revoluciones Científicas". Para él, un paradigma se define como aquello que se debe observar y escrutar; en la ciencia un paradigma es un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

Según Kuhn en la obra mencionada, estamos en presencia de un “paradigma” cuando un amplio consenso en la comunidad científica acepta los avances conseguidos con una teoría, creándose soluciones universales. Si se demuestra que una teoría es superior a las existentes, entonces se produce una “revolución científica” y se crean nuevos “paradigmas”.

Otros conceptos de paradigma son:

El conjunto de las creencias, valores reconocidos y técnicas que son comunes a los miembros de un grupo dado (Marín, 2007).

²²French L, Wendell y H.Bell, Cecil Jr. (1996). Causas de cambio en las Organizaciones. En Desarrollo Organizacional (35). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

²³Victoria Bembibre. (2009). Definición de Paradigma. 25/10/2019, de Definición ABC Sitio web: <https://www.definicionabc.com/general/paradigma.php>



El concepto de paradigma refleja algo en específico que funciona como ejemplo a seguir y que también se utiliza para señalar aquello que funciona y es tomado como un modelo.²⁴

Con base a lo anterior podemos definir entonces que los paradigmas son los supuestos, las visiones, los modelos que, conscientemente o no, tenemos en cuenta en el momento del análisis y la toma de decisiones.

3.3 Por qué se dice que hay que romper viejos paradigmas empresariales

Las empresas hoy se transforman y cambian cada vez con mayor frecuencia. Se reinventan para abrir mercado, encontrar nuevos nichos o desarrollar nuevos servicios, productos e idea donde la globalización, el acceso y evolución de la tecnología, la interconexión económica, la urbanización, el aumento de las regulaciones, las modificaciones en las necesidades de los consumidores y de los mercados que generan la necesidad de cambiar los modelos de los negocios hasta hoy conocidos y de crear nuevos paradigmas empresariales.

La amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en las últimas tres décadas en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones, han puesto en crisis los paradigmas que durante décadas prevalecieron en la teoría y la práctica empresarial.

Hoy en día se requiere nuevas alternativas para afrontar situaciones buscando mejorar la empresa con nuevos paradigmas organizacionales y mentalidades gerenciales que rompan con las antiguas formas de hacer las cosas para dar respuesta a los nuevos retos que requieren soluciones más creativas e innovadoras.

La transición hacia lo nuevo es una nueva manera de ver algo, que se hace necesario debido a los nuevos desarrollos en la ciencia, la tecnología, el arte y otras áreas de trabajo. Para romper un paradigma o una estructura es necesario preguntarse primero si es forzoso romperla para mejorarla; si funciona o no y con base a ello determinar una

²⁴Maria Estela Raffino. (2019). Concepto Paradigma. 20/10/2019, de Concepto.de Sitio web: <https://concepto.de/que-es-paradigma/>



acción considerando que nos encontramos en un nuevo siglo, con diferentes necesidades, demandas y comportamientos. La economía moderna se caracteriza por estar globalizada y ser interdependiente en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y desarrollo tecnológico, en donde las empresas tienen crecientes exigencias de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en este nuevo y cada vez más complejo entorno, lo que estimula a los emprendedores a tener que cambiar, mejorar e innovar los modelos con los que actualmente se gestionan los procesos y actividades de una organización con el fin de lograr dar alcance a los objetivos establecidos.²⁵

En la siguiente figura, se muestra un breve comparativo entre modelos antiguos y nuevos con el propósito de ejemplificar lo antes mencionado:

Modelo antiguo	Modelo nuevo
Responsabilidad Personal	Responsabilidad Colectiva
Director Dictador	Líder Director
La responsabilidad es responsabilidad del área	La calidad es responsabilidad de todos
Especialidad de por vida	Dominio de varias áreas
Explotación irracional de los recursos naturales	Respeto al ecosistema
Información limitada lenta	Información amplia y rápida

Figura 17. Paradigmas de la Cultura Empresarial siglo XXI
Fuente: www.ciemsa.mx, 2013

Ahora para poder dar más claridad a este tema pensemos en el modelo clásico de una oficina o una empresa en el que existe una fuerte jerarquía y un organigrama muy claro de cargo piramidal de más a menos poder en donde la cúpula está situada en la parte

²⁵Jack Fleitman. (2013). Nuevos paradigmas empresariales en el siglo XXI. 20/10/2019, de gestiopolis.com Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/nuevos-paradigmas-empresariales-en-el-siglo-21/>



alta del edificio o en una zona reservada pero que los oficinistas se encuentran distribuidos en cubículos y los mandos intermedios se encuentran justo ahí, en medio. Esto conlleva a la manera en la que cada miembro de la empresa sentirá sus status provocando una fractura organizacional.

Actualmente las empresas están buscando nuevas forma de dirigir y guiar a las empresas, que ofrezca un método humanista e integrador, donde el pensamiento administrativo y sus valores éticos adquieran cada vez más importancia.

Las empresas están cambiando, refrescando sus métodos y empoderando a sus empleados.

Estamos en una era digital, de redes sociales en la que todo el mundo tiene opinión y la puede hacer valer.

Las organizaciones de hoy apuestan por el desarrollo profesional de sus integrantes al mismo tiempo que por ofrecer al mundo un servicio o producto necesario.

Hoy se requiere una empresa orientada a la creación de valor para todos los actores: empresarios, ejecutivos, colaboradores, asesores, trabajadores de confianza y de base, dando un nuevo enfoque a la administración de las empresas que requiere un gran sentido ético, moral, social y jurídico.

El éxito organizacional de algunas empresas se debe a que han aplicado continuamente nuevos paradigmas dentro y fuera de la empresa ya que tiene en cuenta que las soluciones pasadas no son las soluciones para el presente.

Es entonces que las empresas deben aceptar que lo que era tradicional se está volviendo obsoleto haciendo de esto algo necesario para crear nuevos modelos que nos permitan resolver los nuevos retos, el romper con viejos paradigmas.

Algunos ejemplos de empresas que lograron romper paradigmas en los negocios, Skype transformó a la industria de telecomunicaciones; Netflix a la industria de renta de películas; iTunes a la de distribución de música; los teléfonos celulares y tabletas



acabaron con las ventas de relojes de mano, dispositivos navegación GPS, calculadores, cámaras fotográficas, incluso en el uso de computadores personales.²⁶

Para ello, las empresas necesitan tener un entendimiento de su entorno, buscar desarrollar líderes que ofrezcan una visión del futuro, promover estructuras organizacionales colaborativas, promover la creatividad y capitalizar en el error y, sobre todo, aprender a utilizar la información para tomar mejores decisiones. Para ser una empresa de vanguardia debe redefinir no sólo su estrategia de negocios, deben evolucionar sus políticas y cultura organizacional para poder maximizar sus recursos humanos. Más que los recursos financieros y activos de capital, el talento es el gran diferenciador de las empresas competitivas. Requieren ser eficientes en operaciones y costos, sin embargo, también necesitan redefinir la estrategia y la toma de decisiones con más y mejor información. Para ello, considerar tener un liderazgo sólido y una visión clara de a dónde quieren ir y qué quieren lograr.

3.4 Las Fuerzas Externas e Internas del Cambio

Una vez entendido que los Cambios Organizacionales surgen de aquella necesidad quebrantar con el equilibrio existente para crear uno con más provecho para el negocio, pero que habrá fuerzas interactuando lo que las convierte en muros que tratan de oponerse, pero que derivan desde dentro y fuera de una organización y que pueden determinar la causa del cambio.

Se puede decir que independientemente de las fuerzas, las internas representan una mayor importancia para el cambio ya que las fuerzas externas no todas tienen aplicación o significado a menos que están asimiladas en la organización.

Externas: son ajenas a la Organización y tienen un fuerte impacto en el desarrollo y cambio organizacional, la Gerencia de la Organización tiene poco control sobre estas variables externas.

Las fuerzas externas del cambio vienen de cualquier agente externo que incluye por mencionar algunos ejemplos: políticos, grupos de presión, competidores ya sea de

²⁶AdriánRodríguez. (2018). Paradigmas en negocios. 26/10/2019, de TELCEL EMPRESAS Sitio web: <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/paradigmas-en-negocios>



productos o servicios, el benchmarking, incluso la manera en que los competidores tratan a los proveedores y a su personal es un factor que puede generar impacto, así como la apertura de nuevos mercados debido a un Tratado de Libre Comercio.

Internas: surgen del análisis del comportamiento organizacional y se muestran como alternativas de solución, presentando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de un cambio estructural entre los que se encuentran la cultura organizacional y los objetivos.

Dentro de las fuerzas internas también se debe incluir directivos o consultores de marketing los cuales deben estar comprometidos con el propósito de desarrollar estrategias de mejora de la gestión, el análisis FODA es una herramienta muy útil para estos casos.

Es por ello que debemos tratar de manera integral todos los elementos antes mencionados con la finalidad de minimizar la adopción al cambio.

3.5 Los Aspectos del Cambio

Para llevar a cabo cualquier proceso de cambio, debemos considerar como necesario gestionar integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, con la finalidad de hacer frente al proceso de aceptación y adopción del cambio lo cual puede resultar muy complicado.

ASPECTOS TECNICOS	ASPECTOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none">• Metodología• Mejores practicas• Gerencia efectiva• Experiencia en tecnología y procesos• Experiencia en la industria• Experiencia funcional	<ul style="list-style-type: none">• Propensión al cambio• Alineamiento cultural del cambio• Compromiso de los lideres• Participación del personal• Comunicación abierta• Capacidad individual y grupal

Figura 18. Aspectos técnicos y humanos
Fuente: Elaboración propia



Es muy importante mencionar que para facilitar el aprendizaje y la mejora de las capacidades del personal, tanto en conjunto como individual, cada miembro importante dentro de la estructura debe realizar ciertos cambios y tener disposición de mejorar.

El buscar mejorar en los aspectos mencionados no sólo permitirá incrementar el desempeño y la eficiencia de cada colaborador y del conjunto de los mismos, sino que también se evita la rotación del personal, se mejora el trabajo en equipo e incluso el ambiente laboral.

La Singularidad de cada proceso de cambio

Es muy importante considerar que no todos los cambios son iguales y que tampoco se dan en condiciones similares, esto debido a que cada organización es diferente. Los factores condicionantes que pueden dificultar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso, todo esto hace que cada situación de cambio sea única.²⁷

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar; así de esta forma podemos direccionarnos en términos de qué procesos, estrategias, acciones implementar y las propias herramientas utilizar.

Alguno de los factores que se deben tener en cuenta en el momento de constituir los planes y que darán base al cambio son:

²⁷Eduardo Pérez Gorostegui. (2018). Comportamiento Humano y Habilidades Directivas. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.



Magnitud del cambio	Propensión al cambio
<ul style="list-style-type: none">• Número de interesados• Tiempo para implementar el cambio• Cantidad de personas impactadas• Grado de colaboración interfuncional• Aspectos que requieren cambios simultáneos (tecnología, cultura, organización, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Entendimiento de la necesidad del cambio• Grado de consenso del management• Apoyo de los interesados• Necesidades de transformaciones culturales• Recursos dedicados al cambio• Número de iniciativas de cambio simultaneas

Figura 19. Factores del Cambio
Fuente: Elaboración propia

3.6 El proceso del cambio organizacional

El llevar a cabo un cambio organizacional inicialmente no es fácil ya que no todas las personas están dispuestas a realizar un esfuerzo y aquellas que lo están dispuestas fácilmente vuelven a las antiguas actividades de funcionamiento.

El proceso del cambio conlleva desde la más mínima interrelación individuo-organización-producto-cliente, hasta el rediseño o innovación de la manera en la cual se debe dirigir una organización para lograr su existencia e inclusión en los mercados y alcanzar una alta competitividad ya sea a nivel local, regional, nacional o internacional.

Toda organización en alguna etapa de su vida como empresa experimentara cambios en donde habrá un reto para los directivos y todo el personal de la organización para que el cambio organizacional se produzca en dirección a los objetivos de la organización.



Este proceso contempla los siguientes aspectos:

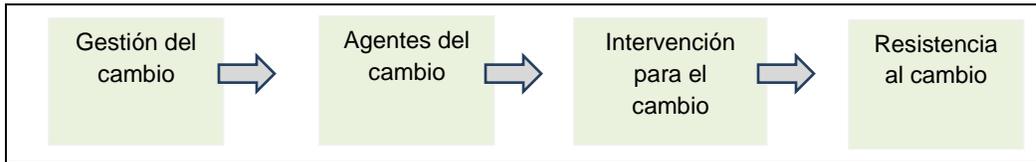


Figura 20.
Fuente: Elaboración propia

Cuando existe un deseo de realizar un proceso de cambio se debe considerar el generar confianza a todas las personas a las que se pretende implementar el cambio y no dar lugar al temor, ya que esto podría ser una razón para que fracase el proceso del cambio poco tiempo de ser implementado. Es por ello que buscar el que todo el personal este comprometido para que dicho proceso ocurra de manera eficiente.

En la siguiente figura podremos visualizar las etapas que surgirán como parte del proceso del cambio en los individuos involucrados.

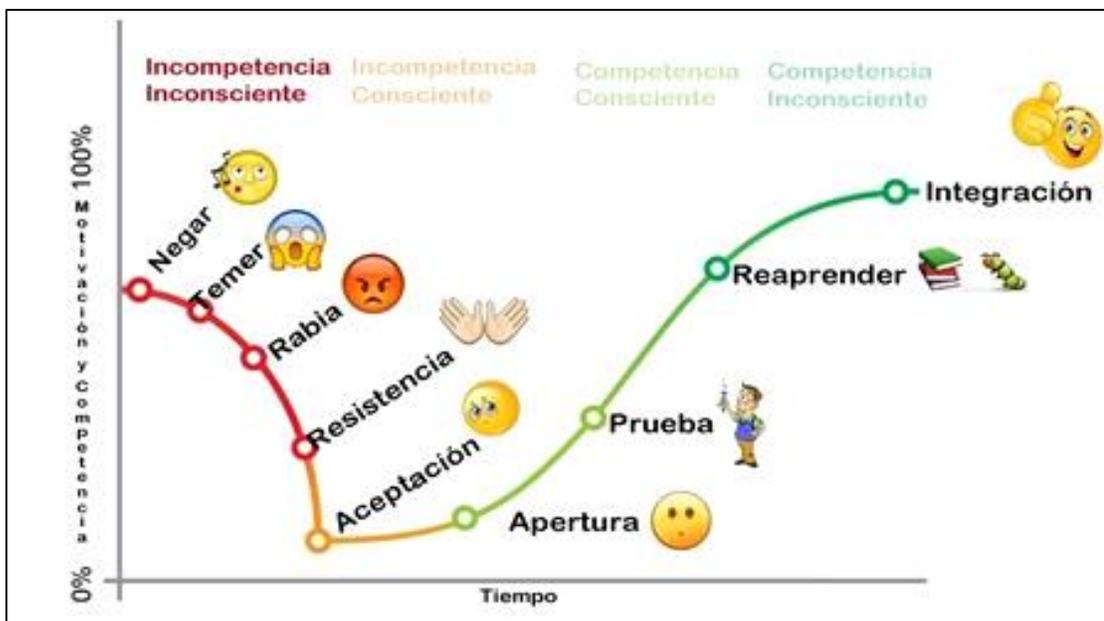


Figura 21. Proceso del cambio
Fuente: www.gestiopolis.es/ el cambio



Modelos de cambio organizacional

Incontables autores han propuesto modelos específicos para estudiar los procesos de cambio, tanto en las organizaciones como a nivel individual:

Modelo de Kurt Lewin

Uno de los primeros y más conocidos modelos fue desarrollado por Kurt Lewin, y se conoce como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento. El propósito de la primera etapa es cuestionar el conjunto de supuestos existentes y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. El propósito de la tercera etapa es “volver a congelar” la nueva situación a la que se llegó con el cambio, con objeto de contar nuevamente con un nivel aceptable de estabilidad.

La siguiente figura ilustra el modelo con la inclusión de las fuerzas impulsoras y restrictivas de cuyo equilibrio depende la acción del cambio.

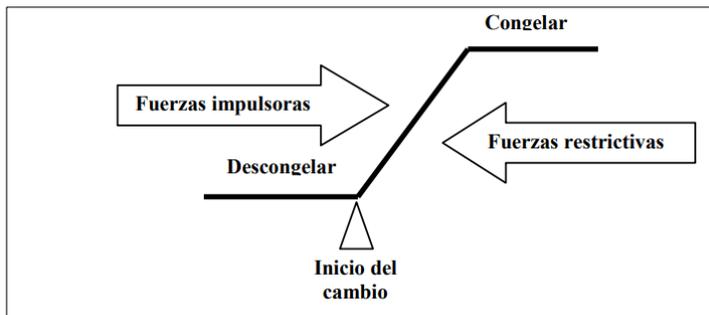


Figura 22. Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas
Fuente: Basado en Lewin (1951)

Derivado del modelo de Lewin, otros autores han incluido varias etapas más, hasta llegar, como en el caso de Judson (1991) a las cinco siguientes:

- Análisis y planeación del cambio
- Comunicación del cambio
- Aceptación de los nuevos comportamientos
- Cambio hacia el nuevo estado deseado
- Consolidación e institucionalización del nuevo estado.



La fórmula Gleicher

El modelo fue propuesto por Beckhard y Harris (1987), aunque en realidad estos mismos autores lo atribuyen a David Gleicher. El modelo es una sencilla fórmula matemática: $I \times V \times P > R$, en la cual las variables indican lo siguiente: I=Insatisfacción con el estado de cosas; V=Visión de lo que es posible lograr; P=Pasos concretos que hay que dar para lograr la visión y R=Resistencia al cambio. Lo que expresa la fórmula es que si la combinación de la insatisfacción, la visión y los primeros pasos que hay que dar es mayor que la resistencia, es posible lograr un cambio organizacional exitoso.

El modelo de Greiner

Publicado originalmente en la Harvard Business Review con el nombre de “ciclo de vida de las organizaciones”, el modelo de Greiner (1972) propone que los procesos de cambio en las organizaciones alternan ciclos conformados por etapas creativas y etapas de crisis.

Etapas creativas	Etapas de crisis
Creatividad	Liderazgo
Dirección	Dirección con control
Sistemas internos	Confidencialidad
Equipos de trabajo	Revitalización

Figura 23. Ciclos del modelo de Greiner
Fuente: Basado en Greiner (1972)

Greiner agregó posteriormente una sexta fase a su modelo, a la que denominó: “Crecimiento a través de las soluciones extra organizacionales (fusiones, tenencias, redes de organizaciones)

La curva J

Desarrollado por Karl Albrecht (2002), este modelo plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la letra J)

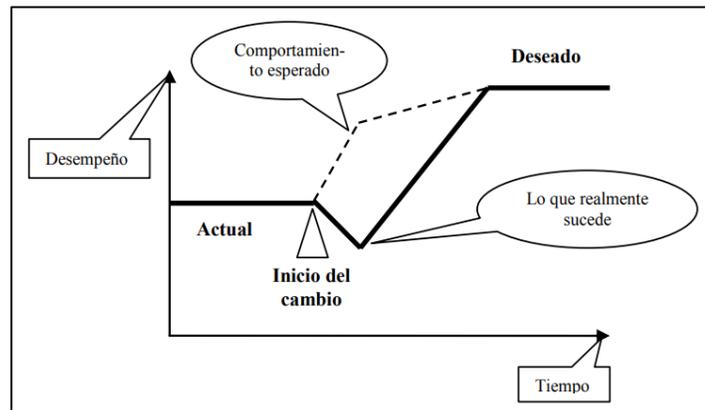


Figura 24. Esquema de la curva J
Fuente: Basado en Albretch (2002)

Modelo ADKAR

El modelo ADKAR para la administración del cambio individual fue desarrollado por la organización de consultoría e investigación Prosci (Hiatt, 2006). Es un modelo de tipo lineal, a la manera de Lewin y describe las cinco etapas que deben realizarse para un cambio exitoso a nivel individual:

- Conciencia del cambio. Porqué es necesario el cambio.
- Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio.
- Conocimiento. Para saber cómo cambiar.
- Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos.
- Refuerzo. Para mantener el cambio.

Modelo de Kübler-Ross

También en el ámbito de los cambios personales, uno de los modelos más conocidos es el de Elisabeth Kübler-Ross (1970), planteado en su libro *OnDeath and Dying*. Las etapas del modelo describen los estados emocionales que atraviesa una persona ante circunstancias extremas de pérdida, en especial de la propia vida, o de algún ser querido, aunque por extensión pueden aplicarse a otros tipos de pérdidas (trabajo, robos, etc.). Tampoco es forzoso que aparezcan todas ni necesariamente en el mismo orden.²⁸

²⁸Tarantino Salvatore. (2012, diciembre 19). Modelos de gestión del cambio. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>



En la siguiente tabla se indican las etapas, así como algunas de las expresiones típicas relacionadas con las mismas:

Etapas del modelo	Expresiones típicas
Negación	<i>"¿Esto no puede estar pasándome a mí!"</i>
Ira	<i>"¿Porqué a mí? ¿No es justo!"</i>
Negociación	<i>"Sólo quisiera un poco más de tiempo para arreglar algunos asuntos"</i>
Depresión	<i>"¿Para qué preocuparme? ¿Ya no hay remedio!"</i>
Aceptación	<i>"Todo va a estar bien"</i>

Figura 25. Etapas del modelo
Fuente: Basado en Kubler-Ross (1970)

Retos para las futuras investigaciones

En un trabajo a principio de la presente década, Pettigrew, Woodman y Cameron (2001) planteaban seis retos para las investigaciones acerca del cambio y el desarrollo organizacional, que consideramos importante consignar en este apartado como guía para futuras investigaciones en el campo:

- El examen de múltiples contextos y niveles de análisis
- La inclusión del tiempo, la historia, los procesos y la acción
- La relación entre los procesos de cambio y los resultados del desempeño
- La investigación de comparaciones internacionales e interculturales
- El estudio de la receptividad, la personalización, la secuencia, el ritmo y la diferencia entre los procesos de cambio episódico y continuo.
- La asociación entre académicos y profesionales en el estudio del cambio organizacional.

La resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales y esto en acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización.



La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio. El entendimiento de la resistencia también ayuda en el desarrollo de un buen plan de comunicación.

Lo que ocasiona no tener el manejo necesario a la resistencia a la adopción de los cambios, señala el estudio Termómetro de la Gestión de Cambio, realizado por Kronos, firma dedicada a soluciones para la administración de la fuerza laboral en México. Ante cualquier cambio en sus proyectos, las empresas deben tener una planificación, objetivos, métricas y responsables que aseguren el éxito de estos cambios; sin embargo solo el 31 por ciento de las empresas crea un comité de seguimiento, mientras que el 4 por ciento anuncia los cambios a sus colaboradores vía mail.

Douglas Smith, en su obra Taking Charge of Change menciona que:

"...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...".

Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por principales factores como los son:

- Falta o escasez de información.

La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La resistencia se presenta esencialmente de dos formas: sistémica y de comportamiento. La resistencia sistémica proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados.

Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.



- Factores históricos.

Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

- La amenaza al estatus y al status quo.

Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.

- Amenaza al poder.

De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder. En términos de poder, con un cambio organizativo, unos ganan y otros pierden; de esta forma, la resistencia partiría del grupo que ve amenazada sus posiciones.

Si el cambio viene impulsado unilateralmente por la dirección, los actores más poderosos de la organización informal se enfrentarán al mismo.



Si el impulso proviene de los actores que dominan la organización informal, la resistencia será la bandera de los actores con poder formal que no desean la consolidación de la organización de facto.

- Deficiente clima organizativo.

Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.

- Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.

Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son los jefes de unidad o de departamento, pues el fracaso del nuevo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.

- Escasa flexibilidad organizativa.

Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

Es entonces que los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información - Desinformación
- Amenazas al pago y otros beneficios.



-
- Clima de baja confianza organizativa.
 - Cultura organizacional que castiga excesivamente el error
 - Reducción en la interacción social.
 - Miedo al fracaso.
 - Resistencia a experimentar.
 - Poca flexibilidad organizativa.
 - Aumento de las responsabilidades laborales.
 - Disminución en las responsabilidades laborales.
 - Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.
 - Dificultades para el trabajo en equipo
 - Percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
 - Sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

De la misma forma que la física demuestra que el movimiento de un cuerpo genera un movimiento de sentido inverso en los cuerpos asentados sobre el que está en movimiento, muchos especialistas en comportamiento organizacional consideran que cualquier cambio genera una reacción contraria como si fuera una parte inherente al proceso de evolución organizativa. Pero cabe apuntar que las organizaciones y las personas no se comportan de forma tan previsible como lo hacen los cuerpos físicos.

Así, el grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información de que se disponga.

Durante el proceso de cambio organizativo la resistencia al cambio puede darse en diferentes momentos:

- Durante el proceso de diseño del cambio.
- Durante el proceso de decisión en el que se escoge el nuevo sistema organizativo.
- Durante el proceso de implementación del cambio organizativo.



Las dos medidas que permiten superar el cambio son: hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello e, impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización. Primero debe analizarse las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario pulsar el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan, así como preparar a la misma para la percepción de los cambios y las finalidades que se persiguen con los mismos. La resistencia se puede utilizar como indicador de qué la provoca.

El proceso de cambio desde el punto de vista personal

Ante un cambio los líderes de dicho proceso como un director o gerente juegan un papel fundamental ya que debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos. Por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido. Todo individuo involucrado en el proceso de cambio en la organización perteneciente a algún área o departamento debe estar informado de lo que se pretende hacer, comprender porque se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar en ello.

El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.²⁹

²⁹Carapaica Gil Luis Manuel. (2001, mayo 11). Gerencia del cambio organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gerencia-cambio-organizacional/>



Cuando se habla de cambio desde una perspectiva personal conlleva también hablar de resistencia al cambio. Se podría decir que más que resistencia la mayor parte de las personas tienen predisposición. Lo que estaría ocurriendo generalmente es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa lo que resulta en un dilema. Para que haya avance en la organización se tiene que lograr la adaptación pero esto genera temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

Algunos aspectos psicológicos y de conducta de las personas en los que se fundamenta la resistencia al cambio son:

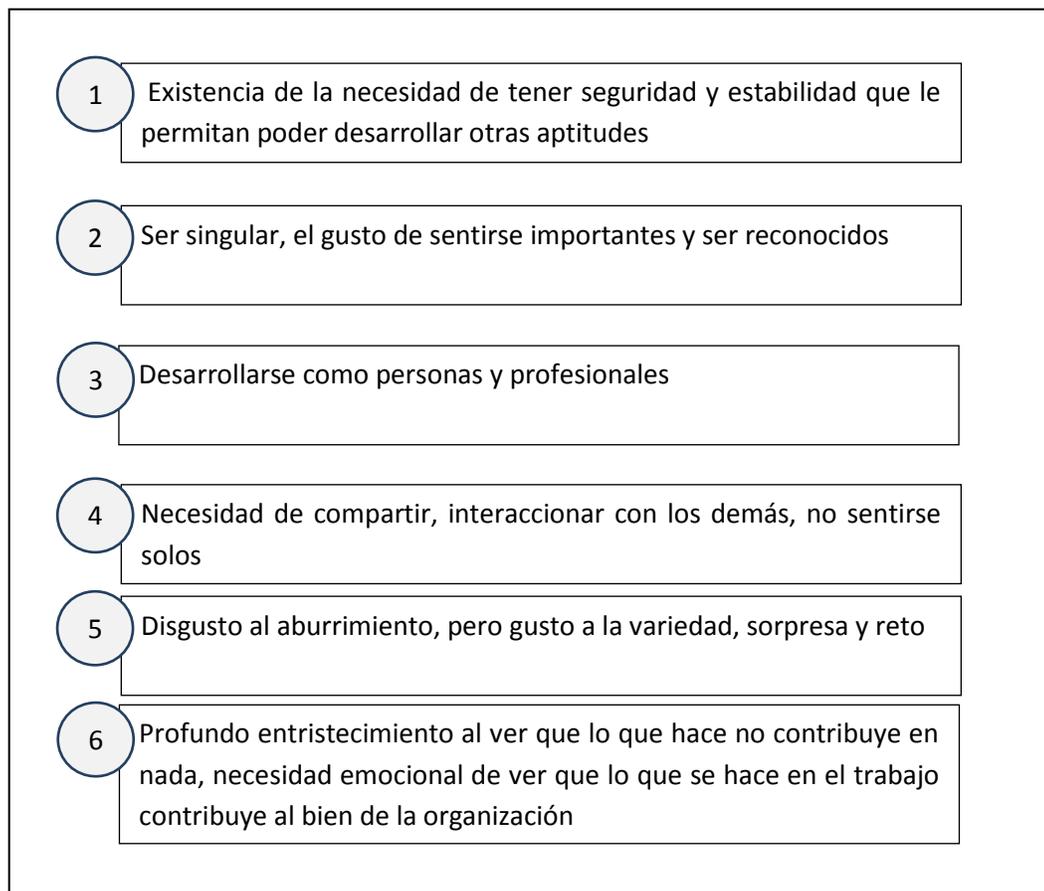


Figura 26. Aspectos psicológicos y de conducta de las personas
Fuente: Elaboración propia



Cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, si antes no se han valorado las necesidades emocionales de los individuos puede provocar problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación y ahí es donde entra esta resistencia. En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

En su libro *Dirigiendo el cambio* (Deusto, 2004), William Bridges propone una distinción entre cambio y transición.

Los cambios pueden ser inmediatos, mientras que las transiciones demandan más tiempo. Por ejemplo, pueden designarnos un nuevo puesto de trabajo (cambio), pero la adecuación a las nuevas tareas y la adaptación a esta nueva realidad (transición) pueden llevar mucho tiempo e, incluso, no lograrse.

Bridges destaca pasar por tres etapas en el cambio:

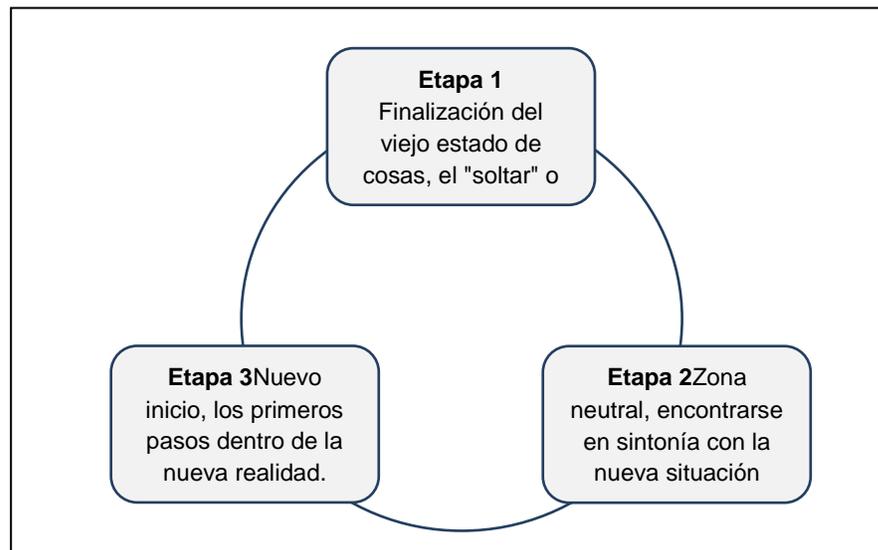


Figura 27. Etapas en el cambio
Fuente: Elaboración propia



La primera etapa:

Tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "soltar" o "dejar ir algo". El cambio comienza con el cierre de alguna situación y es probable que se presenten sentimientos de pérdida y de miedo a lo desconocido. Para avanzar, es imprescindible abandonar la vieja situación. Esta etapa está asociada al proceso de resistencia al cambio.

La segunda etapa:

Es la llamada zona neutral. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso. Es un paso intermedio entre la realidad vieja y la nueva. Normalmente, se siente confusión pero, a la vez, esta fase puede utilizarse para aprovechar el proceso de cambio.

La tercera etapa:

Es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad. La persona ve más claras sus perspectivas y se empieza a vislumbrar de forma más nítida lo que está concretando. Es la etapa de consolidación de una visión precisa y pertinente. También es la etapa más creativa, ya que se deben inventar nuevas cosas.

Las tres etapas son inevitables y necesitan ser atravesadas para gestionar el cambio con efectividad.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.



3.6.1 Tipos de Pensamientos

La construcción del pensamiento humano es uno de los procesos socio biológicos más emocionantes. Se va tejiendo sobre puntos de referencia anteriores comparados mil y mil veces y se va ensanchando con base en la experiencia cotidiana de observar, imaginar y develar. Impulsos nuevos viajan por las neuronas y encuentran los vacíos en el inmenso espacio-tiempo que es la memoria y los llena con nuevas asociaciones que permiten pequeñas variaciones a conceptos anteriormente construidos, generando con ello nuevas herramientas para futuras situaciones.

El pensamiento se manifiesta desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia adquirida en el transcurso de la vida.

Pensamiento estratégico

El origen de la palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega) que surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas.

El autor más destacado por sus contribuciones a los inicios del pensamiento estratégico fue SunTzu, quien por medio de su libro *El arte de la guerra* describe el armamento y el ejército chino, así como sus sistemas de mando, comunicación, disciplina, distinciones de rango, estrategia y logística.

El pensamiento estratégico parte de las maniobras militares que debían determinar la manera de atacar al rival para que saliera lo más debilitado posible e incapaz de reaccionar. Estos modelos militares empezaron a influir con más fuerza hacia el siglo XV cuando la fundamentación militar tomó especial relevancia.

Otro autor importante que influyó en la evolución del pensamiento estratégico fue Nicolás Maquiavelo, quien parte de la premisa de que “adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y supone también aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece”.



Desde entonces la actitud estratégica se ha considerado como una postura abierta al cambio y crítica de las propias concepciones y prácticas administrativas, que supone la capacidad de cuestionarlo todo y salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas.

“Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí”.

Este antiguo proverbio atribuido al Corán, se aplica a las situaciones en las que nos encontramos como administradores de nuestra vida personal pero también como administradores de las organizaciones.

Si el “pensamiento tradicional” es aquel que fuerza las situaciones de la realidad para adecuarlas a esquemas rígidos pre elaborados, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir, hace esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno o escenario donde debe desarrollar su actividad empresarial y están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes ya que dentro del mundo competitivo en que vivimos la organización debe estar dispuesta a experimentar nuevas ideas, pues tanto el liderazgo como el éxito se logran gracias a la innovación. En la actualidad, romper el esquema de viejos paradigmas es muy importante para alcanzar el desarrollo.

Si las organizaciones pretenden seguir pensando de manera habitual para encarar las nuevas situaciones atípicas graves, tanto del ámbito económico como del social y cultural, estarán condenadas a desaparecer o ser absorbidas por los inmensos pulpos económicos. De allí que se requiera imaginación, reflexión e intuición para salir adelante ante tan avasallantes condiciones competitivas; es decir, se necesita pensar estratégicamente.

Una de las razones más importantes para tener un plan, es evitar el desperdicio de recursos y fuerzas en afanes que muy poco contribuyen a la “razón de ser” de la organización.



Por esta razón, el pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, teniendo claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando, preparando y analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa.

El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

Por lo tanto, en el mundo de los negocios el pensamiento estratégico se asocia con el proceso intelectual intuitivo, divergente, imaginativo, análogo y simultáneo, que combina los métodos analíticos con la elasticidad mental ya que, como lo manifiesta Krell (2009), “el pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción, pero da prioridad al segundo”, prioridad que es ratificada por Minzberg (1999) cuando afirma que estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

En la década de 1920 comienzan a surgir cursos de política empresarial o política de negocios basados en la posibilidad de desarrollar pensamiento estratégico, que al ser una actitud, nace en el momento en que el empresario toma conciencia de la necesidad de establecer unos objetivos que orienten a la organización por un camino seguro y competitivo frente al ente cambiante que es el entorno en el que está sumergida.

Uno de los primeros estrategas fue el ateniense Pericles (495 a. C.- 429 a. C.), cuyos principios se resumen en:

- Saber lo que se debe hacer y ser capaz de explicarlo.



- Hacer frente a la calamidad con una mente tan despejada como sea posible y reaccionar rápidamente ante ella.

Posteriormente surgirían académicos que darían definición de estrategia, Alfred D. Chandler (1962) historiador del mundo de los negocios, propuso la definición de estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.³⁰

Mientras que para Ansoff (1965) la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, todo sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.³¹

Por su parte Kenneth Andrews define la estrategia corporativa como “el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas, define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.” (Andrews, 1980)³²

Pensamiento Analítico

Se define como un proceso mental que provee la facilidad de ir a las distintas partes de un todo y a las relaciones que existen entre estas. Refiriéndose a esto se puede hablar de un evento, una persona, una situación o cualquier otro objeto de conocimiento.

El pensamiento analítico permite experimentar la comprensión de una forma específica, debido a que su objeto de estudio es la precisión, el orden, la claridad y la coherencia. Este pensamiento no es más que una de las diferentes formas de acción o razonamiento para crear, regular o modificar nuestras ideas.

³⁰CHANDLER, Alfred. (1962). Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise. Harvard Business School.

³¹ANSOFF, Igor. (1965). Corporate strategy. Mc Graw Hill, Harmons worth.

³²ANDREWS, Kenneth. (1980). The concept of corporate strategy. Illinois: Richard D. Irwin, Inc Homewood.



Ahora bien, ¿qué diferencia al pensamiento analítico del resto de procesos cognitivos? En este sentido, Matthew Lipman, en El lugar del pensamiento en la Educación, entiende esta forma de razonamiento como un “pensamiento muy hábil y responsable que conduce a un juicio correcto, debido a que se basa en el contexto, se apoya en criterios y se corrige a sí mismo”.

Esta forma de razonamiento consiste en una división de una misma realidad en partes más pequeñas, claramente diferenciadas y homogéneas. El pensamiento analítico nos ayuda, según Moya Otero, a ‘encuadrar’ o ‘cuadrangular’ la realidad para poder llegar a pensarla mejor. El objetivo, por tanto, es descomponer un asunto en secciones más asequibles para lograr las mejores conclusiones, lo que lo convierte en una técnica muy útil en el ámbito empresarial, dada la complejidad de los problemas.

El pensamiento analítico se caracteriza por las siguientes habilidades analíticas:

- Aplicar las reglas de la lógica.
- Buscar la verdad.
- Buscar la corrección.
- Buscar la coherencia.
- Tener actitud de cuestionamiento.
- Hacer uso de un vocabulario preciso y lógico a través del cual se expresa un correcto manejo del conocimiento, análisis conceptual y del lenguaje.
- Se hace uso de los procesos inferenciales lógicos dentro de la argumentación. De igual forma se usa la construcción, la reconstrucción y la formulación de argumentos.

Las funciones principales del pensamiento analítico se dividen en tres:

- Se formula una hipótesis.
- Se realiza una reformulación o el planteamiento de problemas, esto con la finalidad de observar el panorama desde otro punto de vista, perspectiva o ángulo.
- Se hace una reflexión y posterior aprendizaje de estrategias nuevas.



Fases del proceso analítico

Como técnica normalizada, el proceso analítico está sujeto a una serie de fases. En concreto, según la guía “*Los fundamentos del pensamiento analítico*”, escrita por Linda Elder y Richard Paul para TheFoundationforCriticalThinking, el pensamiento analítico consta de los siguientes pasos:

- Definir el propósito. ¿Qué queremos lograr? El primer paso del proceso consiste en determinar cuál es nuestro propósito u objetivo, es decir, lo que deseamos lograr y los motivos e intenciones que nos impulsan.
- Exponer la pregunta. Debemos plantear una serie de preguntas claras y precisas sobre el problema y todos los aspectos inherentes al asunto.
- Recopilar información. Para dar respuesta a estas cuestiones, es necesario que recojamos todos los hechos, datos, evidencias y experiencias posibles. Las personas somos reacias a reconocer los problemas, por lo que la pregunta o problema real suele estar escondido u oculto. Como señala la guía mencionada, “necesitamos valor intelectual para traer los problemas y asuntos reales a la superficie”.
- Prestar atención a las inferencias. Las inferencias, según Elder y Paul, son “interpretaciones o conclusiones a las que llegamos a partir de una evidencia lógica sobre hechos implícitos”. Ahora bien, debemos prestar atención a la información que falta sobre un asunto, especialmente la que pueda originar autoengaño o contradicciones, pues solemos buscar la información que sustenta nuestras creencias y obviar aquella que las pone en duda.
- Verificar las suposiciones. Para llegar a conclusiones libres de injerencias personales, es esencial analizar las creencias que damos por sentado y que operan en el subconsciente y cerciorarnos de que están justificadas también por una evidencia sólida.
- Clarificar los conceptos. Del mismo modo, también debemos reflexionar y razonar sobre las ideas, principios o hipótesis que empleamos para dar sentido a cualquier hecho, pues el origen de los fallos en el proceso se produce, en general, por basarse en suposiciones falsas.



- Comprender el punto de vista. ¿Cuál es nuestra forma de ver el problema? Cada persona percibe la realidad bajo su perspectiva, y el pensamiento analítico requiere de un esfuerzo por ser consciente de cuál es la nuestra y qué otros puntos de vista existen sobre el mismo asunto, para evitar distorsiones. “Una de las características del pensador crítico es su capacidad para entrar dispuestamente en cada y cualquier punto de vista, y luego cambiar su punto de vista, cuando la evidencia lo amerite”, señala el trabajo.
- Pensar en las implicaciones. Se trata de adelantar qué consecuencias -posibles y probables- va a provocar nuestra decisión una vez que se ejecute, tanto de forma directa como colateral.

El pensamiento analítico es importante debido a que este representa una de las bases principales en las que se desarrolla el pensamiento crítico. El pensamiento analítico ayuda en la resolución de problemas que se presentan en la vida diaria, evita que se realicen justificaciones con precipitación y sin reflexionar y analizar previamente.

El valor del pensamiento analítico recae en que permite invertir más el tiempo en las ideas. Frena la impulsividad, ayuda a tomar una posición y defender las ideas propias del ser humano, intervienen en la observación de actitudes y sensibiliza frente a las situaciones que ocurren en la vida de las personas al tocarse un tema de carácter delicado que produzca fuertes reacciones emocionales en el individuo y en aquellos que les rodean.

“El pensamiento analítico es reflexionar sobre lo que reflexionas, mientras reflexionas, para que tu reflexión sea menor”.

Pensamiento creativo

Este pensamiento puede ser aplicado en varios ámbitos de la vida como por ejemplo en lo creativo que procede de "crear", que significa "engendrar" o "producir".

La creatividad es necesaria para revelar el potencial de una empresa y de sus miembros. Nos permite adelantarnos y buscar más allá de las pautas conocidas o los caminos establecidos. Nos posibilita lograr cambios que no se limiten a ir al son de los competidores y colocarnos en el lugar de los renovadores de ideas.



Entonces, tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede decir que el pensamiento creativo es la habilidad que poseen los seres humanos de generar y producir ideas diferentes y estupendas que no se apegan a lo tradicional o convencional. Este tipo de pensamiento es movido, lleno de colores y chispas.

Por otra parte si describimos primero lo que es el pensamiento, que es la acción de analizar y reflexionar diversas situaciones que se podrían presentar, por lo que es algo relativamente lógico en condiciones normales, por otro lado la creatividad es aquél don y facultad de crear e innovar diferentes cosas de maneras esperadas e inesperadas; entonces al reunir ambos conceptos individuales podemos tener lo que es el pensamiento creativo, lo que se sabrían entender como aquella inteligencia y capacidad intelectual para ser flexibles y originales a tal punto de hallar la creatividad en muchos aspectos de su vida, lo que se podría desarrollar como una estrategia o herramienta cognitiva de la que no muchos gozan.

La necesidad de pensamiento creativo.

Los programas de “mejora continua”. De vez en cuando la mejora o mejoramiento puede necesitar, evidentemente, un aporte de creatividad. Si algo se ha ejecutado siempre del mismo modo, quizá sea preciso introducir el pensamiento creativo para cuestionar esa manera de hacer y, quizás, encontrar otra mejor. El “mejoramiento” supone una de las principales áreas de aplicación del pensamiento creativo.

En las negociaciones y los conflictos de las relaciones laborales también hay un espacio para la creatividad. También hay que crear aquí nuevos valores y encontrar maneras aceptables de aplicarlos. El diseño de nuevas alternativas supera el análisis y es un proceso verdaderamente creativo. La publicidad, las relaciones públicas, el diseño de envases, de fabricación de productos y de procesos son áreas especiales y requieren una gran creatividad.

La mayoría de los ejecutivos, muchos científicos y casi todos los diplomados de las escuelas de comercio creen que si uno analiza los datos, obtendrá ideas nuevas. Lamentablemente, esa creencia es totalmente errónea.



La mente solo ve lo que está preparado para ver. Analizar datos permitirá al analista seleccionar de su repertorio de viejas ideas aquellas que podrían servirle. Pero analizar datos no produce nuevas ideas. Si queremos una idea realmente nueva tendremos que ser capaces de generarla en nuestra propia mente, con creatividad, y luego compararla con los datos.

En Occidente se depende mucho de la investigación y el análisis de mercado. Esta investigación aporta las razones “lógicas” para la acción y para prever la situación que se producirá si el producto fracasa. El análisis de mercado puede indicar, por ejemplo, que los hombres beben whisky y otras bebidas fuertes. Por lo tanto, no vale la pena gastar dinero en publicidad de estos productos en revistas femeninas. El análisis de mercado nos informa de “lo que es”, pero no de “lo que podría ser”. Tal vez, una campaña publicitaria dirigida a aumentar el consumo de whisky entre las mujeres lograría producir nuevos consumidores. Pero, en todo caso, las mujeres efectúan la mayor parte de las compras de bebidas para la casa, de modo que incluso sobre esa base habría razones más que suficientes para hacer publicidad de marcas de whisky en revistas femeninas.

El peligro del análisis de mercado consiste en que es estático y no refleja los circuitos de interacción ni las diferentes posibilidades. Hay una gran necesidad de creatividad para interpretar los datos y examinar las posibilidades. ¿De qué otro modo podríamos analizar este tema? ¿Qué explicaciones diferentes podría haber en este punto? Quizás aquí esté sucediendo otra cosa. ¿Qué podría ocurrir? Los que se sientan a esperar que el análisis de la información les indique lo que deben hacer serán totalmente sobrepasados por los renovadores de ideas. La creatividad desempeña un papel importante incluso en la recopilación de información. Siempre se necesita idear mejores maneras de recoger información. Algunas de esas maneras surgirán del pensamiento creativo enfocado hacia la recolección de datos.

El pensamiento creativo tiene una infinidad de características, ya que el mismo se basa en crear e innovar es muy flexible y sus características igual, algunas de las más relevantes son las siguientes:



- Es una forma particular e innovadora de pensar y generar soluciones con rapidez.
- El propósito de este pensamiento es dar la solución correcta a cualquier conflicto o situación problemática.
- Ver más allá de la lógica y de la normalidad que se ve cotidianamente.
- Innovar.
- El pensamiento creativo, no es solo eso, es un estilo de vida.
- El término fue acuñado por Howard Gardner.
- Estimula la actividad cerebral.
- La confianza es primordial.

Aunque el pensamiento creativo podría tener muchos elementos, algunos de los más relevantes son los siguientes:

- Observar el entorno y la problemática.
- Anotar las ideas que vayan apareciendo, no se sabe cuál de esas es la correcta.
- Confianza en sí mismo y la capacidad para resolver el conflicto.
- Rodearse de personas positivas para que no opaquen la creatividad.
- Compartir las ideas para que de esta manera puedan desarrollarse de la manera más correcta.
- No estancarse en la lógica.

En el pensamiento creativo existen muchas habilidades, sin embargo, son pocas las que más resaltan, las que son las siguientes:

- Flexibilidad.
- Empatía.
- Creatividad.
- Innovación.

El pensamiento creativo cuenta solo con cuatro etapas, las cuales son las siguientes:

- Etapa de preparación: En la cual se analiza el problema.



- Etapa de incubación: Cuando se interioriza y piensa a plenitud el problema, su raíz y las posibles soluciones que este podría tener.
- Etapa de iluminación: Es el momento en el cual la solución surge desde las paredes neuronales en forma de idea innovadora.
- Etapa de verificación: Esta es la última etapa, en la cual se analiza la aplicación de la solución y se valida la misma, para que no exista ningún inconveniente futuro.

El primer requisito para que puedas desarrollar tu pensamiento creativo es salir de tu zona de confort. Si te quedas siempre en casa o en el trabajo, funcionando de un modo rutinario y monótono, nunca estimularás tu creatividad.

Necesitas salir, mantenerte activo, recibir estímulos. No dejes que la monotonía se apodere de ti, si lo hace, estarás privándote de desarrollar un pensamiento creativo. Para poder tener creatividad tienes que estar abierto a ella, por lo que tienes que tener una forma de ver las cosas y un modo de vida dinámico.

Debes interesarte por los aspectos de tu alrededor, estar despierto, tener curiosidad, experimentar cosas nuevas. De algún modo, tienes que adaptar tu personalidad y tu forma de ser a un estilo activo y receptivo.

Si consigues interactuar de este modo con el exterior de forma habitual ya le habrás abierto la puerta a la creatividad.

Pensamiento proactivo

La palabra proactivo, se traduce como la unión entre el latín pro que significa a “favor de” y del latín activitas que significa “eficiencia al obrar”.

En un repaso a los escritos de Aristóteles (384-322 a.C.) vemos que nos ilustra sobre el siguiente pensamiento: “El hombre más poderoso es aquel que es totalmente dueño de sí mismo”, dando ya los primeros pasos hacia la pro actividad. Asimismo, Ortega y Gasset (1928) nos decía que “Yo soy yo y mi circunstancia, y sino la salvo a ella no me salvo yo” en una demostración de los inicios de la pro actividad. En años anteriores Mahatma Gandhi expresó: “Nadie nos puede quitar nuestro autor respeto, si nosotros no se lo damos” haciendo alusión a la importancia de valorarnos como personas.



Viktor Frankl (1991), psiquiatra, neurólogo y filósofo nacida en Viena, quien le dio vida a la palabra pro actividad, luego de haber sufrido los rigores de la guerra, escribió su famoso libro El hombre en busca de su sentido, el cual nos da pistas sobre cómo aprovechar la libertad de escoger nuestra forma de actuar ante las múltiples circunstancias, episodios, escenarios que tenemos durante la vida.

Ralf Schwarzer (1999) manifestó que la pro actividad no es un fin sino un medio para lograr los objetivos que nos proponemos, que se basa en la confianza en poder anticiparnos a un conflicto y tener la capacidad de actuar para prevenirlo.

Bell y Staw (1989) definen la pro actividad como la habilidad para conseguir logros profesionales y la capacidad para influir sobre las decisiones importantes en una organización.

Bateman y Crant (1993) anotaron que la pro actividad consiste en la manera de buscar nuevas oportunidades, definiendo objetivos precisos y alcanzables orientados hacia el cambio anticipando los problemas y realizando las acciones más favorables.

Una buena definición de pro actividad es la dada por Molini (1999), como el desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación.

También se puede concebir la pro actividad como un valor personal que se tiene para hacernos responsables de nuestras actitudes que nos permite adelantar proyectos de vida firmes para lograr los resultados esperados.

Steven Covey (1990) afirmó que el concepto de pro actividad no se limita en saber qué voy a hacer sino en saber qué voy a hacer teniendo en cuenta a los demás, es decir, además de tener iniciativa debemos ser responsables.

El mismo autor nos expresa que la gente proactiva es responsable por los actos de su vida y no le echa la culpa a sus padres, maestros, jefes, parientes, amigos, esposos, abuelos o al destino. La gente que tiene pro actividad decide lo que quiere lograr, se



compromete consigo mismo y se anticipa a los hechos, solucionando los posibles problemas.

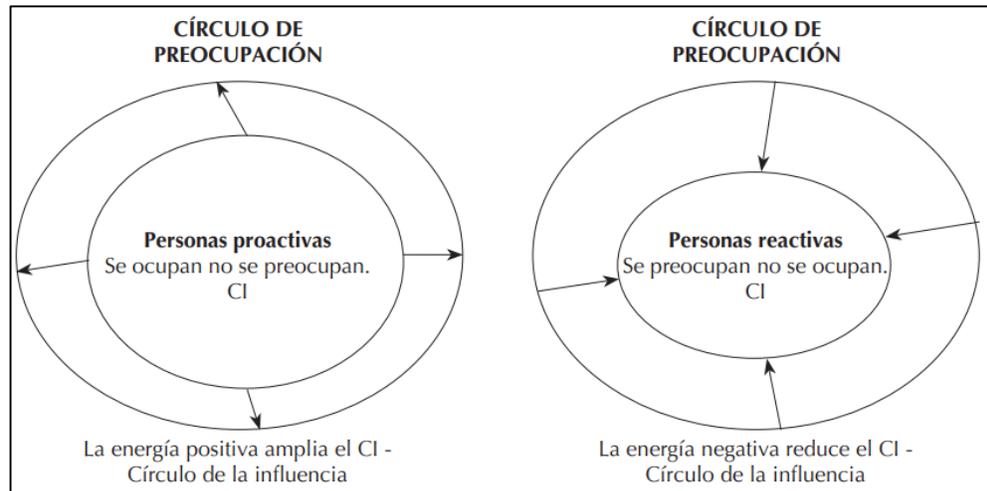


Figura 26. Círculos de preocupación

Fuente: www.pensamientos.com/poractivasyreactivas/imagenes

Así, mientras una persona reactiva hará depender su comportamiento de las circunstancias externas, el espíritu proactivo permite al individuo aprovechar cualquier dificultad y convertirla en una oportunidad. Al trabajador proactivo no le hace falta que el viento sople a favor, sino que adaptará las velas para sacar partido de la corriente.

Esta actitud queda patente en el día a día. En este sentido, Covey recoge una serie de situaciones en las que es fácil distinguir un afrontamiento proactivo y reactivo:

- Estudiar las alternativas de las que disponemos / Asumir que no podemos hacer nada por cambiar las circunstancias.
- Buscar un enfoque distinto a nuestra respuesta / Refugiarnos en que somos así y no podemos cambiar nuestra personalidad.
- Mantener la calma en todo momento, controlando las emociones / Perder el control ante situaciones adversas o estresantes.
- Aportar argumentos convincentes para tratar de cambiar los puntos de vista de los demás / Creer que el resto de personas tienen ideas inamovibles.
- Decidir actuar tras valorar las opciones y efectos de los actos / Realizar las tareas por obligación.



- Ser perseverante / Rendirse.
- Ver los cambios como oportunidades / Considerar los cambios como problemas.

¿De qué sirve ser proactivo? Según Covey, “la diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. Otras muchas investigaciones avalan esta influencia del proactivo y el reactivo en el éxito personal y profesional.

En concreto, según el estudio Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality, de Crant y Bateman, los líderes proactivos son un 39% más carismáticos según los propios empleados.

Si nuestra elección es ésta, nos volvemos reactivos. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se siente bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no. Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el “clima social”. Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o auto protectores. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

Otro trabajo de Scott E. Seibert pone de manifiesto el vínculo entre pro actividad y promoción laboral, satisfacción y mejores sueldos de los profesionales, según el informe ProactivePersonality and CareerSuccess.

Más innovación, capacidad resolutive, iniciativa, relaciones interpersonales saludables, habilidades de negociación, dotes de liderazgo, satisfacción, productividad y eficacia son algunas de las consecuencias positivas de una conducta proactiva.

Del análisis de los diversos estudios sobre pro actividad empresarial, resaltan seis características principales:



- Buscar Oportunidades: estar siempre alerta con el fin de detectar circunstancias que favorezcan a una empresa;
- Crear Oportunidades: hacer de las circunstancias una buena oportunidad que difícilmente es destacada por los demás;
- Iniciativa: actuar por motivación propia; proponer ideas y acciones a ejecutar;
- Promotor de nuevas circunstancias: crear ideas y acciones distintas a lo tradicional; nuevas formas de operar en distintas áreas de una empresa;
- Anticipar problemas: prever situaciones difíciles que se puedan suscitar como la situación económica, competencia, clientes, desabastos de materia prima, entre otros;
- Actitud de control: forma de actuar donde sobresale el deseo de dirigir, mandar y organizar.

Desarrollar un comportamiento proactivo en el empresario es necesario para generar empresas que puedan competir en diversos mercados. Es a través de la pro actividad como el directivo puede responder a las necesidades del entorno, representando la manera en que perciben diversas situaciones, toman decisiones y diseñan las estrategias (Frese, Brantjes y Hoorn, 2002)³³

Pensamiento logístico

Es la plataforma para llevar a cabo estrategias exitosas al interior y exterior de la organización, con un flujo permanente de información que genera valor agregado de origen a destino a los actores de la cadena de abastecimiento con el pensamiento de justo a tiempo.

Planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor costo, incluidos los flujos de información y control.

Una persona con pensamiento logístico contempla lo siguiente:

³³Alejandra López Salazar. (2010). La Proactividad Empresarial. Ra Ximhai, 2, 303-312.



- Mundo con tendencia a la globalización
- Imperativa búsqueda de nuevas estrategias y ventajas competitivas sostenibles
- Lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores
- Competencia perfecta
- Búsqueda de herramientas de mercadeo, producción, management, finanzas, logística, alianzas, outsoiurcing, reingeniería, etc.
- Adaptarse al nuevo y cambiante entorno

Considerando también tener como parte de su pensamiento como punto de vista gerencial, le cumplir la función de proveer el producto correcto, en la cantidad exacta requerida, en las condiciones adecuadas, en el lugar preciso y oportuno, en el tiempo exigido y a un costo razonable para los clientes, con la intención de dar valor agregado.

Obteniendo como resultado la supervivencia y prosperidad económica de la organización, este pensamiento se basa en los conocimientos, métodos y técnicas de otras ciencias: Economía, Estadística, Psicología, Sociología, etc. También se apoya en el cambio continuo y rápido del medio ambiente donde se desenvuelve esta demanda.



Figura 28. Esquema – logística
Fuente: www.slidershare/logistica



Desarrollar este pensamiento permitirá la optimización y reducción al máximo de los procesos dentro de la organización buscando simultáneamente:

- Simplificación
- Sencillez
- Claridad
- Rapidez
- Eficacia
- Eficiencia
- Coste competitivo

Analizando el empleo de todos los recursos y medios (humanos, materiales, financieros, etc.) a un nivel estrictamente necesario que garantice el servicio con el nivel de calidad demandado.

3.6.3 Pirámide de MASLOW

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

El concepto de la jerarquía de las necesidades fue introducido por primera vez en el artículo de Maslow titulado como “A Theory of Human Motivation” en 1943 y en su libro “Motivation and Personality”. Que esta jerarquía fuese representada gráficamente con una pirámide, fue lo que provoco que se conociese popularmente como pirámide de Maslow. Dicha pirámide es muy popular, incluso en el presente a pesar de todas las décadas transcurridas desde su planteamiento original.

En la pirámide de Maslow, este investigador habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia



existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

Satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros.

Las necesidades del “desarrollo del ser”, por su parte, son importantes para el crecimiento personal, y no tienen que ver con el déficit de algo, sino con el deseo de crecer como persona.

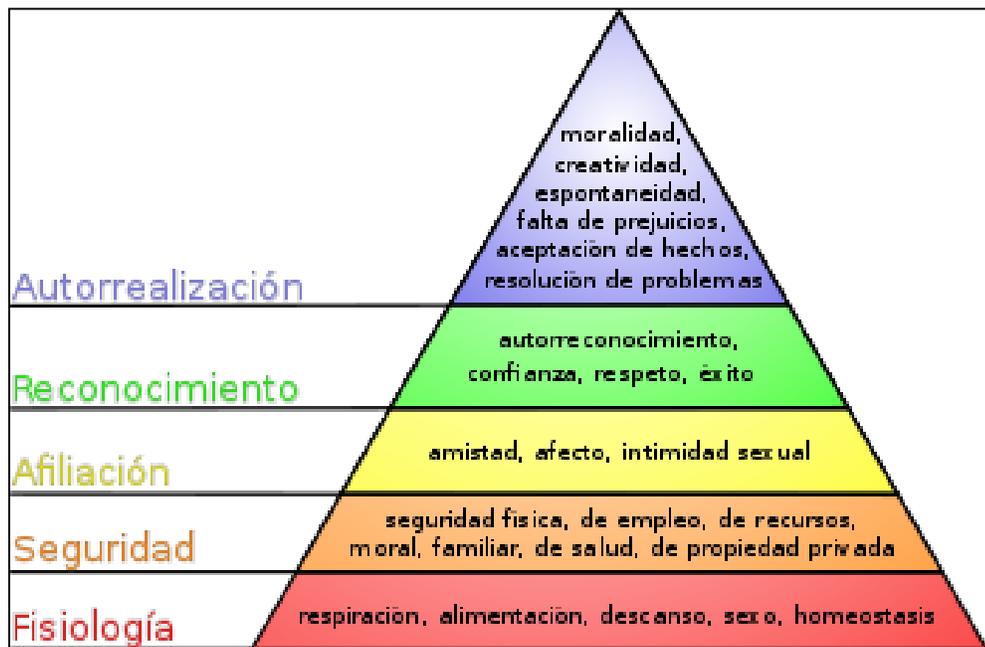


Figura 29. Pirámide Maslow

Fuente: www.wikipwdia.com/maslow/pirámide

A continuación explicaremos en qué consisten o que implican cada una de estas clases de necesidades en el ser humano a profundidad:

Necesidades fisiológicas

En el nivel inferior, y el más básico, se encuentran las necesidades fisiológicas que incluyen a las más elementales para la supervivencia humana. Cuando se habla de necesidades fisiológicas, lo hacemos sobre las motivaciones más primordiales que tiene el ser humano.



Entre estas necesidades básicas están el hambre, la sed, el sexo y la estimulación sensorial. Es imprescindible mantener estas necesidades básicas satisfechas porque los motivos biológicos están conectados al sistema nervioso del cuerpo y son necesarios para la supervivencia humana.

El motivo de que sean las necesidades más importantes de todas, está en que un ser humano no intentará satisfacer las otras necesidades si no se han logrado cubrir las de este nivel. Es así como por ejemplo, una persona que está en una zona de guerra y tiene hambre, su prioridad será la de alimentarse porque el concepto del peligro se deja de lado cuando se encuentra en plena búsqueda de alimentos. Otros ejemplos básicos de estas necesidades son:

- Respirar
- Dormir y eliminar los desechos del cuerpo
- Mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal
- Evitar el dolor

Necesidades de seguridad y protección

En el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad y protección. Estas son necesarias para vivir, sin embargo, están en un nivel distinto a las necesidades fisiológicas que siempre tendrán prioridad. Es por ello que se hace indispensable brindar seguridad a las personas para que puedan brindar lo mejor de sí. Ya sea seguridad emocional o mental, el vivir y desarrollarse en un ambiente seguro, estable y con ahorros financieros influirá de una manera asombrosa en el individuo. Ejemplos de las necesidades de seguridad y protección son:

- Seguridad de empleo, ingresos y recursos
- Seguridad física y de salud
- Seguridad moral y familiar

Necesidades sociales (afiliación y efecto)

En el tercer escalón se encuentran las necesidades sociales. Las necesidades sociales se encuentran relacionadas con la aceptación social, las relaciones con otros seres



humanos. El motivo es muy sencillo de explicar, porque el ser humano siempre sentirá la necesidad de relacionarse con alguien similar, de ser parte de una comunidad.

La pertenencia a un colectivo, ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad.

El ser humano es una criatura social que necesita la aceptación de sus compañeros para sentirse realizado. Este nivel incluye a la amistad, el afecto o la intimidad sexual.

Necesidades de reconocimiento

Este nivel de la jerarquía de necesidades humanas también es conocido como necesidades de estima, y tiene que ver con el modo en el que nos valoramos nosotros y nos valoran los demás, el resto de la sociedad.

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad.

Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Esta necesidad de la jerarquía de Maslow se entiende mejor como una manera de sentirse bien con el propio auto concepto a través de esas cosas de nosotros mismos que vemos reflejadas en el modo en el que los demás nos tratan.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.



Necesidades de autorrealización

Por último, en el nivel más alto se encuentra las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

Este nivel de la pirámide de Maslow es uno de los rangos de la jerarquía de necesidades más difíciles de definir, porque tiene que ver con objetivos altamente abstractos y que no se consiguen con acciones concretas, sino con cadenas de acciones que se producen durante periodos relativamente largos. Por consiguiente, cada individuo tendrá necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas.

La pirámide de Maslow representa un aporte importante en un cambio de visión dentro de la psicología y contribuyó a establecer una tercera fuerza dentro de la profesión (las otras dos fuerzas principales eran el psicoanálisis y el conductismo). Su enfoque con respecto a la psicología y de la vida en general inspira entusiasmo, ya no parte del supuesto de que las personas son seres pasivos, ni se centra en las conductas patológicas. El estudio de las motivaciones y de los patrones de conducta no vinculados a los trastornos mentales llegó a ser una muestra de que la psicología no tiene por qué limitarse a la salud mental.

Los trabajos de Maslow fueron un primer intento de estudiar algo de suma importancia: el bien común, esos elementos contextuales que son prioritarios para todas las personas. Si la necesidad de tener acceso a alimentos es uno de los aspectos más importantes para las personas, es posible proponer modelos de gestión de los espacios que tengan en cuenta este principio.

Además, la pirámide de Maslow ha tenido una gran repercusión no solamente en la psicología, sino que también ha sido importante en el mundo empresarial (especialmente en el marketing, pero también en el mundo de los Recursos Humanos) o en el deporte, por ejemplo. El hecho de que establezca una jerarquía de necesidades aporta una manera fácil e intuitiva de establecer planes para motivar y para generar productos atractivos dependiendo del tipo de personas sobre las que se pretenda influir.



La Psicología científica actual debe seguir investigando sobre qué es aquello que nos motiva y nos lleva a aspirar a objetivos, y puede que la pirámide de Maslow no sea un constructo que permita explicar bien cómo actuamos, pero por lo menos es un primer ladrillo en este tipo de estudios y puede ser utilizado como referencia. Eso sí, hace falta seguir trabajando para generar conceptos concretos que se presten a la investigación científica, más allá de la apelación a ideas vagas que pueden significar cosas diferentes para cada individuo.



CAPITULO IV. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y LOS VALORES ETICOS Y MORALES EN LA EMPRESA

Introducción

Es de vital importancia para este capítulo tener claros los conceptos tanto de liderazgo como valores dentro de la empresa, por lo que en los siguientes subcapítulos se desarrollará detalladamente el concepto de estos.

En este capítulo se abordará la importancia de los valores dentro de una empresa; desde un decálogo de valores organizacionales, la elaboración de códigos de ética y conducta hasta herramientas que permiten realizar cambios personales y empresariales.

4.1 Definición de valores

La palabra valores viene del latín “valere” lo que significa “ser fuerte”. Este vocablo alude a todos aquellos principios que le permiten a los seres humanos, mediante su comportamiento, realizarse como mejores personas; es decir son esas cualidades y creencias que vienen anexadas a las características de cada individuo y que ayudan al mismo a comportarse de una forma determinada.

Los valores son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social.

En este sentido, los valores definen los pensamientos de las personas y la manera en cómo desean vivir y compartir sus experiencias con quienes les rodean.

Sin embargo, también existe una serie de valores que son compartidos por la sociedad y que establecen los comportamientos y actitudes de las personas en general, con el objetivo de alcanzar el bienestar colectivo.



Por tanto, los valores se pueden clasificar por su importancia según las prioridades de cada persona o de la sociedad.

Entre los valores más importantes, destacan los valores humanos porque tienen mayor reconocimiento y repercusión en los distintos grupos sociales. Estos valores se relacionan con la ética, el respeto, la tolerancia, la bondad, la paz, la solidaridad, la amistad, la honestidad, el amor, la justicia, la libertad, la honradez, entre otros.

Ahora bien, cuando se trata de aquellos valores que están aplicados a un grupo de personas en los cuales se toman en cuenta las culturas y las características sociales, entonces se hace referencia a los valores sociales y los valores culturales.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

Entendemos los valores como los principios que rigen los comportamientos humanos, y dirigen las aspiraciones de los individuos, o incluso de sociedades, en pro de su perfeccionamiento o realización. Son las pautas que marcan los comportamientos humanos, y/o sociales, orientándolos hacia conductas que presumen la mejora en el desarrollo de la persona o de una colectividad.



Sin embargo, de una manera más específica, para definir los valores, debemos distinguirlos atendiendo a su condición como valores individuales (valores humanos), o como valores colectivos, de los que se distinguen los valores sociales y los valores culturales.

Los primeros, se nutren de las premisas que impulsan al ser humano en su progreso en la continua búsqueda de la perfección. En cambio, los valores sociales son los principios que gestan las acciones comunes de los individuos que pertenecen a una colectividad. Y en tercer lugar, los valores culturales se identifican con la base sobre la que se desarrolla la identidad de un pueblo, sus usos y costumbres.

4.1.1 Importancia de los valores en las MPYMES

Partiendo de su definición, los valores son importantes y necesarios, pues son los pilares sobre los que se cimenta la identidad humana, nos sirven de guía para poder convivir sobre la base de la sinergia social, y son la condición que forma y distingue a una comunidad.

Pero no todos los valores poseen la misma importancia, los valores se sistematizan y organizan de forma jerárquica en sistemas de valores que los interrelacionan entre sí, formando relaciones de necesidad y dependencia entre ellos. De este modo, dependiendo del grupo social en cuestión, se concede más relevancia a unos valores que a otros, a pesar de que entre todos ellos existan relaciones de interdependencia. Y así, sobre estos valores centrales se materializan como el Ordenamiento Jurídico, que se instituye con el fin de proteger, organizar y regular la convivencia en un orden social deseado.

Por ello, la formación en valores se hace imprescindible, tanto como son importantes los valores en sí mismos, para procurar que los mismos pervivan y se solidifiquen en las relaciones sociales, desde una perspectiva de cohesión e integración en la convivencia. A través de la familia, la escuela, y el resto de grupos sociales a los que pueda pertenecer la persona, se lleva a cabo la formación en valores por medio de la interacción social.



Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores.

Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado.

El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias.

Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente.

Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

4.1.2 Decálogo de valores organizacionales.

Diez normas que deben cumplir las personas para las cuales ha sido creado, dentro de una organización, mismas que pueden ser dirigidas conforme a las necesidades y objetivos de la empresa.

Los pasos a seguir para hacer un decálogo:

- Averiguar cuál es el grupo para el que se va a hacer.
- Identificar cuáles son los aspectos generales más importantes que se desea normar.
- Confeccionar el decálogo.
- Darle difusión entre las personas involucradas.
- Verificar si ha sido entendido y que se esté cumpliendo.



Ejemplo de Decálogo de Valores:

1. Honestidad.
 - Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
 - Actuamos con exactitud y puntualidad. No dejamos los resultados al azar.
 - Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente.
 - Somos auténticos en lo que hacemos. Tenemos una sola cara.
 - Obramos con un sentido consiente de la justicia. Respetamos la verdad.
 - No nos aprovechamos de la inocencia o la ignorancia de los demás.

2. Responsabilidad.
 - Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.
 - Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones.
 - Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias.
 - La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos.
 - No eludimos ni olvidamos nuestras deudas.
 - Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.
 - Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.

3. Comunicación.
 - Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos. Si no entendemos preguntamos.
 - Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente.
 - No damos nada por obvio. No suponemos.
 - Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes.
 - Evitamos los prejuicios.
 - No consentimos chismes ni rumores.
 - Si no nos llega la información la buscamos.
 - No nos callamos cuando tenemos algo que decir.
 - No dejamos pasar las oportunidades de mejorar.



-
4. Sinceridad.
 - Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular.
 - Creemos en la veracidad como base para poder construir confianza.
 - Decimos lo que pensamos sin perjudicar a los demás.
 - Actuamos de manera consistente con todas las personas y en todo momento.

 - Tratamos a los demás con franqueza.
 - La sinceridad es reflejo del aprecio por nuestros compañeros de equipo.

 5. Respeto.
 - No menospreciamos a los demás ni sus opiniones.
 - Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás.
 - Apreciamos a quienes nos rodean.
 - Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.
 - No atropellamos a los demás al interactuar con ellos.
 - No insultamos ni maltratamos.
 - No agredimos ni física ni verbalmente a nadie.
 - Tratamos a las personas con dignidad.

 6. Compañerismo.
 - El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.
 - El trabajo en equipo requiere de coraje individual.
 - Los compañeros que valoran más este principio no eluden hacer equipo con los miembros con quienes tienen menos afinidad.
 - El mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.
 - La armonía no se logra por casualidad; es una consecuencia del esfuerzo de las personas que constituyen una organización. Se basa en el conocimiento y el aprecio por todos los miembros del equipo.



-
7. Solidaridad.
 - No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario.
 - Es brindar apoyo al ser humano necesitado.
 - Comprendemos que para que haya solidaridad se requieren dos personas o comunidades.
 - Supone ayudar sin recibir nada a cambio, aunque nadie se entere, sin esperar reciprocidad.
 - Es la adhesión a principios comunes e implica compartir por ellos beneficios y riesgos.

 8. Tolerancia.
 - Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.
 - No descalificamos a las personas que tienen puntos de vista que no compartimos. Las aceptamos con respeto genuino por el individuo, aunque no nos entendamos.
 - Tolerancia no es hacer concesiones. Tampoco es indiferencia.
 - Supone conocer y aceptar al otro.
 - Elegimos ser tolerantes por convicción.
 - Es condescendencia.
 - Tolerancia implica voluntad y madurez.

 9. Aprendizaje.
 - Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria.
 - Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.
 - Por ello nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.
 - Entendemos el aprendizaje como un proceso práctico de aplicación de ajustes y cambios en el comportamiento, no sólo como un ejercicio del conocimiento teórico.
 - Decimos que aprendemos después de haber cambiado lo que era necesario cambiar.



10. Superación.

- Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.
- Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva.
- Los retos nos inspiran.
- Nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello vemos nuestro potencial.
- No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”.
- Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

	Valores	Antivalores
Definición	Son atributos vistos como positivos y deseables que se asignan a objetos y sujetos.	Son atributos vistos como negativos e indeseables que se asignan a objetos y sujetos.
Características	<p>Son atributos o cualidades.</p> <p>Son positivos, deseables, necesarios o útiles.</p> <p>Se asocian a la idea de lo “bueno”.</p> <p>Son usados como guías para un comportamiento social armonioso.</p> <p>Cada uno de ellos tiene una contraparte o antivalor.</p>	<p>Son atributos o cualidades.</p> <p>Son negativos, innecesarios o inútiles.</p> <p>Se asocian a la idea de algo “malo”.</p> <p>Son vistos como desestabilizadores de la vida social.</p> <p>Por cada antivalor hay un valor opuesto.</p>
Ejemplo	Si hay equidad en una empresa, las trabajadoras y trabajadores de esta reciben un salario o remuneración de acuerdo al trabajo realizado, sin importar su género o sexo.	En una empresa donde hay inequidad, los hombres reciben un salario o remuneración mayor que las mujeres, a pesar de que todos realizan el mismo tipo de trabajo.

Figura 30. Cuadro Valores y Antivalores

Fuente: <https://www.diferenciador.com/valores-y-antivalores/>

4.1.3 Elaboración de códigos de ética y conducta para la MPYME

La Ética Institucional interfiere directamente en la imagen y la reputación que los empleados, colaboradores, clientes y la comunidad posee de una Institución. Un Código de Ética y/o Conducta se constituyó en una útil herramienta para “transmitir” valores, principios y presentar la misión y visión Institucional basados en reflexiones teóricas sobre éstos y consideraciones respecto a conductas éticas sobre la actuación. Los



valores y las prácticas influyen en la construcción y consolidación de la confianza que consolida y asegura una buena reputación.

Primer Paso. Constitución de un comité de gestión para el Código Ética.

Deberá estar formado por representantes de la Dirección General, Dirección del área jurídica, Dirección del RRHH y otras áreas que se entienda oportuno.

Definir una persona (interna o externa) que actuará como consultor (externo), coordinador o secretario (personal interno) y se encargará de establecer un calendario de actividades para el desarrollo, revisión y consenso sobre el documento final, así como propondrá la metodología a ser utilizada para la sensibilización, discusión de los avances del proyecto junto al Comité.

Segundo Paso. Atribuciones (facultades) del comité de gestión para el Código de Ética. Elaborar el Código de Ética y/o Conducta y constituirse.

Recomendación: ofrecer un canal de comunicación directa con el Comité de Gestión, en la instancia para consulta, recepción de comentarios y sugerencias mientras dure el proceso de elaboración del Código de Ética.

Tercer Paso. Estrategia de comunicación.

Aunque el documento se encuentre en proceso de elaboración y aprobación, es conveniente informar e invitar a los empleados participar. Se puede promover la comunicación por ejes temáticos los contenidos desarrollados para su homologación.

Recomendación: La estrategia de comunicación estaría a cargo del área de comunicación institucional y/o RRHH:

- Involucrar a los responsables de áreas y/o líderes claves dentro de la Institución. Éstos se convierten en interlocutores de la información referente al documento que se está desarrollando.
- Promoción del canal de comunicación directa entre los colaboradores, invitándolos a participar.

Cuarto Paso. Código borrador o proyecto de código.

Los objetivos del documento son establecer los principios éticos y las normas de comportamiento (conductas) que deben regir las relaciones internas y/o externas de todos los integrantes de la Institución, independientemente de sus facultades o responsabilidades o de la jerarquía establecida en el organigrama.



Quinto Paso. Contenido, actualización y revisión.

De forma muy básica un Código de Ética o Conducta debe enfocarse a la misión y valores Institucionales. Debe decir la visión institucional respecto la conducta interna de los empleados y/o colaboradores, así como respecto a la relación con los clientes, proveedores y la competencia.

Sexto Paso. Evaluación del código borrador o proyecto de código.

Concluido el documento es oportuno enviar a todos los niveles directivos y gerenciales para discusión y retroalimentación por parte de los empleados líderes y colaboradores pues ellos forman parte del proceso y, así, se comprometan a fomentar la cultura institucional a través de su ejemplo, su conducta.

Séptimo Paso. Revisión del código borrador con el comité de gestión del C.E.

Llegado el momento que el Comité de Gestión del Código de Ética deberá valorar los comentarios y/o sugerencias presentadas.

Octavo Paso. Divulgación del Código de Ética Institucional.

Presentación del documento a los empleados, colaboradores e invitados especiales o estratégicos. El objetivo principal es que los empleados se pongan de acuerdo con lo que es planteado en el Código y que prometan cumplir con los estándares al firmar una copia del documento.

La institución debe poner el documento a disposición del cliente interno y externo.

- a. Creación de pág. web demostrando así la postura ética y transparente.
- b. Promocionar el Código a través de la impresión del documento para distribuirlo al público a que va dirigido.
- c. Asociar su promoción a conferencias o reuniones de trabajo, capacitando, especialmente, a los gerentes, pues estos pueden convertirse en gestores (tutores) del Código en sus respectivas áreas de trabajo.
- d. Promoción de un evento de firma de honor para consolidar el compromiso con lo que fue establecido en el documento.

Noveno Paso. Actuación de los gestores o tutores del código.

Para que el documento no sea letra muerta, los gestores o tutores del código en sus respectivas equipos de trabajo se convierten en interlocutores de su contenido,



utilizándose de estrategias sencillas para mantener vivo el Código Institucional. Existen sistemas o procesos de vigilancia y control del Código.

Decimo Paso. Presentación a los nuevos empleados y/o colaboradores. Las personas que se integran a la institución deben recibir un Código impreso al firmar el contrato de trabajo, convirtiéndose en una muy buena oportunidad para que el área de RRHH aclare dudas respecto al contenido y las conductas esperadas de los colaboradores, este es el momento de ofrecer a los nuevos colaboradores la posibilidad de firma de un compromiso formal a los contenidos del Código.

En la práctica el Código debe intervenir en la regulación de las relaciones del personal, para que no exista discriminación entre ellos, fomentando la conducta honesta de los empleados incentivando la conducta digna, de acuerdo a los patrones éticos de la sociedad y del ambiente de trabajo, creando la cordialidad de trato, la confianza, el respeto, independientemente de la posición jerárquica.

El Código de Ética es una herramienta que proporciona criterios claros y consensuados para orientar la conducta de los funcionarios (as) hacia un buen ejercicio de sus funciones, por lo que es sumamente importante que el contenido del código les haga sentido y les sea cercano. Para lograr esto, se necesita realizar un diagnóstico participativo en cada organismo, y también se requiere que en la redacción del Código se ponga especial atención en el lenguaje utilizado y en la forma de dar a conocer los contenidos.

Objetivos de la elaboración del Código de Ética

- Desarrollar un Código de Ética acorde con la cultura organizacional, de modo tal que sea cercana y comprensible para los funcionarios (as)
- Construir un Código de Ética sencillo y amigable que sea una herramienta práctica de consulta para los funcionarios (as)
- Incluir en el Código de Ética los valores que los funcionarios (as) perciben que se viven dentro de la institución.
- Integrar al contenido del Código de Ética conductas y casos propios de cada organismo, a fin de que los funcionarios (as) se sientan identificados.



4.2 Herramientas que nos permiten realizar cambios personales y empresariales en la MPYME

Los altos niveles de competencia, los nuevos canales de comunicación o el cambiante perfil de los candidatos en las empresas, son algunos de los factores que han motivado el cambio en las organizaciones.

Durante cada jornada, las empresas enfrentan nuevos retos, además, siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión sino en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la compañía, por ello, las empresas no solo deben ser flexibles sino que, quienes las manejan, deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

4.2.1 Las 5`s en las MPYMES

Las 5S es una técnica de gestión original de Japón y que se basa en 5 fases simples, así las 5S japonesas o las 5S de la calidad son: Seiri (eliminar), Seiton (ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (disciplina). El nombre del método 5S se llama así porque está formado por 5 etapas, cada una de las cuales empieza por S en japonés.

5S es una herramienta de gestión visual fundamental dentro de Lean Manufacturing y utilizada habitualmente como punto de partida para introducir la mejora continua en la empresa. Su misión es optimizar el estado del entorno de trabajo, facilitar la labor de los empleados y potenciar su capacidad para la detección de problemas. Con su implementación conseguimos mejorar la productividad del proceso y aumentar la calidad.

Disponer de un puesto de trabajo ordenado, limpio y bien organizado, es clave para atajar las pérdidas de tiempo-desplazamientos innecesarios, reducir los defectos en



piezas, ahorrar en mantenimiento y aumentar la seguridad. Ayuda a que el personal de planta esté motivado y trabaje en las mejores condiciones.

Ejemplos de lo que se pretende evitar es:

- Movimientos innecesarios en el flujo de trabajo.
- Aspecto sucio del entorno laboral.
- Falta de seguridad laboral en el puesto, uso de gafas y protecciones.
- Falta de instrucciones en planta.

Los proyectos de implantación de 5S deben ser abordables y medibles, cortos en el tiempo. Sus mejoras visuales son muy evidentes, lo que da la sensación de que se mejoran cosas.

A su vez, el análisis del puesto de trabajo y flujo del proceso permite mejora continua. Para proyectos 5S la dirección debe dotar de recursos, y hay un cambio en la cultura de la empresa importante.

1ª S. Eliminar y Clasificar (Seiri)

Consiste en identificar y clasificar los materiales indispensables para la ejecución del proceso. El resto, se considerará material innecesario y por lo tanto se eliminará o separará. A partir de ese momento, se realizará un inventario estándar de cada puesto de trabajo. De esta forma, el trabajador dispone de las herramientas que realmente necesita y ya no existirán otros elementos que puedan dificultar su trabajo.



Figura 31. Seiri

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/5s-seiri-seiton-seiso-seiketsu-y-shitsuke-base-de-la-mejora-continua/>



2ª S. Organización (Seiton)

En segundo lugar, se procede a ordenar los materiales indispensables, facilitando las tareas de encontrar, usar y reponer estos útiles.

Con ello se consigue eliminar tiempos no productivos asociados a la búsqueda de materiales y desplazamientos innecesarios.

Se debe marcar la ubicación de cada material, componente o herramienta, para ello nos servimos de etiquetas, moldes, dibujos, señales, etc.



Figura 32. Seiton

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/5s-seiri-seiton-seiso-seiketsu-y-shitsuke-base-de-la-mejora-continua/>

3ª S. Limpieza (Seiso)

Es indispensable localizar y eliminar la suciedad del puesto de trabajo, así como su correcto mantenimiento.

Disponer de un estándar adecuado de limpieza y organización repercute directamente en la motivación del personal, además de reducir en gran medida los accidentes y lesiones.



Figura 33. Seiso

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/5s-seiri-seiton-seiso-seiketsu-y-shitsuke-base-de-la-mejora-continua/>

4ª S. Estandarizar (Seiketsu)

El proceso de estandarizar trata de distinguir fácilmente una situación “normal” de una “anormal”, es decir, el personal debe ser capaz de discernir cuando las tres eses anteriores se están aplicando correctamente y cuando no.

Es imprescindible que todo el personal de planta disponga de la formación adecuada para identificar este tipo de situaciones. De esta forma, el personal se siente más valorado y aumenta su motivación. A su vez, los operarios son más polivalentes y son capaces de detectar pequeños fallos en su puesto, que a posteriori pudieran desencadenar problemas más graves.



Figura 34. Seiketsu

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/5s-seiri-seiton-seiso-seiketsu-y-shitsuke-base-de-la-mejora-continua/>



5ª S. Disciplina (Shitsuke)

Las 5S no tienen un fin definido. Es un ciclo que se repite continuamente y en el que se debe de disponer de una disciplina para mantener un puesto de trabajo ordenado y limpio.

El éxito en la implantación de las 5S, genera un espacio de trabajo mucho más agradable, se reducen stocks, accidentes y se aumenta la productividad y satisfacción del personal de la empresa. Por ello la prioridad es mantener esta disciplina de una forma rigurosa y constante.

4.3 Trabajo en equipo.

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Los roles del trabajo en equipo se pueden definir por tanto siguiendo el esquema de las '5c':

- Complementariedad
- Comunicación
- Coordinación
- Confianza
- Compromiso

Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto.



Trabajar en equipo implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo.

La denominación trabajo en equipo surgió después de la Primera Guerra Mundial. Hoy en día, es una forma de trabajo eficiente que entrega varios puntos de vista y que sirven para resolver más eficientemente conflictos que surgen en el ámbito económico, político y social.

Características de trabajar en equipo.

Trabajar en equipo implica juntar varias personalidades para llevar a cabo un proyecto u objetivo. En este sentido, trabajar en equipo es un esfuerzo de todos los miembros del grupo.

Para que el trabajo en equipo sea agradable y eficiente, los equipos de trabajo deben tener en cuenta algunos puntos que irán a ayudar a que las características que entorpecen las dinámicas de grupo, pueda ser anuladas.

-Definición de objetivos.

Trabajar en equipo es una forma de realizar proyectos o alcanzar metas específicas. En este sentido, la definición de objetivos, como en cualquier proyecto, debe ser conocida de antemano por todos los miembros que integrarán el grupo de trabajo.

-División de tareas.

Al empezar a trabajar en equipo, se recomienda definir claramente la división de las tareas. La asignación de tareas es generalmente hecha en conjunto. Durante la exposición de los objetivos del proyecto, cada uno de los integrantes podrá saber en las áreas en que podrá ser más eficiente o dar un mejor aporte.

-Cronograma.

Cuando en un proyecto existen varias personas responsables, es necesario tener una gestión de tiempo del proyecto para coordinar el ritmo de cada integrante. El cronograma tiene esta función.

De esta manera, a pesar de las tareas ser divididas entre varios, las fechas límites permitirán que se puedan juntar las piezas y discutir sobre posibles problemas o ideas.

-Comunicación.



La comunicación en toda relación social es fundamental para que sea armoniosa. La presión del trabajo puede volver las relaciones entre compañeros más difícil.

Cuando se trabaja en equipo, los canales y formas de comunicación deben estar bien establecidos. La dirección de determinadas informaciones también es esencial para que la comunicación sea fluida y no entorpezca el trabajo de otros.

4.4 El liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Tomar el liderazgo como una herramienta es posible y es algo que tú y cualquier persona puede hacer en prácticamente cualquier momento, siempre y cuando sepan cómo hacerlo.

El concepto del liderazgo se ha convertido en la piedra filosofal de todo tipo de organizaciones desde milenios atrás. Aquel o aquella que tiene liderazgo tiene el poder. El poder de liderar a los suyos, el poder de defenderlos, de hacerlos crecer y de imprimir una huella en el mundo.

Todo mundo quiere ser líder, pero no muchos reconocen que necesitan ser liderados, y esto es porque en el fondo, el concepto liderazgo es un concepto mucho más abstracto de lo que muchos están dispuestos a aceptar.

Se cree que el liderazgo se puede dominar, sistematizar, replicar, y desarrollar, y yo no estoy aquí para desmentir esta visión.



Estoy aquí para mostrarte una nueva definición de liderazgo. Una definición empoderadora y útil que puede servirte y a tu equipo para llevar a tu comunidad a un lugar mejor.

Pero antes de pasar a esto, veamos. ¿Cuáles son las visiones más comunes del liderazgo hoy en día?

- El liderazgo como posición. Alguien asciende en una estructura social jerárquica y automáticamente asume el liderazgo de un grupo. El profesor en una clase, el director de una empresa, el presidente de una nación, o el jefe de la familia son quienes asumen el liderazgo como una posición.
- Liderazgo como actitud. El líder por actitud es aquella persona que se le reconoce como carismática y empática. Su carácter y su visión hace que los suyos le sigan casi naturalmente porque creen en él o en ella. Este es el líder que dirige desde abajo, que no requiere una posición social o estructural, sino que simplemente por su forma de ser guía a los demás y los demás le siguen.
- Liderazgo como don. Esta es la visión en donde el liderazgo es una especie de designio superior en la que “quien lo tiene, lo tiene y quien no, no” y no se puede hacer mucho al respecto. El liderazgo como don es una de las visiones menos empoderadoras porque si no lo tienes, prácticamente no hay nada que se pueda hacer.
- Liderazgo como un juego de rol. Es la postura en la que el líder es el líder de forma circunstancial independientemente de sus habilidades, dones o actitudes. Simplemente está en esa posición por cualquier motivo, pero solo por un periodo determinado. Hoy yo juego el rol del líder y tú me sigues, mañana es tu turno de hacer ese papel y yo te sigo. Hoy tu aprendes de mí, mañana yo aprendo de ti.
- Cuando se ve el liderazgo a través de cualquiera de las definiciones anteriores, el liderazgo es algo que le ocurre a la persona, y que por motivos internos o externos tiene que y puede asumir para bien o para mal.
- La perspectiva del liderazgo como herramienta en cambio, es un punto de vista que nos permite ver el arte de liderar a las personas como una herramienta, como si fuera un martillo o una caja de herramientas. ¿Una herramienta para



qué? Para lo que la use quien la tiene, idealmente una herramienta para el progreso y la innovación social.

- Tomar el liderazgo como una herramienta es posible y es algo que tú y cualquier persona puede hacer en prácticamente cualquier momento, siempre y cuando sepan cómo hacerlo.
- Conoce a quien lideras. Lo primero es conocerlos, conocer a tu comunidad, conocer sus miedos, sus ambiciones, sus pasiones y sus motivaciones es el primer paso que debes dar para usar el liderazgo como herramienta siempre.
- Encuentra el paradigma en el que tu comunidad vive y el problema que enfrentan. Todos tienen creencias, tu comunidad tiene creencias, y estas creencias pueden ser falsas o verdaderas, pero en todo caso para liderar es necesario transformar, y ahora que conoces a quien lideras, es necesario que encuentres y comprendas el paradigma en el que viven para preguntarte si verdaderamente es la mejor forma de hacer las cosas.
- Encuentra una forma de atravesar este problema. Esto es simplemente crear innovación, porque la innovación es la cualidad última del líder. Reconocer el paradigma en que viven las personas y crear un nuevo paradigma es la acción misma del liderazgo como herramienta.
- Comunica eficientemente. Porque de nada te sirve tener un plan para tu tribu si no eres claro al comunicar este plan y mostrarle que es un buen plan.
- Puedes ser o no ser el líder, pero sin importar la situación jerárquica que te encuentres, sin importar tus habilidades sociales o de persuasión, si ves el liderazgo desde una perspectiva estratégica siempre puedes tomarlo como una herramienta para llevar a los tuyos a un lugar mejor.

4.4.1 Camino hacia un nuevo liderazgo

Tradicionalmente se considera líder a la persona que “es capaz de influir en el comportamiento de los demás”. Ésta es la definición más clásica y más utilizada desde las teorías conductistas (fundamentalmente Mac Gregor) hasta la revolución conceptual de los 80.



En esta década la figura del líder va a comenzar su camino evolutivo hacia la idea de liderazgo.

Es el cambio teórico, lento, hacia los principios del liderazgo contingente y una nueva definición se abre paso “líder es la persona con capacidad para satisfacer las demandas y los deseos de sus seguidores”. Y al mismo tiempo se acuña la idea de que no existe líder sin equipo.

Cuando se consagra la contingencia se consolida el principio de que el liderazgo tiene que ver más con la oportunidad de una situación concreta que con la capacidad intrínseca del líder. Nace una nueva definición, típica de los años 90: “líder es la persona que se encuentra en el sitio adecuado en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las necesidades que sobrevienen”.

Una dimensión de espectro más concreto y un nuevo enfoque. El liderazgo del aquí y ahora. Pasado el momento o cambiado el lugar, el liderazgo desaparece. Estos criterios están muy unidos a los movimientos políticos y empresariales.

Iniciado el siglo XXI, el concepto de liderazgo se une de manera inseparable al cambio y a la transformación. Así, serán líderes “las personas con capacidad de efectuar y dirigir el cambio”.

La visión del liderazgo en un valor sustancial en las habilidades directivas de poder ejercer como motor del cambio, ya sea social, económico o de otro tipo. Lo más curioso es que el cambio aislado no existe y todo proceso evolutivo se entrecruza y ensancha sus fronteras. Ha surgido el líder multidisciplinar. Un liderazgo de múltiples vértices y de enormes capacidades creativas.

En el momento actual el líder (como persona) y el liderazgo (como actitud y rol) se identifican en un protagonismo único marcado por la forma de hacer y decidir, la capacidad de actuar, la asunción de riesgo y por supuesto delegación.

Pero a esta visión tradicional se unen tres nuevos vértices: visión estratégica, gestión del caos y capacidad de networking. Así la nueva definición sería aquella que considera al líder como la persona que marca un camino (estrategia) asume la incertidumbre (gestión del caos) y crea lazos y relaciones con el entorno de influencia (networking)

El entorno ha entrado en juego, la idea del mundo global y la tecnología han subido al pódium.



4.4.2 Funciones administrativas de liderazgo

Así como la administración tiene sus respectivas funciones (planificar, organizar, dirigir y controlar) dentro de la organización para el cumplimiento de tareas; el liderazgo también cuenta con sus propias funciones administrativas para el logro de los objetivos de la organización.

Como prueba de esto, Mintzberg (2004) lo identificó a partir de un estudio de investigación sobre el trabajo del director de empresa realizado a cinco directores generales de diferentes organizaciones, donde define la función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

Después del estudio respectivo, llegó a la conclusión de que el trabajo directivo abarca tres tipos de funciones principales que son: Interpersonales, informativas y decisorias, donde el llevar a cabo estas mismas requiere que el líder cuente con ciertas aptitudes como por ejemplo: ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos.

El directivo es aquella autoridad formal sobre una unidad de organización, donde esta autoridad genera una posición que, a su vez, origina diferentes relaciones interpersonales que son las que permiten el acceso a la información.

La información, a su vez, permite al directivo tomar decisiones y definir las estrategias de la unidad. (Mintzberg, 2004, p. 13).

Es por esto, que el trabajo del directivo puede definirse en términos de las distintas funciones o conjuntos organizados de comportamientos identificados con un puesto, las cuales se visualizan en la siguiente figura:



Figura 35. Funciones Administrativas
Fuente: Lussier&Achua (2005)

Funciones Interpersonales

En primer lugar, se cuenta con la función de representación, que es la misma denominada cabeza visible, en virtud del puesto del directivo como cabeza de una unidad de la organización donde está sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones de naturaleza ceremonial. Este líder, desempeña la función cuando actúa en nombre de la organización o de la unidad a la que dirige en actividades legales, simbólicas o ceremoniales. Como lo enuncian Lussier&Achua (2005) a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la empresa y a cualquier nivel organizacional estos líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (contratos, cheques, autorización de gastos, entre otros).
- Recibir a clientes en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.



- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias (premiación, comidas de despedida, entre otras)

Cabe aclarar que “las obligaciones que implican funciones interpersonales son a veces rutinarias, conllevan poca comunicación y no exigen decisiones importantes. No obstante, tienen importancia para el buen funcionamiento de la organización y no pueden ser ignoradas” (Mintzberg, 2004, p.14)

En segundo lugar se encuentra: Función de Líder

En esta función el directivo es responsable del trabajo del personal de su unidad junto con las labores administrativas para operar en forma eficaz, donde sus actuaciones, en éste sentido, conforman su papel como líder implicando un liderazgo directo, donde su autoridad formal le proporcionará un gran poder potencial y a su vez éste liderazgo determinará en gran medida cuánto poder utilizará realmente. Por lo tanto, se afirma que ésta función domina todo comportamiento administrativo, también como lo mencionan Lussier&Achua (2005) todo líder debe motivar y estimular a sus subordinados, ajustando de algún modo las necesidades individuales a los objetivos de la organización. Algunas de las actividades que desempeñan tanto el líder como sus seguidores a partir de la misma son:

- Escuchar y entrenar
- Dar instrucciones y capacitar
- Evaluar el desempeño

En tercer y último lugar está la siguiente función: Función de Enlace

A partir de ésta función, el líder tiene contactos fuera de su cadena vertical de mando, es decir, desempeñan ésta función al interactuar con personas externas a la unidad de la organización.



“El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación (Lussier&Achua, 2005, p.10)

Algunas de las actividades que se presentan en ésta función de enlace son:

- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Convocar o reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

Función de Supervisión

En general el líder está explorando continuamente su entorno en búsqueda de información, donde la mayor parte de ésta se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.

Es importante tener presente que “buena parte de la información recogida por él en su función detectora le llega de forma verbal, a menudo como chascarrillo, rumor o especulación” (Mintzberg, 2004, p.18), ya que en su búsqueda constante interroga a sus subordinados, y recibe información muchas veces que no ha solicitado, en gran parte, debido a la red de contactos personales que ha establecido.

Esta información es recolectada mediante acciones tales como:

- Observación (a nivel externo por ejemplo, visitando tiendas de la competencia para comparar productos, precios y procesos de negocios)
- Diálogo (a nivel interno y externo por ejemplo, asistiendo a juntas y reuniones, hablando con sus subordinados, con clientes, entre otros)
- Lectura (de informes, memorandos, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, entre otros)



Función de difusión

Se presenta cuando el líder transmite esa información a otras personas de la unidad y pasa parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, que de otro modo no tendrían acceso a la misma. Según Mintzberg (2005) cuando los subordinados no tienen buenas relaciones entre sí, el mismo directivo suele pasar información de unos a otros.

Parte de ésta información, se transmite ya sea en su forma original o parafraseada en cualquiera de las siguientes dos formas:

- Oralmente, mediante correo de voz, dialogo directo y reuniones de grupo.
- Por escrito, mediante correo electrónico o memorandos.

Función de portavoz

Esta función se desarrolla cuando el líder envía parte de su información a personas ajenas de su unidad. Además, “en virtud de su papel de portavoz, todo directivo tiene que informar y dar satisfacción a las personas influyentes que controlan su unidad de organización” (Mintzberg, 2004, p.19). Algunos ejemplos de las actividades que se realizan dentro de la misma son los siguientes:

- Responder cartas.
- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Informar al gobierno (dependencias oficiales)
- El presidente de una unidad sociedad una conferencia para defender los intereses de la misma.

Funciones Decisorias

La información obtenida y su buen manejo, servirá como elemento esencial para que el líder tome decisiones tanto al interior como al exterior de la organización para su óptimo desempeño y cumplimiento de las funciones.



Además vale aclarar, que el directivo es quien desempeña el papel principal en el sistema de decisión de su unidad. Como lo corrobora Mintzberg (2004) sólo el líder, como autoridad formal, puede comprometer a la unidad en nuevas e importantes vías de actuación; y sólo él, como su centro nervioso, dispone de toda la información actualizada necesaria para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra cuatro principales actividades a desarrollar dentro de éstas funciones a nivel decisorio, las cuales son:

Emprendedor

Mediante esta función, el líder intenta mejorar su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. Generalmente está en la búsqueda de nuevas ideas, donde en el momento que surge una de ellas, inicia un proyecto de desarrollo donde él mismo puede supervisar o hacerle seguimiento continuo o en algunos casos delegar en un subordinado.

Por su parte, el líder desempeña esta función de emprendedor al “innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo” (Lussier&Achua, 2005, p.12) Algunas de las acciones del emprendedor son:

- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes.
- Idear nuevas formas de procesar productos o servicios.
- Adquirir un equipo nuevo.

Manejo de problemas

En ésta función el directivo reacciona a las presiones, donde el cambio escapa a su control y generalmente está obligado a actuar porque muchas veces éstas son tan grandes que es imposible ignorarlas. Es otras palabras, el líder pone en acción dicha función cuando realiza acciones correctivas durante situaciones de conflicto o crisis y está obligado a dedicar gran parte de su tiempo para dar respuesta a estos problemas urgentes. En concordancia con Lussier&Achua (2005) el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad y los líderes suelen dar prioridad a ésta función sobre las demás. Algunos ejemplos de éste tipo de problemas que deben resolver son:



-
- Amenaza de huelgas sindicales.
 - Quiebra de algún cliente importante.
 - Máquinas descompuestas.
 - Demora en la entrega de materiales.
 - Cancelación de un contrato por parte de un proveedor

Asignación de Recursos

El directivo es el responsable de qué distribuir y a quién. Por lo tanto, este líder desempeña dicha función cuando programa, solicita autorización y realiza actividades presupuestarias. No dejando de lado que también es él quien autoriza la ejecución de decisiones importantes, teniendo en cuenta, que si conserva éste poder, puede asegurar la interrelación de decisiones. Por su parte, también le compete según Mintzberg (2004) diseñar la estructura de la unidad, es decir, el modelo de relaciones formales que determina la forma de repartir y coordinar el trabajo.

De acuerdo a Lussier&Achua (2005), son ejemplo de asignación de recursos los siguientes:

- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse (administración de tiempo; prioridades)
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar)
- Programar la utilización de material o equipo por lo empleados.

Negociador

Hoy por hoy la mayor parte del tiempo de los directivos la asignan a negocios, donde éstas hacen parte integrante de su trabajo, ya que éste líder así como lo afirma Mintzberg, sólo tiene la autoridad necesaria para comprometer “en tiempo real” los recursos de la organización, y sólo es él quien dispone de la información que las negociaciones importantes exigen.



Por otro lado, vale destacar como lo menciona Lussier&Achua, que el líder desempeña ésta función cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como por ejemplo lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se le dará a algún empleado. También se mencionan a continuación algunos ejemplos de negociación:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (adquisiciones)

Finalmente, vale destacar que todas las funciones administrativas de liderazgo anteriormente descritas, conllevan al líder a un todo integrado tanto en lo que se refiera a su dirección general o al liderazgo en particular, donde se hace necesario que identifique plenamente las tres funciones y las aplique a ciertas situaciones que se puedan presentar o incluso en su misma gestión diaria, teniendo en cuenta que cada una de ellas permanecen inseparables tanto interna como externamente a la organización para un logro productivo y aumento de competitividad organizacional, sumado al desarrollo humano sostenible.

Liderazgo desarrollador

John Maxwell, que es reconocido como uno de los mayores expertos en liderazgo, acuñó la frase " Lidera personas y tus resultados crecerán. Lidera líderes y tus resultados se multiplicarán". Un líder desarrollador es aquel que se ocupa del crecimiento de las personas de su equipo, quien entiende que su misión transcendental en el liderazgo es desarrollar a todo su equipo para que sean mejores profesionales y mejores personas hasta el punto de convertirse en líderes por sí mismos. En el contexto organizacional actual, el líder conseguirá mejores resultados si adopta un estilo de liderazgo que facilite la consecución de los objetivos de manera sostenible, es decir: año tras año y con altos niveles de motivación por parte de su equipo.



Para ello, su rol de líder se acompaña de un rol de desarrollador de las personas que componen su equipo. Este modelo crea un fuerte vínculo emocional.

El liderazgo desarrollador se clasifica de la siguiente manera:

- Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

4.3 Ética empresarial en las MPYMES

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada.

Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios.

La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc.

La ética en las empresas consiste en crear y transmitir valores desde la alta dirección hacia todos los niveles de la organización, incluyendo al consejo de administración, el comité directivo y la alta gerencia como los principales ejemplos a seguir.



Un código de ética plasma en su centro el conjunto de valores, normas y principios a ser adoptados como cultura del negocio, implantando una filosofía y una visión de trabajo que adicionalmente genere armonía entre accionistas, directivos, colaboradores y terceros, involucrados en la organización.

La ética empresarial es un tipo de ética profesional que analiza los principios éticos y morales en el ámbito de los negocios, comprendiendo todos los aspectos de la conducta de dichos negocios, y sabiendo la relevancia que poseen tanto a nivel individual como colectivo dentro de la organización.

Es decir, la ética empresarial se encarga de las normas que rigen el funcionamiento de la organización, tanto en las relaciones de los distintos miembros entre sí, como en la de la organización con su entorno.

La ética empresarial se distingue, por un lado, de las ciencias empresariales o económicas puramente descriptivas (sin pretensiones normativas) tales como la econometría o la historia económica. Por otro lado, se diferencia de saberes con pretensiones normativas pero no de naturaleza moral, tales como la economía política o la contabilidad. Todas las ciencias con pretensiones normativas han de confrontar en algún momento sus supuestos normativos con preguntas como ¿cuál es el fundamento de la pretensión normativa de esta ciencia? ¿en qué certezas basa su pretensión de proponer criterios justificados para la decisión y la acción? ¿Son estos criterios universalmente válidos? etc. La ética empresarial como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la importación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su entorno.



También se ocupa con frecuencia la ética empresarial del estudio de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de los negocios. Se trata de mostrar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una buena vida para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización o para la sociedad más amplia en que la organización misma se integra.

Aunque las organizaciones las componen personas, y aunque el carácter personal de los directores tiene importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones, las responsabilidades corporativas no coinciden con las individuales, los métodos de decisión corporativas difieren de los personales, los principios y objetivos de las organizaciones están a veces por encima de las personas y los valores corporativos no tienen por qué identificarse con los valores personales de los miembros de la organización.

En definitiva, la ética empresarial tiene componentes organizacionales que la distinguen netamente de la ética individual.

Cuando se habla de institucionalización de la ética empresarial nos referimos a los mecanismos objetivos (códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión, etc.) Mediante lo que se trata de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización. La ética empresarial es, como hemos dicho, una ética de las organizaciones. (Mac Lagan, 1998: Lozano, 1999 p-51) y por ello ha de adquirir un nivel de formalidad innecesario en la ética individual.

Tanto los fundamentos como los valores, normas o principios que una ética empresarial pudiera proponer estarán dirigidos a la organización y en consecuencia han de adoptar la forma que tenga sentido y que sea eficaz en términos organizativos. Mientras la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo, que son procesos que determinan las decisiones y comportamientos de las organizaciones. La ética individual y la ética organizacional no pueden separarse tajantemente porque al fin y al cabo, quienes realizan las tareas en las organizaciones son personas concretas con su ética privada y sus convicciones personales sobre qué se debe hacer en cada momento.



Además, algunas de esas personas pertenecen a colegios o sindicatos profesionales, que imponen a sus miembros normas deontológicas estrictas a las que deben atenerse en su trabajo. Casi todas las grandes corporaciones han entendido que una organización responsable es algo más que una suma de personas virtuosas y profesionalmente íntegras.

Así lo demuestra la historia de la ética corporativa, que en EEUU acumula ya varias décadas.

Hay muchas razones para plantearse la necesidad de una ética de las organizaciones como ámbito de estudio específico de la ética aplicada. Una de las más sobresalientes es que la ética corporativa ha de hacerse pública; no puede quedar como habitualmente sucede en las convicciones morales individuales, en el “fuero interno”. Enfrentadas a sus responsabilidades, las organizaciones no pueden albergar “sentimientos” morales (culpabilidad, vergüenza, orgullo, sentido del deber) como les sucede a las personas que han tenido alguna educación moral. Las organizaciones han de responder a sus responsabilidades con decisiones colectivas.

Razones para una ética de las organizaciones

Las razones por las que una ética organizativa se hace necesaria han sido destacadas por los estudios del desarrollo corporativo en la era posindustrial y pos capitalista. Se trata de las circunstancias que presionan en las empresas y que las abocan a adoptar respuestas globales y proactivas. Las grandes organizaciones actuales están sometidas a demandas tradicionales de los que podemos llamar ‘agentes internos’ como trabajadores y accionistas se transforman.

Desde todos los lugares (desde fuera y desde dentro) se presiona a las organizaciones porque ellas tienen gran influencia sobre las vidas de mucha gente y una gran capacidad de poder efectivo en un mundo globalizado. Con frecuencia las organizaciones multinacionales tienen más influencia, capacidad y poder que los estados. Por eso ellas son el objeto de las presiones y las demandas de quienes se sienten de algún modo afectados o se erigen en portavoces de los afectados por sus actividades o por las consecuencias de las mismas.



Se les responsabiliza porque muchas veces solo ellas pueden evitar determinados resultados o, si ya ha ocurrido, repararlos. Y en el caso particular de las empresas con ánimo de lucro, porque ellas se benefician principalmente de actividades cuyas consecuencias negativas pueden sufrir otros.

El que una organización deba responsabilizarse de sus actos no es nuevo. En todos los países desarrollados hay legislación detallada, civil, penal, laboral, administrativa, mercantil, que especifica que responsabilidades tienen las personas y las corporaciones.

En los países desarrollados hay además sistemas judiciales suficientemente fiables que tratan de imponer las responsabilidades legales cuando es necesario. Lo que es nuevo es la conciencia social de que esa responsabilidad corporativa existe, y que debe hacerse efectiva incluso cuando la ley no alcanza a imponerla. Por ejemplo cuando atañe a hechos realizados fuera de las fronteras del país de nacionalidad de la corporación, cuando ninguna ley protege el bien afectado o cuando el procedimiento de reparación judicial es tan lento que resulta inútil. En estos casos, y en muchos otros, agentes externos e internos presionan directamente a la organización, en la medida que pueden para que se responsabilicen de sus acciones, al margen de si tienen o no una obligación legal de hacerlo. Esas presiones, que de algún modo suponen el reconocimiento de la impotencia del Estado frente a las organizaciones, pueden conducir, cuando se acumulan, a lo que podemos llamar “bancarrota moral” de esas mismas organizaciones.

En cierto momento, una organización que haya descuidado sus responsabilidades puede encontrarse ante una bancarrota de este tipo, y que conduce a una bancarrota contable y que acaba por erosionar la confianza de los consumidores, los gobiernos, y los mercados financieros. Las organizaciones con una sólida cultura ética se caracterizan por anticipar esas demandas asumiendo sus responsabilidades antes que sean planteadas como quejas, o antes que se produzca el daño. Esto es lo que podemos llamar una actitud proactiva, para distinguirla de la actitud reactiva que se basa en responder a las demandas una vez que han sido formuladas.



4.3.1 Mitos acerca de la ética empresarial

La ética en el lugar de trabajo trata de priorizar los valores de la empresa y asegurar que las conductas se alineen con esos valores; es decir, trata sobre la administración de valores.

Hay muchos mitos en torno a esta materia. Algunos surgen de la confusión general acerca de la noción de la ética y otros mitos nacen debido a visiones estrechas o simplistas de dilemas éticos.

1. La ética empresarial y la responsabilidad social son la misma cosa.

La responsabilidad social es un aspecto total de la disciplina de ética empresarial. Madsen y Shafritz refinan la definición de ética en los negocios para ser un uso de ética a la comunidad corporativa, un modo de determinar responsabilidad en las transacciones de negocio, la identificación de la importancia del negocio y cuestiones sociales y una crítica de negocio. La literatura sobre responsabilidad social a menudo está orientada a asuntos prácticos de ética de gestión en el lugar de trabajo, por ejemplo, desarrollo de códigos, poniendo al día controles y procedimientos, accesos a la resolución de dilemas éticos, etc.

2. Nuestros empleados son éticos, por tanto no necesitamos centrar la atención en la ética.

La mayoría de los dilemas éticos, relativos a la empresa, a los que se enfrentan directores son sumamente complejos. Wallace explica que se está frente a un conflicto ético significativo cuando:

- Existen conflictos de valores entre intereses diferentes.
- Las alternativas reales son igualmente justificables.
- Las consecuencias para los Stakeholders son trascendentes.

Kirrane menciona que cuando el tema de la ética surge, las personas rápidamente hablan de la Regla de oro de la ética: la honradez y la cortesía. Pero cuando se presentan dilemas éticos complejos, la mayoría de las personas se dan cuenta de hay un “área gris” para tratar de aplicar los principios éticos.



3. La ética en los negocios es una disciplina mejor dirigida por filósofos, académicos y teólogos.

La falta de participación de líderes y directores en la literatura relativa a la ética en los negocios, hace que parte importante de la organización piense que ésta es una manía o un movimiento que no guarda relación con la contingencia de la empresa. Sin embargo, la ética empresarial es una disciplina de la administración con un enfoque sistemático que incluye varios instrumentos prácticos.

4. La ética en los negocios es superflua; sólo afirma una obviedad: “¡Haz el bien!”

Muchas personas estiman que los códigos de ética o las listas de valores éticos a que la organización aspira, son superfluos porque ellos representan los valores que todos deben aspirar naturalmente. Sin embargo, el valor de un código de ética de una organización debiera ser su prioridad y el foco con respecto a ciertos valores éticos en la empresa. Por ejemplo, es obvio que todas las personas deben ser honestas; sin embargo, si una organización lucha contra el engaño en el lugar de trabajo, la honradez se debe listar en ese código. Es importante precisar que un código de ética es un instrumento orgánico que cambia con las necesidades de la sociedad y la organización.

5. La ética en la empresa es un asunto de que los tipos buenos predicen a los tipos malos.

Algunas personas denuncian la pobre condición ética los negocios y sus líderes. Sin embargo, los expertos en manejar organizaciones se dan cuenta de que personas buenas pueden tomar acciones malas, especialmente cuando pisan un terreno confuso o estresante (El estrés o la confusión no son excusas para acciones poco éticas; son las razones.) Conducirse éticamente en el lugar de trabajo implica un espíritu de equipo que no ceda ante situaciones confusas y dilemas éticos estresantes.

6. Nuestra organización no está en el problema con la ley, entonces somos éticos.

Es posible ser poco ético, aún funcionar dentro de los límites de la ley, por ejemplo, retener información de superiores, eludir presupuestos, quejarse constantemente de otros, etc. Sin embargo, al violar la ley comienza un comportamiento poco ético que ha sido inadvertido.



Una parábola útil para graficar esta situación es “La rana en el agua hirviendo”. Si pone una rana en el agua caliente, inmediatamente salta. Si pone una rana en agua fresca y despacio, ella no parece notar el cambio adverso de su ambiente.

4.3.2 Beneficios de la implementación de la ética empresarial

Dentro de las ventajas que la aplicación de un sistema de valores éticos aporta a la empresa destacan:

- Mayor motivación del trabajador. Si todos los trabajadores saben que la organización les valora a todos por igual, que no hay tratos de favoritismo, que ante igual conducta existe la misma recompensa o castigo, se sentirán mejor integrados en la organización y su desempeño será mayor.
- Mejor imagen de la organización. Si una empresa se preocupa de actuar éticamente en su entorno, de no centrarse sólo en conseguir el mayor beneficio económico posible, si se preocupa por su entorno, entonces la imagen de la misma mejorará mucho. Además, puede ser un factor importante para la consecución de nuevos clientes o la fidelización de los mismos.
- Mejor funcionamiento interno ya que cada miembro de la organización sabe cómo actuar en cada momento.

Hay algunas veces que los valores éticos de una organización no les permiten aprovecharse de las ventajas legales que les permitiría un país. Por ejemplo, cuando se monta una planta en un país con sueldos bajos, que permite el trabajo infantil o jornadas interminables, podemos pensar que nuestros valores éticos nos impiden obtener más beneficios.

Pero esto no es así. Al actuar de forma ética, contribuimos a mejorar el nivel de vida de esa región. Como consecuencia, nuestros beneficios también aumentarán, ya que habrá un mayor número de clientes potenciales, con lo que una desventaja teórica se ha convertido en una ventaja.



Son varias las razones que están en el origen del surgimiento de la Ética en la empresa: Las actuaciones faltas de ética de las empresas que están detrás de los numerosos casos de corrupción, abuso de poder, estafas del sector bancario, falta de responsabilidad empresarial han desencadenado una pérdida de confianza con dos consecuencias muy importantes, disminución de ventas y deslealtad tanto de consumidores como de trabajadores.

En concreto, la ética empresarial conlleva los siguientes beneficios:

1. Gestión. En base al artículo La importancia de la implantación de los valores en la gestión empresarial, de Randstad, “los valores son cada vez más relevantes a la hora de definir proyectos empresariales y están cada vez más arraigados en la gestión de las compañías”.
2. Mejor toma de decisiones. Según exponen Balachandran y V. Chandrasekaran en Corporate. Governance, Ethics and Social Responsibility, la ética empresarial ayuda a los directivos a adoptar mejores decisiones, pues al tener en cuenta su impacto en todos los grupos de interés, serán bien recibidas por los stakeholders y reforzarán la confianza y respeto hacia la organización.
3. Consecución de objetivos. Según el Barómetro de Valores y Ética Empresarial publicado por la Fundación Generación Empresarial, el 83% de los profesionales cree que los valores corporativos son fundamentales para conseguir las metas de la compañía.
4. Atracción del talento. Uno de los pilares clave en el ámbito empresarial actual es la atracción y retención de los mejores profesionales. Pues bien, las nuevas generaciones dan mayor importancia a la ética profesional, hasta el punto de que el 86% de los millenials considera como requisito prioritario para entrar a trabajar en una compañía que esta actúe de forma ética, según un estudio de la Universidad de Bentley.
5. Desempeño laboral. Ronald J. Burke, en Culture’s consequences: organizational values, satisfaction and performance, pone de manifiesto que el código ético de una empresa tienen un gran efecto en el desempeño del trabajo y la productividad de la plantilla.



6. Fidelización de los consumidores. Según el informe GoodPurpuseStudy, de Edelman, siete de cada diez consumidores recomendarían aquellas empresas por los valores que dirigen su actividad.

7. Rentabilidad. John Kotter y James Heskett, en Corporate Culture and Performance, evidencian que existe una relación directa entre la ética empresarial y el éxito económico de las organizaciones. De hecho, según desvela el estudio Firms of Endearment, elaborado por RajSisodia, las organizaciones, que se preocupan por sus valores y su impacto en los stakeholders, generaron un rendimiento acumulado 14 veces superior al del índice S&P 500 durante el periodo 1998-2013.

Por tanto, como explica Schwerin, en su artículo What'sWrongWithTheWorld And How To FixIt, “muchos negocios reconocen las ventajas de incorporar un código ético a su cultura, no por razones altruistas, sino porque saben que es esencial para lograr una prosperidad sostenible”.

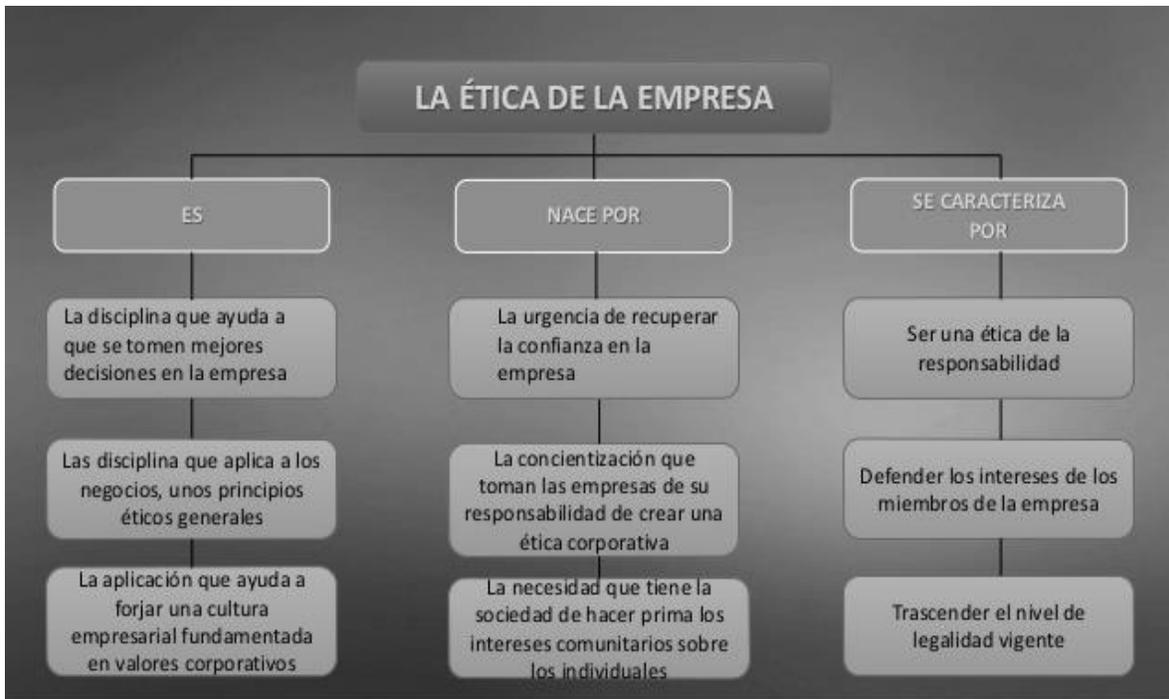


Figura 36. Ética de la empresa

Fuente: <https://image.slidesharecdn.com/eticaempresarial-151106003448-1va1-app6891/95/etica-empresarial-8-638.jpg?cb=1446770255>



4.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido

La Responsabilidad Social Empresarial.

Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

4.4.1 Ventajas de implementar la RSE

- Mejora de los productos y/o procesos de producción. Lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores. Lo cual aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública. Debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad. Debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.
- Más productividad. Antes de ser responsables con la sociedad y el ambiente, las empresas deben comenzar siendo responsables con sus recursos humanos. Al crear un ambiente laboral donde se beneficien todas las partes, los empleados serán más productivos en el día a día.



A mediano y a largo plazo, esto conduce a mejores niveles de retención; y, por lo tanto, menores niveles de rotación.

- Clientes más leales. La regla básica para obtener clientes habituales es cumpliendo con tu promesa de calidad de servicio y productos. Si además de eso les demuestras que te preocupa el bienestar social, la lealtad de tus clientes alcanzará un nivel superior. Además de ser tus clientes regulares, se convertirán en promotores de tu marca.
- Mejor imagen y mayor credibilidad. Las empresas que respetan a su recurso humano y a las comunidades que le rodean se ganan el respeto de la sociedad. Ser consistentes con las responsabilidades adquiridas genera confianza y credibilidad. Además, proyecta una imagen pública que contribuye a la sostenibilidad económica de la empresa.
- Ventaja competitiva. Estudiosos del tema afirman que los consumidores establecen una relación positiva con las empresas socialmente responsables.

La razón es que la RSE agrega valor al consumidor; ya sea valor emocional, valor social o valor funcional. En otras palabras, contar con clientes leales se convierte en un activo intangible para las empresas, lo cual les brinda una ventaja competitiva ante otras marcas.

4.4.2 ¿Por qué ser una RSE?

Porque de esta manera se puede tener un impacto positivo, el cual es causado por estas prácticas en la sociedad y esto se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia. La responsabilidad social empresarial se focaliza, en tres vertientes: cuidado al medio ambiente, a las condiciones laborales de sus trabajadores y apoyo a las causas humanitarias.

La responsabilidad social empresarial es una herramienta de ventajas en la calidad de sus trabajadores.

Con esta actividad se puede crear lazos y lograr un buen clima laboral, cosa que es muy importante en la producción. Si los empleados se sienten a gusto en su trabajo, los resultados serán positivos.



Figura 37. R.S.E
Fuente:https://amchabolivia.com/amcham_es/wp-content/uploads/2018/03/rse-01.png

Conclusión

La implementación de diversas herramientas conlleva a generar beneficios que denotan un cambio tanto en el comportamiento de los involucrados como en la organización, sin embargo para esto se debe tener clara la importancia de liderazgo puesto que un buen líder puede influir directamente en la formación de una cultura empresarial.

Es esencial la presencia de un líder bien capacitado con el fin de reaccionar de una manera oportuna ante un momento de crisis y con esto detectar las áreas de oportunidad que tiene la empresa con el fin de implementar tecnología e innovación dentro de la misma.



CAPITULO V LA IMPORTANCIA DE LAS INCUBADORAS MEXICANAS PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DE LAS MPYMES

Introducción

Las incubadoras son centros que albergan actividades empresariales o industriales en etapa de diseño, prototipos e inicio formal de productos o servicios; e incluso, pueden aportar un espacio físico, equipo, logística y acceso a financiamiento. En este espacio se apoya a los emprendedores en aspectos clave de sus negocios, tales como elaboración de los planes de negocios, estrategias de marketing, financiamiento, asistencia legal, resguardo de propiedad intelectual, etc.; así, es posible formar un ambiente protegido para el desarrollo de nuevos negocios, lo que produce a un aumento sustancial en la tasa de éxito de las empresas incubadas.

Las incubadoras de negocios incentivan la relación entre las universidades y las empresas, generando modelos de desarrollo urbano-industrial; establecen redes de apoyo e intercambio de productos, servicios e información; buscan aprovechar programas y subsidios gubernamentales; generan redes de comercialización, nuevos mercados, promueven inversiones, y lo más relevante, consolidan empresas y apoyan a los emprendedores con visión de negocios.

En muchos casos, las incubadoras de empresas son proyectos de iniciativa pública con el objetivo de fomentar la creación de nuevas empresas en una zona geográfica concreta, estas incubadoras suelen dar apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial (Plan de negocio, Marketing, Finanzas, etc.) como en el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo precio e incluso de forma gratuita (local, teléfono, etc.). Con este apoyo se pretende disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio.

En las incubadoras de iniciativa privada, además del apoyo en servicios, consultoría o instalaciones, suele haber apoyo financiero directo en forma de aportaciones de capital. En estos casos también se denomina capital riesgo.



5.1 Antecedentes e historia de las incubadoras

Como antecedentes de las incubadoras podemos abocarnos a los años 50's en Silicon Valley California, en donde a partir de la iniciativa de la Universidad de Stanford, se creó un parque tecnológico, el Stanford Research Park, con la finalidad de promover la transferencia de tecnología desarrollada en la universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas de tecnología, principalmente en el sector electrónico.

El concepto formal de incubadora de empresas surge en Estados Unidos en 1959 cuando Joseph Mancuso fundo El Centro Industrial de Batavia, Nueva York, cuando al cierre de una planta manufacturera de la compañía Massey-Ferguson dejo aproximadamente a 2000 personas desempleadas.

La nave industrial de 850 mil pies cuadrados fue adquirido por la familia Macunso y al no encontrar arrendatario, se decidió arrendar el edificio en partes.

Sin proponérselo, y dada la experiencia empresarial de la familia, Joseph Macunso empezó a asesorarlas, incluso les servía como aval para la obtención de créditos.

Entre las empresas se encontraba una dedicada a la producción de pollos, de donde surge la idea de que el lugar de incubar pollos, se incuban empresas. Por lo que fue lógico llamar al proceso de arrendamiento y apoyos "Incubación". Para 1980 se expandió a lo largo de los Estados Unidos, después esta idea fue adoptada también al Reino Unido y Europa en diferentes formas, y ahora varios países manejan este tipo de procesos para la creación de empresas.

Para 1990 se inició en nuestro país la creación de incubadoras de empresas de Base Tecnológica, en la ciudad de Ensenada, Baja California, por iniciativa académica y contaban con el respaldo institucional del CONACYT y NAFIN. Dos años después se creó la Asociación Mexicana de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos A.C. (AMIEPAT), con el objeto de promover la creación y desarrollo de incubadoras de empresas de base tecnológica, parque tecnológicos y de investigación, así como otros instrumentos de apoyos a las empresas de base tecnológica.



Para el 2004 esta asociación fue reestructurada naciendo así la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes empresariales A.C. (AMIRE), cuyos objetivos principales fueron:

- a. Promover la creación y desarrollo de incubadoras de empresas de base tecnológica, parques tecnológicos y de investigación, así como otros instrumentos de apoyo a las empresas de basetecnológica.
- b. Favorecer el establecimiento de empresas de base tecnológica entre el sector académico, de investigación y desarrollo tecnológico, y el sector productivo.
- c. Contribuir el desarrollo, transferencia y comercialización de tecnología, así como a fortalecer la competitividad del sector industrial y estimular una nueva cultura empresarial basada en el desarrollo tecnológico.
- d. Sensibilizar los diferentes sectores de la sociedad sobre el rol de las empresas de base tecnológica en el desarrollo económico del país.

Con estos objetivos la primera generación de incubadoras de base tecnológica se orientaron a incubar nuevas empresas o empresas en desarrollo, con las siguientes características:

• Investigación y desarrollo
• Ensambladoras y/o de manufactura ligera
• Tecnología avanzada
• Servicios

Figura 38. Características de las incubadoras

Fuente: Elaboración propia

Para 1995 la incubación de empresas en México alcanzo un total de 15, y 8 proyectos más en fase de estudio. La mayoría de las incubadoras en operación fueron apoyadas por el programa correspondiente del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); los primeros promotores fueron las instituciones educativas y de investigación, algunos gobiernos estatales y en menor medida, el sector público.



Sin embargo tuvieron un impacto y desempeño limitado a la estructura académica que les dio vida.

Hacia 2001 se implementaron una serie de programas y mecanismos tendientes, bajo un enfoque sistémico, las condiciones necesarias para hacer de la incubación de empresas un vehículo para la creación de empresas exitosas y permitieran la adecuación del tejido industrial a la globalización y cambio tecnológico. Para el 2004 la Secretaria de Economía crea el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), el cual tiene la finalidad de vincular todas las incubadoras de la nación.³⁴

5.2 Importancia de las incubadoras de negocios

Las Pymes son empresas son consideradas como el principal motor de la economía. En muchos casos, las MPYMES son las empresas que más empleo dan. Y es muy sencillo entender el porqué, ellas contribuyen de manera importante a la generación de empleos.

Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Son la columna vertebral de la economía mexicana. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. Las MPYMES se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes. Es difícil que los bancos otorguen créditos para nuevos negocios, ya que hay el riesgo de que el negocio quiebre, en especial cuando no hay un plan de negocio adecuado; casi todas las instituciones financieras que ofrecen financiamiento a MPYMES requieren de una garantía, y hay que tener cuidado con eso, ya que hay gente que toma la decisión de hipotecar su único patrimonio con tal de conseguir un crédito para un negocio que no tiene claro.

³⁴http://ime.edomex.gob.mx/que_es_una_incubadora_de_empresas



Ese es un serio error, muchos han perdido su patrimonio por tratar de conseguir un crédito para un negocio que ni siquiera es seguro que va a triunfar.

Debe de quedar claro que hay que confiar en el negocio y tener seguridad de que todo saldrá bien, pero también por otro lado es adecuado estar preparados para que fracase. De esa manera no se sufre ni se pierde tanto, como dicen, más vale prevenir que lamentar.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de los nuevos negocios no producen ganancia hasta después de un año, por lo cual se debe contar con un fuerte ahorro previo para afrontar gastos, y cuando comience a tener utilidades, lo ideal es reinvertir para hacer crecer el negocio.

Por otro lado, para las personas que necesitan un crédito para una empresa ya existente, es necesario que se aseguren de que el crédito que se va a obtener va a ser para invertirlo en aspectos que impacten directamente en el aumento de las ventas, el monto del crédito no debe sobrepasar un cierto porcentaje del capital total de la empresa, ya que un crédito mayor puede poner en riesgo su liquidez y operación.

En nuestro país hay varias instituciones tanto públicas como privadas que ofrecen créditos y financiamiento a MPYMES, entre ellos algunos bancos, instituciones gubernamentales y otros intermediarios financieros.

Ahora bien, sabiendo que las MPYMES son “la columna vertebral” de la economía de México podemos hablar de la importancia que tienen las incubadoras, puesto que estas apoyan a las MPYMES.

Una incubadora de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking (es decir acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento.



La Incubadora de Empresas es un centro de apoyo que brinda asesorías especializadas para evaluar una idea de negocio y lograr que se convierta en una empresa formal. Esta acción es vital, ya que minimiza el riesgo empresarial y aumenta las posibilidades de éxito. 80% de los negocios que se formaron independientemente no sobreviven al segundo año de vida.

Las incubadoras de empresas normalmente son patrocinadas, apoyadas y operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Su propósito primordial es ayudar a crear y crecer empresas jóvenes dotándolas del apoyo necesario en servicios técnicos y financieros.³⁵³⁶

5.2.1 Incubadoras por giro

Para conocer a qué incubadora te puedes acercar, lo primero que debes conocer es qué tipo de negocio vas a desarrollar, para que puedas elegir la incubadora que se adapte mejor a tu idea de negocio:

Existen tres tipos:

1) Negocio tradicional (Incubadoras Básicas):

Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación son básicos. Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotos y consultorías, entre otros.

2) Tecnología intermedia (Incubadoras Básicas y de Alto Impacto):

Impulsa la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como mecanismos de operación, son semi-especializados e incorporan elementos de innovación.

³⁵<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/casos-de-exito/19-mexico-emprende>

³⁶<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>



Para saber si tu proyecto cumple con este perfil, pregúntate si:

- Genera valor agregado durante el proceso productivo.
- Requiere de personal técnicamente especializado o semi-especializado para el proceso de tu empresa.
- Incorpora elementos tecnológicos o conocimiento especializado o semi-especializado para el proceso de producción.
- Tus procesos hacen uso intensivo o semi-intensivo de bienes de capital.

3) **Alta tecnología (Incubadoras de Alto Impacto y de Esquemas no Tradicionales de Incubación):** Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, como tecnologías de la información y comunicación, microelectrónica, sistemas micro electromecánicos, biotecnología, alimentos, farmacéutico, entre otros.

Para saber si tu proyecto cumple con este perfil, pregúntate si:

- Utilizas un proceso innovador para generar un producto o servicio.
- Requieres de un conocimiento altamente especializado para generar un producto o servicio.
- Tu proyecto genera elementos de innovación que se incorporan en tus procesos, productos y/o servicios susceptibles de ser patentados o que cuentan ya con patente.
- Necesitas recursos humanos especializados.
- Qué proporción de gastos en personal altamente especializado y bienes de capital requieres, con respecto al gasto total de tu empresa.

El tiempo de incubación varía de acuerdo con cada proyecto y del tipo de incubadora en el que te encuentres.



De acuerdo con la Secretaría de Economía, los tiempos aproximados de incubación para el negocio tradicional es de 3 meses, para el de tecnología intermedia un periodo de 12 meses. Y para los de alta tecnología hasta 2 años.³⁷

5.2.2 Líneas estratégicas

a) Consolidación de incubadoras

Las incubadoras de empresas ofrecen asesoría y capacitación en las cinco áreas funcionales de una empresa: producción, mercadotecnia y ventas, administración y finanzas, recursos humanos y sistemas. Actualmente, en México se reconocen dos tipos de incubadoras de empresas: incubadoras básicas e incubadoras de alto impacto.

Las incubadoras básicas se centran en negocios tradicionales, es decir, en aquellos que requieren de una infraestructura, tecnología y procesos básicos para funcionar. Estas incubadoras abarcan los sectores de comercio, servicios o industria ligera.

Las incubadoras de alto impacto se centran en negocios con requerimientos de infraestructura y tecnología especializados, pero sobre todo, que cuentan con un elemento importante de innovación, con un alto potencial de crecimiento y con altas probabilidades de convertirse en internacionales.

b) Creación de incubadoras

La incubación de una empresa puede tardar entre 3 y 24 meses, dependiendo del giro y la complejidad del negocio. Por ello, tener una idea concreta y un plan de negocios te ayudará a definir el mejor plan de acción. Los puntos básicos que debe incluir un plan de negocios son los siguientes:

- Metas, objetivos y misión estratégica de tu empresa
- Un resumen ejecutivo en el que expliques el concepto del negocio de manera breve y concisa

³⁷<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/emprendedor/113-da-el-siguiente-paso>



-
- Un análisis del mercado en donde analices a tus competidores, los precios y las oportunidades y amenazas de este nicho de mercado en particular
 - Una descripción de la operación de la empresa y su funcionamiento
 - Una definición de la estructura organizacional, el manejo administrativo y los recursos humanos con los que contará tu empresa
 - Descripción de los diferentes servicios de asesoría y capacitación que ofrecerás, así como los precios y planes de pago que manejarás para tus clientes
 - Definición de la estrategia de ventas, promoción y publicidad
 - Plan financiero detallado de la empresa, desde la inversión inicial que requerirás, hasta las proyecciones de ventas y crecimiento que esperas tener.

Una vez que hayas establecido el plan de negocios, es momento de crear formalmente la empresa. Los pasos básicos para hacerlo son los siguientes:

Primeramente se debe establecer el acta constitutiva ante un notario público, quien te asesorará en los diferentes tipos de empresas, sociedades y asociaciones que existen en México, y cuál es la mejor opción para ti. Posteriormente se registrará la empresa ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Para poder abrir las puertas de tu incubadora de empresas y empezar a operar, asegúrate de cumplir con los requisitos básicos, los cuales incluyen el espacio físico, la infraestructura, el personal laboral, la publicidad, etc.:

- Espacio físico. La oficina en donde la incubadora de empresas deberá funcionar y donde recibirás a tus clientes.
- Infraestructura mínima. Deberás contar con mobiliario de oficina, teléfono, Internet, computadoras y artículos de oficina.
- Personal. Tendrás que contratar al personal que va a operar contigo, ya sea dando las capacitaciones y asesoría de la incubadora, o personal de apoyo, como secretaria,



contador o recepcionista, entre otros. Esto dependerá de cómo hayas definido la estructura organizacional de tu empresa, el tamaño con el que iniciarás y las necesidades específicas que hayas detectado.

- Publicidad. Poner en marcha la estrategia de promoción y ventas que hayas diseñado en tu plan de negocios, tanto para atraer a nuevos clientes, como para retener a los que ya se hayan decidido.

El Instituto Nacional del Emprendedor en México (INADEM) es el organismo que se encarga de regular y reconocer a las incubadoras existentes. Aunque no es indispensable contar con su reconocimiento para hacer funcionar a la incubadora de empresas, sí te ayudará a tener una mayor credibilidad ante tus clientes y podrás acceder a los financiamientos que ofrece este organismo.

Se debe, espera al menos un año. Por políticas del INADEM, es necesario haber estado operando al menos un año para poder solicitar el reconocimiento de la incubadora. Durante este año, asegúrate de documentar todos los casos de tus clientes.

Cada año se lleva a cabo la convocatoria en fechas diferentes, aunque usualmente se realiza durante el mes de marzo (en 2016, la convocatoria estuvo abierta del 14 de marzo al 1º de abril). Deberás registrarte en la página web del INADEM y otorgar la información necesaria para solicitar el reconocimiento de las incubadoras. La información básica que necesitas presentar incluye la información general, administración y personal, información financiera, clientes y servicios, procesos, vínculos y habilidades de negocio.

Para solicitar este reconocimiento, toma en cuenta que puedes solicitar reconocimiento para una incubadora básica o una de alto impacto. No es posible obtener el reconocimiento para las dos.

El reconocimiento tiene una validez de un año, por lo que anualmente deberás seguir este mismo proceso para obtener el reconocimiento del INADEM.



El INADEM otorga un número limitado de reconocimientos que varía cada año. Por ejemplo, en el 2016 se otorgó el reconocimiento a 200 incubadoras básicas. Esto se decide con base en un sistema de puntuación que toma en cuenta cosas como la presentación de toda la información solicitada, así como los casos de éxito de la incubadora. Además, se otorga a las que obtengan un mayor puntaje a nivel nacional.

c) Nuevos apoyos

Red de incubadoras a nivel nacional que asesoran y acompañan a los emprendedores en la elaboración de su Plan de Negocios y apertura de su empresa.

Los servicios que ofrece el programa son:

Consultoría para Plan de Negocios en una incubadora:

Apoyo económico (hasta del 70% con el Fondo PYME) para recibir asesoría y asistencia integral al emprendedor, en el interior de una Incubadora de Empresas, desde el desarrollo e implementación del plan de negocios hasta la creación e inicio de las operaciones de la empresa (Consultoría).

Apoyo para crear y fortalecer incubadoras de empresas:

- Apoyo económico (hasta del 50% con el Fondo PYME) a las instituciones interesadas en operar una Incubadora de Empresas, para la transferencia del modelo de incubación.
- Apoyo económico (hasta del 60% con el Fondo PYME) a las Incubadoras de Empresas, para su Equipamiento (equipo de oficina).
- Apoyo económico (hasta del 35% con el Fondo PYME) a las Incubadoras de Empresas, para la adecuación o remodelación de sus instalaciones (Concepto de Infraestructura).³⁸

³⁸<https://es.wikihow.com/crear-una-incubadora-de-empresas-en-M%C3%A9xico>



5.3 El proceso de creación para una incubadora

Debe ser enfocado como un sistema integral de apoyo al proceso de creación de nuevas organizaciones empresariales.

Para ello lo concebimos como un modelo el cual debe suministrar suficiente cobertura así como el garantizar que cada una de las fases presentadas sea identificada con suficiente claridad, tanto en sus objetivos como en su posición e importancia dentro del proceso global, con el objeto de garantizar su éxito.

5.3.1 Socialización

Se basa en la divulgación masiva y permanente a través de los diferentes medios de comunicación existentes, no solo presentando los enunciados de los motivadores, sino también insistiendo y haciendo claridad en sus contenidos específicos. Deben ser divulgados con un lenguaje sencillo de tal manera que sean comprendidos y asimilados por poblaciones con diferente perfil académico.

La juventud es una población objetivo muy importante, ya que desde allí debe comenzar a pensarse en esta importante opción.

Ello adicionalmente contribuirá a mayor superación en los rendimientos académicos, ya que su futuro dependerá de la adecuada preparación a ser recibida en ese momento: ello debe ser inculcado tanto en los claustros escolares como en los hogares.

Se utilizarán los medios de comunicación masiva, con diseños en los contenidos específicos de los mensajes, según el canal a ser utilizado. El presente proceso deberá ser permanente.

Algunos de los conceptos a divulgar como ventajas propias de las nuevas iniciativas empresariales son que las ofertas de empleo son hoy pocas, más las opciones laborales son muchas, el trabajar para nosotros y no para los demás, ser autónomos en nuestras decisiones, participación también de nuestros familiares, ofrecimiento de nuevas oportunidades laborales así como contribuir al crecimiento económico del país.



Se debe recalcar sobre la diferenciación entre nuevas empresas nuevas. Las primeras corresponden a nuevas iniciativas en cuanto al ofrecimiento de nuevos productos o servicios.

Las segundas corresponden a réplicas de empresas ya existentes, buscando nuevos mercados o la competencia directa con las ya existentes. Se deberá destacar sobre las bondades de las primeras ya que ellas estimulan los conceptos de creatividad e innovación.

En el aspecto personal hacer énfasis en el hecho que el decidirse por la consolidación de una nueva iniciativa empresarial es símbolo de superación y progreso, entendiéndose lo siguiente:

Superación:

- Deseo de sobresalir
- Búsqueda de nuevos horizontes
- Mejoramiento de la calidad de vida
- Estímulo a la capacidad de logro
- Armonizar la vida en lo físico, lo espiritual. Lo intelectual y lo social.

Progreso:

- Mejorar el nivel de vida
- Deseo de aportar a la comunidad en lo social y lo económico
- Asumir responsabilidad familiar y social
- Crecer socialmente.

Mensajes adicionales deberán ser diseñados en función de las expectativas, necesidades y sentimientos reales de la población objetivo y con un gran contenido psicológico, de tal manera que sean tomados y analizados, e impacten mentalmente a las personas.



Los mensajes deben utilizar los medios de comunicación audiovisuales: radio, TV, prensa escrita, volantes, afiches, pasacalles, Internet, etc.

5.3.2 Sensibilización

Para esta fase ya deberemos disponer de personas poseedoras de algún tipo de motivación las cuales quieren convertirse en candidatos a emprendedores empresariales, algunas de las cuales pueden poseer algunas dudas, pero que desean iniciar el proceso. Ya deben estas personas tener alguna iniciativa o idea empresarial, aunque sea genérica mas no especifica o concreta: alimentos, muebles, comunicaciones, etc.

El proceso de socialización ha sido absolutamente abierto; el que ahora se inicia ya es algo más cerrado.

Consiste en una serie de diálogos taller, sobre temas y conceptos los cuales deben quedar absolutamente claros para "todos" los participantes y profusamente comprendidos y asimilados.

El enfoque principal será sobre la iniciación de los participantes en el manejo del concepto "Espíritu Empresarial", Decimos iniciación, ya que este sentimiento deberá mantenerse y fortalecerse cada vez más en el tiempo, ya que él deberá formar parte esencial de su futura vida, si decide continuar con esta valiosa profesión de empresario.

En un muy bien fortalecido espíritu empresarial, fruto del compromiso y pasión del empresario por este loable y difícil oficio, radica el futuro de las organizaciones, de sus gentes, y como consecuencia el de las naciones.

Luego de allí la importancia de esta nueva fase, debido a que desde aquí debemos además comenzar a inculcarle los valores morales y éticos que lo deben acompañar a lo largo de su carrera y de su vida.

De manera complementaria pero fundamental, deberemos contar también con el absoluto compromiso de los facilitadores participantes en estos procesos, quienes deberán autoevaluarse y ser evaluados por los resultados obtenidos con los



participantes, y no como hoy se estila por el cumplimiento de una carga horaria específica y académica de la labor encomendada. El solo compromiso de los participantes no es suficiente para tener éxito en todas las fases de este proceso de creación de empresas sino contamos con la entrega de los ejecutores de esta importantísima causa.

El perfil del diseño propuesto para esta fase es:

- Enfatizar y profundizar en la totalidad de los conceptos transmitidos a través de los medios de comunicación en la fase de socialización.
- Perfil empresarial: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe reunir el hombre de empresa de hoy y mañana.
- La creatividad: complemento fundamental del espíritu empresarial.

5.3.3 Incubación

En este momento los candidatos a emprendedores (participantes) ya deben poseer una motivación más concreta sobre el camino que deben recorrer, la actitud que deben adoptar y el compromiso que los debe acompañar.

Así mismo ya deben disponer de una o más opciones de productos o servicios a ofrecer. Es necesario que el participante posea un absoluto entusiasmo por su idea de negocio, la cual corroborará o descartará a medida que adquiera nuevos conceptos académicos como consecuencia del avance del proceso, lógicamente con el apoyo del facilitador: deberá poseer y utilizar en el caso de "aborto de la idea inicial" ideas sustitutas sobre las cuales posea sentimientos similares en materia afectiva.

El manejo de los temas a utilizar en esta fase será absolutamente participativo, complementado con ejemplos y casos reales, aportados por el facilitador y/o los participantes.

Estos temas serán los correspondientes a los conceptos fundamentales en materia de Administración Estratégica, sobre los cuales haremos un breve esbozo:



Los participantes deberán cuestionarse con respecto a su iniciativa empresarial

Así se plantea la necesidad de un direccionamiento estratégico.

- La planeación estratégica
- Ser competitivo
- Ciclo gerencial básico, PHVA
- Misión y Visión
- Análisis del entorno
- Modelo de las 5 fuerzas
- Pronóstico de cambios
- Análisis DOFA: se deberán efectuar dos tipos de análisis
- Estrategia competitiva: Solo existen dos rutas para llegar a resultados superiores:
- La cadena de valor: La empresa obtiene una ventaja competitiva si logra ejecutar mejor estas actividades, consideradas estratégicamente importantes, en forma más barata que sus rivales.

5.3.4 Validación

Las fases anteriores son fundamentales para el futuro del proceso. Haciendo una analogía con los equipos electrónicos utilizados en el procesamiento de información diríamos que es el "hardware", luego necesitamos del "software" y este lo debemos tener disponible en este momento: tanto empresario como acompañante absolutamente identificados y decididos a utilizar el "hardware".

Nuestros "hardware y software" deberán ser permanentemente fortalecidos y actualizados.

De la claridad y familiaridad que posean ahora los participantes sobre los conceptos anteriores, depende la confianza, la seguridad y la confiabilidad de los procesos



siguientes, ya que ellos se sentirán mucho más convencidos y tranquilos sobre las decisiones que continúen tomando con el seguimiento y apoyo de los facilitadores, haciendo que estas queden muy bien arraigadas en sus mentes.

La presente fase es de suma importancia, y aunque no menospreciamos las fases anteriores, ahora, en el proceso de validación es donde decidimos si la iniciativa debe continuar con el proceso de creación, si se debe aplazar, y aun si se debe abortar.

Ya en este momento el participante debe haber definido su iniciativa empresarial, y más aún se le recomendará con anterioridad que disponga también de una sustituta, de tanto agrado como la inicial, ya que no debemos ignorar ni desperdiciar el posible potencial y capacidad de empuje del participante.

El proceso de validación consiste básicamente en el sometimiento de la iniciativa a los análisis propios de los conceptos de administración estratégica: la identificación preliminar de los conceptos de misión y visión, y más aun de un lema que identifique rápidamente la empresa, los análisis DOFA, tanto para el participante como persona como para la iniciativa empresarial, la referenciación competitiva basada en el análisis de las 5 fuerzas, la ventaja competitiva a seleccionar y utilizar, en análisis de los entornos interno, externo y el micro entorno, es necesario crear escenarios y analizar virtualmente el posible comportamiento ante la presencia de cada uno de ellos, y finalmente bosquejar la construcción de la cadena de valor.

Bajo el presente análisis decidiremos sobre la viabilidad de la iniciativa, para así poder continuar con seguridad ejecutando el proceso de creación. Con el manejo cuidadoso de esta fase deberemos ser muy estrictos, ya que minimizar o tratar superficialmente un posible impacto negativo, o maximizar en exceso una percibida visible ventaja, podría ser catastrófico para el futuro de la viabilidad empresarial.

5.3.5 Fortalecimiento personal

En la fase 2 comentábamos sobre la necesidad de ir moldeando en el participante un perfil empresarial, y decíamos está compuesto fundamentalmente por un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el empresario debe poseer de hoy y



el de mañana. Vemos aquí nuevamente la necesidad de un soporte institucional permanente, del cual actualmente se carece, ya que es necesario fortalecer y enriquecer a lo largo del tiempo la capacidad de gestión global del empresario.

Con respecto a los conocimientos enunciados unas áreas sobre las cuales necesariamente debemos detenernos un poco con los participantes, ya que son fundamentales para el éxito de su gestión. Dichas áreas son administración y ciclo gerencial básico (PHVA), mercadeo, finanzas, aspectos operativos y técnicos, aspectos humanos y laborales, aspectos jurídicos laborales y comerciales, aspectos tributarios, medio ambiente y entorno empresarial, clientes, proveedores, competidores, administración del tiempo y gerencia eficaz.

Debemos profundizar un poco sobre cada una. No aspiramos los participantes adquieran un gran dominio sobre cada una de ellas, más si los aspectos específicos que se deben considerar y la necesidad de un acompañamiento permanente durante el ejercicio de su futura gestión empresarial. Tomar decisiones de relevancia individualmente en la realidad operacional sobre ellas es bastante riesgoso: debe ser previamente consultado cada caso, e ir gradualmente adquiriendo algún mayor dominio al respecto con el tiempo.

Es necesario y definitivo que los emprendedores dispongan de apoyo externo institucional en materia consultiva, primero para minimizar los efectos al tomar decisiones poco adecuadas, y segundo para que dispongan de un avance en su gestión mucho más tranquilo al sentirse permanentemente apoyados (miremos del caso del niño que aprende a montar en bicicleta pero cuenta con su padre corriendo detrás de él con una mano estabilizando o impidiendo la desestabilización del vehículo: pronto lo hará sin acompañamiento, se caerá y se golpeará muy probablemente, mas ello podrá minimizarse).

Referente a las habilidades, las actitudes y los valores, estos deben ser adquiridos y fortalecidos a medida que se enriquezca en su desempeño con un direccionamiento y apoyo conceptual y práctico, aunque sobre las actitudes y los valores, desde el inicio deben ir siendo, como mínimo presentadas.



5.3.6 Plan de negocios

El plan de negocio debe incluir una serie de partes para describir de forma esencial tu visión del negocio. Además, si quieres realizar una buena presentación del plan de negocio deberás tener claro su composición y cada una de las partes del plan de negocio. Entre ellas podemos destacar el resumen ejecutivo, el producto, el análisis de mercado y la competencia, la estrategia comercial de la empresa, el estudio económico financiero y el plan de implantación.

a) Resumen Ejecutivo en el plan de negocio: Exponer cuál es la idea de negocio y el porqué de su realización. El resumen ejecutivo recogerá toda la información acerca del proyecto de la empresa y de los emprendedores que lo quieren llevar a cabo.

Se debe recoger la información esencial sobre el proyecto empresarial y sobre sus creadores.

Se pueden identificar, por tanto, dos partes:

- Información de la empresa: Este engloba el nombre de la empresa, actividad a desarrollar, ubicación de la empresa, fecha de inicio y forma jurídica de la empresa.
- Información sobre los emprendedores: Esta sección conlleva datos personales de los emprendedores, formación académica adquirida y experiencia profesional desarrollada.

b) El Producto en el plan de negocio: Describir qué se va ofrecer, a quién y cómo se va a producir. Describiremos las características del producto, a qué tipo de público irá destinado y los aspectos técnicos que se requerirán en el proceso de la producción.

c) Estudio de mercado: hay que incluir el mercado objetivo y analizar otros negocios dentro de la industria para saber en qué destacamos y en qué nos diferenciamos. Además de las estrategias de mercado que necesitaremos llevar a cabo para alcanzar nuestro público objetivo.



d) Análisis de la competencia: delimitar los puntos fuertes y puntos débiles de nuestros principales competidores para poder desarrollar estrategias ventajosas para nuestro negocio y detectar debilidades que pueden convertirse en un obstáculo a superar.

e) Estrategias de venta y marketing: definir las acciones de promoción serán claves para aumentar el impacto de alcance de nuestro producto y llegar a los clientes potenciales. Si queremos vender deben conocerlos. Para ello, será necesario plasmar todas estas decisiones en un plan de marketing para conseguir los objetivos marcados.

f) Financiación de la empresa: ubicado en la última parte del plan de negocio pero vital para la supervivencia de una empresa. En esta parte debemos incluir desde gastos iniciales y fijos, hasta los costes de producción así como una estimación aproximada de ingresos según el precio del producto o servicio y el objetivo de volumen de ventas marcado. Además hay que preguntarse si necesitamos financiación externa, lo que implicará tener que convencer a inversores, y el desarrollo de estrategias para conseguirlo.³⁹

5.4 Incubadoras en el mundo

La experiencia internacional del concepto Incubadora ha sido exitosamente aplicada en el todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, según estimaciones de la

Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumento a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1000 incubadoras.

Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana.

Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en

³⁹<https://www.modelopresentacion.com/partes-del-plan-de-negocio.html>



muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros.

El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina.

En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas. En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MYPES.

Actualmente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil.

En esa tarea SERCOTEC aportó la concepción técnica del proyecto y el municipio concurrió con un inmueble inicialmente destinado a una escuela, pero que a la sazón se encontraba en desuso. Más aún, el Municipio adoptó la antigua escuela para que pudiera ejercer como Incubadora de empresas, conforme al diseño y especificaciones técnicas propuestas por SERCOTEC

El 19 de enero de 1990 fue suscrito un convenio en el cual el municipio entrega en comodato gratuito el inmueble a SERCOTEC, institución que, por su parte, asume el compromiso de administrarlo y promover en él la actividad de los microempresarios que calificaran para ser incorporados al proyecto. Posteriormente, nuevas incubadoras han ido surgiendo, siendo la más antigua Santiago Innova creada por el Municipio de Santiago con el apoyo de la comunidad Económica Europea. En sus catorce años de operación, esta incubadora a prestado asistencia a cerca de 9.000 iniciativas empresariales, incubando a 70 nuevas empresas.



En la Sexta Región, la Municipalidad de Rancagua realizó un intento por crear una incubadora de empresas orientada a la generación de pequeñas empresas manufactureras, sin embargo el modelo de incubación implementado presentó limitaciones para generar el flujo de proyectos requeridos y políticas poco claras de graduación de las empresas incubadas, hicieron que estas se negaran a independizarse de la incubadora, lo cual impidió la entrada de nuevos proyectos.

5.5 Experiencia de incubadoras en otros países

Un reciente estudio de KPMG International 2018 Global CEO Outlook. Growthpains (Perspectivas globales del CEO. El esfuerzo por crecer), señala que muchas grandes compañías van a incrementar sus esfuerzos en los próximos años para acercarse al ecosistema de startups. Buscan la generación de sinergias con los jóvenes talentos emprendedores y promover nuevos emprendimientos que después puedan incorporarse a sus estructuras.

Más de la mitad de los dirigentes de empresas globales planean crear programas de aceleración o incubadoras para startups y colaborar con empresas innovadoras, como fintech, insurtechhealthtech. Es un paso que ya han dado en los últimos años grandes trasatlánticos del mundo de la banca, que han encontrado en la colaboración con startups la manera más rápida y eficaz de lograr que sus productos bancarios se modernicen y evolucionen.

El estudio señala que los cambios demográficos significativos, las amenazas cibernéticas y la volatilidad geopolítica dibujan un escenario de incertidumbre que debe ser abordado con creatividad y nuevas recetas, lejos de las clásicas aplicadas en las últimas décadas. Pese a ello, los líderes empresariales son optimistas con respecto a la disrupción tecnológica, dado que 95% (99% en América Latina) la ve más como una oportunidad que como una amenaza.

Las incubadoras van a ser, ya lo están siendo de hecho, una figura determinante en el ecosistema de startups de América Latina para encauzar, consolidar y guiar el crecimiento del importante caudal de talento y proyectos de emprendimiento que se



está generando en la región. Cada vez existen más organizaciones así en toda América Latina; hemos destacado a las seis más influyentes y relevantes.

- **WAYRA**

Wayra pertenece a la compañía española Telefónica y se ha significado en los últimos años por ser el semillero de importantes empresas vinculadas al sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como SocialGest, Akademia, Bovcontrol o Hitmap. Tiene sedes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela y ofrece una importante cartera de servicios para la startups como apoyo con financiamiento, asesoría y networking. El hecho de tener fuerte presencia en Europa puede ayudar a muchas empresas a escalar al otro lado del Atlántico y plantear alianzas con otras startups del viejo continente.

- **SOCIALAB**

SocialLab tiene una amplia presencia en la región: opera en Argentina, Chile, Colombia, México, Uruguay. Apoya a emprendedores en etapas tempranas. Los proyectos seleccionados deben generar un impacto social masivo y resolver los grandes problemas de la humanidad. Estas soluciones deben ser innovadoras y sostenibles a nivel global. Proponen varios talleres, mentores, Bootcamps, consultorías, una plataforma de innovación, acceso a una red importante, etc.

- **RUTA N**

Esta incubadora de negocios colombiana, con sede en Medellín, está dirigida a impulsar el desarrollo de proyectos de emprendimiento enfocados en el campo de la ciencia, tecnología e innovación. Tiene un importante componente social proyectado sobre su actividad diaria. No sólo apoya a empresarios sino que también asesora a inversionistas, estudiantes y al ámbito universitario, generando de este modo importantes sinergias entre la empresa y el mundo académico, principal semillero de talento de la región. Ofrece un amplia gama de servicios no solo a quienes desean hacer negocios sino también a aquellos interesados en llevar a cabo proyectos de desarrollo científico y educativo.



- ***NXTP LABS***

Esta incubadora argentina es una de las más dinámicas de la región. Está centrada principalmente en la gestión de marketing, modelos de negocio y estrategias de crecimiento. Aunque su matriz está en Argentina opera en diversos países de la zona como Chile, Colombia, México y Uruguay. Con una cartera de 170 Startups, NTPX Labs selecciona startups cuyo equipo fundador esté conformado al menos por dos miembros. Asimismo, priorizan que uno de los co-founders tenga conocimiento de negocios y otro de temas técnicos asociados al producto.

- ***STARTUP CHILE***

Startup Chile es una de las primeras incubadoras que surgió en América Latina gracias al impulso estatal a través de CORFO (Corporación de Fomento). A través de esta iniciativa ha impulsado no solo el nacimiento de startups chilenas sino de otras partes del mundo, ya que entre sus objetivos se encuentra atraer inversión a Chile. Muchos emprendedores se sintieron atraídos por las posibilidades de financiamiento que ofrece el programa (hasta 45.000 \$) y la posibilidad de acceder a una red de contacto con inversionistas locales e internacionales dispuestos a invertir.

- ***NNPULSA***

Es una iniciativa del gobierno de Colombia que desde 2012 apoya a emprendedores innovadores y ha beneficiado a más de mil empresas del país. Actualmente, INNPULSA está adscrita a la Red de Agencias de Innovación de Alianza del Pacífico junto a Chile, México y Perú. Esta incubadora, con una gran cartera de emprendimientos exitosos, promueve diversos tipos de proyectos que van desde la comunicación hasta la comercialización de distribución de bienes.⁴⁰

⁴⁰<https://panamericanworld.com/revista/startups/estas-son-las-seis-incubadoras-mas-importantes-de-america-latina/>



5.6 Nacional Business Incubación Asociación (INBIA)

INBIA es una organización global sin fines de lucro con más de 2,200 miembros que lideran organizaciones de apoyo al emprendimiento en 62 países. INBIA proporciona las mejores prácticas de la industria a través de la educación al tiempo que permite la colaboración, la tutoría, el aprendizaje basado en pares y el intercambio de ideas innovadoras para empresarios de todo el mundo. Somos la red de apoyo empresarial basada en miembros más grande del mundo. Durante más de 30 años, INBIA ha seguido siendo el líder en proporcionar los mejores recursos de la industria para construir ecosistemas empresariales prósperos a través de programas empresariales sostenibles en una amplia gama de industrias y disciplinas. Somos la organización de referencia para incubadoras de empresas, aceleradores, espacios de coworking y otras organizaciones de apoyo al emprendimiento que se dedican a fomentar las startups únicas en sus comunidades.

Incubadoras y Centros de Emprendimiento

Los centros de emprendimiento en nuestra red incluyen incubadoras, aceleradores, centros de desarrollo de pequeñas empresas (SBDC) y otras organizaciones. Estos centros apoyan a empresas de nueva creación en países rurales, urbanos y en desarrollo de todo el mundo.

Espacios compartidos de trabajo

La explosión del coworking y los espacios de creación ha creado una era renacentista en espacios de trabajo compartidos.

Los espacios compartidos permiten que diversos grupos de emprendedores, trabajadores remotos y otros profesionales independientes compartan recursos, conocimientos y redes.

a) Centros universitarios de emprendimiento

Nuestra red de universidades es fundamental para la comercialización e incubación de nuevas empresas. Algunas de las industrias más destacadas incluyen campos de



"tecnología profunda" como la biotecnología, la energía limpia y la fabricación avanzada, que están dirigidas por estudiantes e investigadores que aprovechan los laboratorios universitarios y los recursos para lanzar sus empresas.

b) Organizaciones gubernamentales y de desarrollo económico

Los responsables políticos de EDO y del gobierno se están dando cuenta rápidamente de que las nuevas empresas y las pequeñas empresas impulsan la creación de empleo más rápido que las grandes corporaciones.

El aumento de los distritos de innovación y la inversión en el desarrollo económico empresarial es fundamental para la creación de empleo y la prosperidad económica.⁴¹

5.7 Naciones Líderes en la incubación de empresas

En cualquier lugar del mundo, comenzar un negocio requiere determinación y una buena idea comercial, pero algunos países facilitan el despegue de las nuevas empresas.

Recientemente, la publicación U.S. News and WorldReport clasificó los mejores países para emprendedores en función de una serie de factores como la conexión con el resto del mundo, la disponibilidad de fuerza de trabajo capacitada, una infraestructura sólida, un marco legal bien desarrollado y un fácil acceso al capital.

Para averiguar qué hace a un país un buen lugar para hacer empresa, hablamos con emprendedores en cada uno de aquellos que ocuparon los primeros lugares, para averiguar qué beneficios comerciales les ofrecen esos países y por qué les gusta vivir ahí.

- Alemania

La cuarta economía más grande del mundo y la más grande de Europa encabeza el listado.

⁴¹<https://inbia.org/>



Se lleva el primer lugar gracias a una mezcla de cultura empresarial transparente, mano de obra altamente educada y políticas amigables para el emprendimiento.

El gobierno también facilita comenzar una nueva empresa.

A diferencia de otros países donde una sola ciudad es el centro económico, Alemania tiene una serie de grandes centros de negocios, como Berlín, Fráncfort, Múnich y Hamburgo.

Aun así, Alemania tiene algunos desafíos para los nuevos dueños de negocios, particularmente su complejo código tributario, que casi siempre requiere contratar un contador o un asesor fiscal.

- Japón

Japón ha sido durante mucho tiempo una paradoja en el mundo de los negocios. Una cultura tradicionalmente reacia al riesgo ha generado al mismo tiempo innovaciones que impactan al mundo entero.

Muchos empresarios en Japón, sienten que el país está a punto de dar un gran cambio cultural.

Si bien las personas alguna vez prefirieron unirse a una gran corporación multinacional con la promesa de un empleo de por vida, los jóvenes de hoy se inclinan por compañías más pequeñas y emprendedoras.

El corazón de la economía está en Tokio, donde una gran comunidad de inmigrantes facilita a los extranjeros establecer conexiones profesionales.

Uno de los atractivos de Japón son las opciones que brinda para escapar de la intensa rutina de trabajo de los emprendedores. Kioto, particularmente, tiene numerosos parajes naturales a los que Crisp llama "el corazón cultural de Japón".

Japón también se clasifica constantemente como uno de los lugares donde las personas viven más tiempo, debido a su calidad de vida, sentido de comunidad y una dieta saludable.



- Estados Unidos

El sueño americano, ese en el que cualquiera puede convertirse en lo que desee si se lo propone, sigue definiendo a EE.UU., especialmente para aquellos que quieren iniciar un negocio.

Aunque muchas empresas tecnológicas que se han vuelto exitosas recientemente tienen su sede en el Silicon Valley en California, Nueva York y otras ciudades también tienen su buena cuota de start-ups.

Estados Unidos tiene una cultura bastante uniforme y un gran mercado, así que escalar a nivel nacional es fácil, dice Lam.

Contratar en un mercado tan competitivo como Silicon Valley puede ser difícil, en medio de gigantes tecnológicos que buscan quedarse con los mejores talentos, ofreciéndoles salarios altos y muchos beneficios.

- Reino Unido

Aunque el Brexit, la prevista salida de Reino Unido de la Unión Europea, ha creado cierta incertidumbre sobre el futuro de la relación comercial entre Gran Bretaña y

Europa, muchos empresarios todavía creen que es un gran lugar para comenzar un negocio, gracias a sus pocas barreras de entrada y una fuerte comunidad de negocios y talentos.

El gobierno también pone a disposición numerosos recursos en línea, como préstamos iniciales y plantillas gratuitas para hacer planes de negocios respaldados por el gobierno. A su vez, la declaración de impuestos comerciales puede ser rápida y fácil.

En Reino Unido es fácil encontrar financiamiento, atrayendo más de US\$5.500 millones en inversiones, la mayor cantidad de capital de riesgo de todos los países europeos en 2017.



La comunidad aquí, especialmente en Londres, también conduce al éxito de las start-ups, ya que es fácil contratar a los empleados o profesionales independientes adecuados, así como organizar reuniones de negocios cara a cara.

Los altos costos de la vivienda en Londres pueden ser un problema para los dueños de negocios y sus empleados potenciales.

Aun así, contar con atención médica gratuita del sistema nacional de salud hace que comenzar un negocio sea menos riesgoso.

Además del clima de negocios, tiene una buena combinación de historia y cultura moderna. A los locales también les encanta el multiculturalismo de la capital.

- Suiza

Suiza ha invertido mucho en investigación y desarrollo para hacer crecer su economía. Esto le ha dado buenos resultados, y hoy el país es líder internacional en banca y finanzas.

En particular, la ciudad de Zug se ha ganado el apodo de "Crypto Valley" por las nuevas empresas de criptomonedas que surgen en el área.

La ciudad es sede de la Fundación Ethereum, la plataforma de blockchain detrás de muchas nuevas aplicaciones descentralizadas, así como de la segunda criptomoneda más grande después de Bitcoin.

"Muchos "criptoproyectos" eligen Suiza para su sede por razones similares a otras organizaciones y empresas internacionales: la neutralidad suiza, la estabilidad y el régimen fiscal", dice Nabil Naghdy, gerente de operativo de Status, el sistema operativo móvil de Ethereum.

Además de un entorno regulatorio amigable y tasas impositivas favorables a las empresas, las start-ups suizas también se benefician de su ubicación central dentro de Europa, lo que facilita el comercio y la búsqueda de talento.



Aunque el costo extremadamente alto de la vida aquí al principio es duro para los recién llegados, los emprendedores experimentados dicen que los beneficios de ser parte de la economía suiza superan los costos.

Esos rendimientos también dan sus frutos en el estilo de vida cotidiano, ya que disfrutan de acceso a escuelas de clase mundial y oportunidades educativas, así como a la belleza natural de los Alpes⁴²

⁴²<https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-43875957>



Conclusión

El conocer sobre las distintas incubadoras de empresas que existen en el país es de gran ayuda para aquellos que desean formar una empresa, ya que en distintos Estados de la República funcionan estos organismos y se puede aprovechar esta situación para colocar un negocio en alguna región del país y explotar un mercado que pudiese estar sin aprovecharse en este momento y de igual manera contar con el apoyo que brindan estas incubadoras y de gozar de los beneficios que implica el acceder a los servicios que se brindan.

De igual modo, al conocer sobre los apoyos que brinda el Gobierno mediante financiamientos del Fondo PYME, las empresas contarán con recursos para poner en marcha su negocio, recursos que tendrán que ser comprobados para demostrar el aprovechamiento pleno de este apoyo, así también, las incubadoras de empresas reciben financiamiento para asegurar su funcionamiento y de este modo contribuir a la economía del país generando empleo de manera indirecta al incentivar la creación de nuevos negocios que tienen gran probabilidad de mantenerse con vida y de crecer en el medio, donde con facilidad desaparecen aquellas empresas que no cuentan con una buena administración.

Por tal motivo la importancia de las incubadoras, esta herramienta con la que cuentan las PYMES les ofrece la capacitación adecuada e incluso el espacio físico para desarrollar sus ideas. Claro que no hay que olvidar que se trata de un esfuerzo en conjunto, las incubadoras de empresas ofrecerán mediante sus asesores e instalaciones la capacitación y espacio del que requieren las empresas, mientras que los emprendedores trabajaran sobre las bases que se construyan en estas incubadoras para impulsar el negocio y podrán recibir apoyo del Gobierno para iniciar y mantener el funcionamiento este negocio. La fórmula es clara; trabajar arduamente.



CAPITULO VI EL PROCESO DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO

Introducción

La incubación es una experiencia práctica y transformadora, que lleva a una persona a convertirse en emprendedor o a una idea en empresa. Constituye un instrumento de desarrollo para las personas y comunidades que la utilizan, generando empleos y crecimiento económico.

Conceptualmente, las incubadoras proveen de capacitación, asistencia profesional y financiera, y permiten la vinculación con una amplia red de contactos, negocios y conocimiento. Ello genera acceso directo a consultorías técnicas en contabilidad, legislación, marketing, diseño, etc. Adicionalmente, el proceso de incubación facilita la relación con instituciones financieras, incluyendo fondos públicos y privados, organizaciones empresariales, acceso a recursos universitarios y nuevas oportunidades de negocios provenientes de la interacción con otros incubados.

Al término de este capítulo se conocerá las principales funciones de una incubadora empresarial y conocer los principales objetivos de crear una Incubadora para entender los beneficios de tener una actitud emprendedora.

6.1 Las incubadoras de empresas como apoyo a la innovación

Las incubadoras tienen como objetivo seleccionar proyectos empresariales innovadores mediante criterios de viabilidad técnica, financiera, de mercado o de sostenibilidad e innovación social para convertirlos en empresas u organizaciones sociales de acuerdo con las siguientes definiciones:

- a) **Componente innovador:** Se refiere a un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o que añada valor a los existentes, para atender de manera efectiva una necesidad real o percibida de la sociedad.



- b) **Componente de innovación social:** La innovación social es una solución nueva más efectiva, eficiente, sustentable o más justa que la solución existente, cuya propuesta de valor aporta principalmente a la sociedad como un todo y no solamente a individuos.

Los proyectos pueden clasificarse como:

- **Innovación tecnológica.** Empresas dedicadas a bienes y/o servicios derivados de conocimiento nuevo, usualmente generado en la Universidad, sujeto al licenciamiento o transferencia de sus derechos de propiedad intelectual.
- **Tecnología intermedia.** Empresas dedicadas a bienes y/o servicios derivados de conocimiento especializado existente.
- **Tradicionales.** Empresas dedicadas a bienes y/o servicios derivados de conocimiento no especializado. A su vez, éstas se pueden agrupar en:
 - **Profesionales.** Dedicadas a brindar servicios relacionados con conocimientos amparados por títulos universitario.
 - **Creativas.** Tienen como objeto principal la producción, reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades con contenido cultural o artístico.
 - **Innovación social.** Empresas u organizaciones dedicadas a la producción o distribución de bienes, servicios o conocimientos, para atender necesidades de impacto social.
 - **Otras.** Empresas cuyas actividades no corresponden con las características descritas anteriormente.

Hay muchas excusas para no emprender un negocio, y el más común es la falta de experiencia e inversión, sin embargo actualmente existe mucho más apoyo para aquellos emprendedores, visionarios e innovadores, así como guías y consejos para los emprendedores que desean iniciar o mejorar su concepto de negocio.



En México hay muchas personas con ganas de emprender, así como con diversas ideas innovadoras, sin embargo lo que a veces hace falta es el desarrollo y la óptima administración de estos proyectos, misma que en su ausencia, es la principal razón por la que fracasan los negocios y es que la formación implica no sólo crear o hacer algo, sino hacerlo con base a conocimientos y experiencia de otros emprendedores.

Por ello en la actualidad existen centros que fingen como una guía para canalizar ese espíritu emprendedor hacia el camino ideal, como lo son las Incubadoras de negocios.

En ocasiones hay quienes recién comienzan con su idea o negocio desconfían o tienen ideas preconcebidas sobre el proceso de incubación, tales como:

1. Una incubadora se queda con tu empresa o idea

Generalmente está inquietud sea la principal inquietud de los emprendedores, que no se animan a acudir a una incubadora. Lo que la gente no sabe es que, probablemente, la idea que tienen se le ha ocurrido a alguien más en el mundo.

Fuera del tema de las regulaciones que les impiden quedarse con una idea ajena, el principio de las incubadoras es apoyar el crecimiento de un emprendimiento, mejorando su modelo de negocios. El objetivo de una incubadora es ayudarte a crecer, que des tus primeros pasos, porque una incubadora de negocios es el equivalente a la de la incubadora de los bebés; La incubadora, lejos de querer quitarte tu idea, está para apoyarte.

2. La mayoría de proyectos que impulsan las incubadoras fracasan

El truco para no fracasar es la perseverancia del equipo y el liderazgo. La idea central es que el grupo que conforma el emprendimiento tenga la habilidad de mejorarlo y ponerlo en marcha.

Es importante la ejecución. Cuando ya tienes la idea, debes entrar directamente a la ejecución, con metodologías ágiles como prueba y error, fallar rápido y fallar barato.



3. En la incubadora hacen tu empresa

No se trata que la incubadora haga todo por ti. La idea de la incubadora es apoyarte para que tú puedas cambiar o mejorar tu modelo de negocio, asesorarte con el fin que puedas tener tus primeras ventas y darte los servicios necesarios para crecer.

4. Necesariamente debes tener un capital para que incuben tu negocio

Un capital no es tan necesario, obviamente si arrancas con capital es mejor, porque ya tienes con qué avanzar hasta poder generar tus primeros ingresos, pero al inicio ni siquiera es lo más primordial y no es requisito indispensable.⁴³

6.2 Ventajas de recibir apoyo de incubadoras de negocios

Cada "incubadora" tiene distintas políticas de apoyo, pero en general podemos destacar las siguientes ventajas:

- Pueden proporcionar apoyo económico

La financiación en las empresas es considerada por los emprendedores como uno de los principales escollos con los que se encuentran para llevar a buen puerto su proyecto.

Uno de los principales beneficios de las incubadoras de empresas es que pueden asesorar sobre el tipo de entidades a las que acudir para solicitar financiación con mayor garantía de éxito o, en algunos casos, facilitar financiación ellas mismas.

- Prestan apoyo logístico y de gestión

Si la nueva empresa necesita una sede u oficina, formación, así como consejos e ideas, la incubadora de empresas lo proporciona.

⁴³<https://www.pqs.pe/emprendimiento/mitos-incubadoras-negocios-startups-emprender>



De hecho, una de las principales funciones de las incubadoras de empresas es el apoyo en la gestión, pues los nuevos proyectos suelen presentar déficit en formación por no tener claras algunas ideas sobre organización y las bases para crear una empresa desde sus inicios.

- Brindan un trato personalizado

Las incubadoras de empresas tratan de adaptarse a las necesidades de cada uno de los proyectos que impulsan.

Al final, para cada proyecto el asesoramiento y la formación son completamente diferentes.

- Ayuda a optimizar los recursos

El asesoramiento facilitado por la incubadora de negocios es muy importante para saber optimizar los recursos disponibles y reducir gastos que, en una empresa que empieza, siempre son demasiados.

- Minimizan los riesgos

Por último, y muy importante, las incubadoras de empresas ayudan a los nuevos proyectos a minimizar los riesgos, con la aportación de su conocimiento especializado. Con este apoyo, es posible iniciar un negocio sin riesgos, ya que se posee el asesoramiento necesario para tomar las decisiones adecuadas.

Ello repercutirá en reducir, así, las posibilidades de fracaso. Por lo tanto, podemos decir sin equivocarnos que las incubadoras de empresas impulsan hacia el éxito a los emprendedores.

En resumen, las incubadoras de negocios ofrecen con su apoyo:

1.- Incrementar la probabilidad de éxito de su empresa al recibir asistencia práctica y diversos servicios de soporte técnico y empresarial durante los primeros años de operación, que por lo general son 2 años.



- 2.- Recibir la asesoría y el apoyo de expertos en negocios.
- 3.- Enfocarse en la ejecución del plan de negocios y la puesta rápida de productos o servicios en el mercado.
- 4.- Obtener un mejor acceso a capital de riesgo y a una red afiliada de recursos de financiamiento.
- 5.- Reducir las probabilidades de cometer los mismos errores que otros miembros del ramo.
- 6.- Otorgar más prominencia a su empresa y generaría publicidad adicional de forma gratuita.
- 7.- Atraer y conserva empleados mejor calificados para llevar adelante su proyecto.
- 8.- Invertir menos recursos adicionales en el negocio.

De esta manera, al final, los negocios incubados lograrán:

- Generar nuevas empresas bajo condiciones controladas, que garanticen su permanencia exitosa en el sector productivo, mediante la aplicación de un modelo de incubación.
- Promover y estimular la creación de empresas de alta competitividad y profesionalismo en un contexto de globalización de empresas con responsabilidad social.
- Ser una Incubadora con reconocimiento Nacional e Internacional en la generación de empresas; las cuales contribuyan a mejorar la calidad de vida mediante la generación de empleo en la región Norte del Estado de México.⁴⁴

⁴⁴http://www.upvm.edu.mx/incubadora/ventajas_incub.htm



6.3 Requisitos para la Incubación de negocios

Para poder abrir las puertas de tu incubadora de empresas y empezar a operar, asegúrate de cumplir con los requisitos básicos, los cuales incluyen el espacio físico, la infraestructura, el personal laboral, la publicidad, etc.:

- Espacio físico. La oficina en donde la incubadora de empresas deberá funcionar y donde recibirás a tus clientes.
- Infraestructura mínima. Deberás contar con mobiliario de oficina, teléfono, Internet, computadoras y artículos de oficina.
- Personal. Tendrás que contratar al personal que va a operar contigo, ya sea dando las capacitaciones y asesoría de la incubadora, o personal de apoyo, como secretaria, contador o recepcionista, entre otros. Esto dependerá de cómo hayas definido la estructura organizacional de tu empresa, el tamaño con el que iniciarás y las necesidades específicas que hayas detectado.
- Publicidad. Poner en marcha la estrategia de promoción y ventas que hayas diseñado en tu plan de negocios, tanto para atraer a nuevos clientes, como para retener a los que ya se hayan decidido.

El Instituto Nacional del Emprendedor en México (INADEM) es el organismo que se encarga de regular y reconocer a las incubadoras existentes.

Aunque no es indispensable contar con su reconocimiento para hacer funcionar a la incubadora de empresas, sí te ayudará a tener una mayor credibilidad ante tus clientes y podrás acceder a los financiamientos que ofrece este organismo.

Estos son los pasos que deberás seguir para tramitar el reconocimiento:



- Espera al menos un año. Por políticas del INADEM, es necesario haber estado operando al menos un año para poder solicitar el reconocimiento de la incubadora. Durante este año, asegúrate de documentar todos los casos de tus clientes.⁴⁵

6.4 Metodología de Incubación

Generalmente el proceso para acceder a un plan de asistencia de una incubadora es el siguiente:

1. Planear una idea de negocios.
2. Acudir a una incubadora de negocios.
3. Entrevistarse con el representante de la incubadora.
4. Clarificar la idea conforme a la entrevista.
5. Elaborar un resumen de los objetivos y características de la empresa.
6. Retroalimentación entre el empresario y el asesor para delinear el plan de negocios (este proceso tarda de una a dos semanas).
7. Evaluación ante un comité de selección de proyectos.
8. Análisis del proyecto por el comité.
9. Si el proyecto se aprueba, ingresa a un proceso de incubación. Si el proyecto se rechaza se sugieren adecuaciones y se regresa a la elaboración del resumen.
10. En el proceso de incubación se recibe asesoría en aspectos administrativos, legales, contables, financieros, diseño, imagen, estrategias de mercado y comercialización. En caso de contemplar la exportación de productos, la incubadora también proporciona orientación en aspectos de comercio internacional.
11. Al concluir el plan de negocios la empresa comienza operaciones y recibe asesoría por 12 meses.

⁴⁵<https://es.wikihow.com/crear-una-incubadora-de-empresas-en-M%C3%A9xico>



Dentro de esta metodología de incubación se llevara a cabo un proceso que se divide en las siguientes etapas:

6.4.1 Etapa de Postulación

En esta etapa, el emprendedor postula y/o presenta su idea ante una incubadora y esta entra a un proceso de selección, durante el cual la incubadora y su staff evalúan el perfil del emprendedor y/o equipo, así como la idea del negocio y/o empresa.

6.4.2 Etapa de pre-Incubación

Una vez aceptado el proyecto, se debe definir el plan de negocios y generar un plan de trabajo para toda la fase de incubación, con el apoyo técnico de la incubadora.

Al finalizar esta etapa se presenta el plan de negocios realizado, a la incubadora, la cual, selecciona aquellos proyectos que cumplan los requisitos del programa y tengan una verdadera posibilidad de éxito.

La fase de Pre incubación, que tiene un tiempo de duración máximo de 6 meses, en la que consta los siguientes pasos:

1. Decidir qué tipo de servicios el emprendedor contratara para proceder a la firma del contrato.
2. Definir horarios de trabajo diario en la Empresa Incubada.
3. Proceder a la elaboración del Plan de Negocios como herramienta fundamental de organizar la empresa, conocer y considerar todas las normas y leyes necesarias para iniciar, conocer al equipo de personas con las que se asocia cuando se trata de más de una persona.

Es importante señalar que desarrollar el Plan de Negocios es responsabilidad de los emprendedores, con asesoría, direccionamiento y acompañamiento del personal de la Incubadora de Empresas, si es posible se recomienda apoyarse en estudiantes de las



Universidades que realicen pasantías como soporte para los emprendedores o en otros casos estos planes de negocio se los puede considerar como resultado de una asignatura de proyectos dictadas a los alumnos de la Universidad, recalcando que se tendría que firmar un convenio de confidencialidad previo y un convenio de cesión de derechos a los emprendedores por parte de los autores del mismo.

Es importante indicar que para los emprendimientos productivos innovadores del área rural el proceso de pre incubación corresponde al tiempo en el que el gestor de la incubadora trabaja con ellos para desarrollar y el tiempo que toma presentar y que los fondos o recursos sean asignados para la puesta en marcha del mismo.

6.4.3 Etapa de incubación

Concluido el proceso de pre incubación, los emprendedores deberán firmar su contrato de Incubación por dos años, en el que se estipulan las condiciones bajo las cuales trabajarán en esta etapa de su proyecto.

El proceso de Incubación, está enfocado a apoyar al empresario en la ejecución de su Plan de Negocios. Es obligación de la Incubadora, orientar en forma permanente al empresario en diversas áreas como: comercialización, contabilidad, aspectos jurídicos, tributarios, producción, etc. Así también procurará, a través de la red empresarial, conseguir financiamiento para que los promotores de los proyectos ejecuten su idea. Brindará apoyo y asesoría con la finalidad de minimizar la tasa de mortalidad de los proyectos empresariales, poniendo en práctica las estrategias señaladas en el Plan de Negocios. De igual forma en esta etapa realizará la promoción y difusión de los proyectos incubados mediante relaciones públicas, entrevistas, foros u otros eventos empresariales, que se transmitirán por los distintos medios de comunicación de la localidad y el País.

La incubadora acompaña a la empresa en el desarrollo del producto, servicio o bien, y el inicio de sus actividades comerciales. Durante esta etapa, los emprendedores reciben asesoría especializada además de redes de apoyo y planes de financiamiento.



El proceso finaliza con la graduación de la empresa o salida de la incubadora.

A continuación un desglose de los servicios que ofrece la incubadora.

1. Servicio de información y negocios.
2. Servicio de información empresarial y relaciones externas
3. Acceso informático a centros de información de negocios nacionales e internacionales.
4. De asistencia técnica y capacitación.
5. De búsqueda de financiamiento, a través de convenios, tales como, asesoramiento sobre financiamiento de los proyectos empresariales, asistencia sobre acceso a crédito o capital de riesgo y capital semilla, garantías para créditos, convenio de financiamiento entre el Programa de Incubadora de Empresas y Entidades bancarias, obtención de financiamiento en condiciones adecuadas y los empresarios incubados podrán participar de seminarios de capacitación para fortalecer las habilidades empresariales.
6. Asesoramiento.-Este punto abarca asesorías de tipo Contable, asesoría Jurídica, asesoría en selección de Personal y en Marketing y Gestión Empresarial.
7. Asistencia técnica en el desarrollo de empresas, como elaboración del plan de negocios, seguimiento de empresas y evaluación de proyectos.
8. Servicios de Infraestructura como espacios para Oficina, servicios de Secretaría, fotocopias, recepción de llamadas, fax, visitas y correo
9. Servicio de Comunicaciones como fax, central telefónica, mensajería y conexión a Internet
10. Sala de reuniones y de capacitación
11. Servicio de limpieza.
12. Servicio de seguridad



6.4.4 Etapa de post-incubación

Una vez que la empresa sale del mercado, se inicia un proceso de seguimiento continuo por parte de la incubadora.

Eventualmente, esta puede acceder a servicios de post-incubación tales como mejoramiento de productos, acceso a nuevas rondas de financiamiento, nueva capacitación, etc. Además, este vínculo permite mantener a la incubadora un registro de la información del desempeño de sus “graduados” en el mercado.⁴⁶⁴⁷

6.5 Incubadoras de empresas en México

A continuación se muestra el directorio de Incubadoras y Aceleradoras de Empresas pertenecientes al ecosistema estatal:

DIRECTORIO
Incubadora de la universidad politécnica del valle de Toluca
Incubadora de empresas del tecnológico de monterrey campus estado de México
Incubadora UAEMéx valle de México
Incubadora de empresas UNITEC campus Atizapán
Incubadora UAEMéx Atlacomulco
Incubadora UAEMéx valle de Chalco
Centro de desarrollo empresarial y emprendedor INCUPUCHI
Instituto tecnológico de Coacalco
Centro de negocios universidad del valle de México campus hispano
Incubadora de empresas UAEMéx Ecatepec
Incubadora de empresas de base tecnológico del tecnológico de estudios superiores de Ecatepec
UNITEC campus Ecatepec
Incubadora de negocios de la universidad Anáhuac norte
Incubadora de negocios universidad de Ixtlahuaca Cui
Incubadora del tecnológico de estudios superiores de oriente
Incubadora de la universidad tecnológica del valle de Toluca
Colegiado nacional de prestación de servicios profesionales para el sector social, rural y urbano A.C.
Centro de incubación e innovación empresarial del instituto tecnológico de Toluca (Ciie del Ittol)
Suman centro de emprendimiento
Incubadora de empresas UVM campus Toluca

⁴⁶http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_MANUAL_Ecu_Incubadora%20de%20Empresas.pdf

⁴⁷http://ime.edomex.gob.mx/como_funciona_una_incubadora_de_empresas



Incubadora de negocios FES Acatlán
Incubadora UVM campus lomas verdes
Incubadora de empresas UAEMéx Nezahualcóyotl
Incubadora de empresas de la Ut Nezahualcóyotl
Innove UNAM unidad Aragón facultad de estudios superiores Aragón
Incubadora de empresas IncubaakUAEMéx
Incubadora de empresas UAEMéxtemascaltepec
Incubadora de empresas UES Temoaya
Incubadora de empresas UAEMéx Tenancingo
Emprendimiento productivo para el sector rural S.C. emproser estado de México
Incubadora de empresas UVM campus Texcoco
Incubadora de empresas UAEMéx Texcoco
Centro de incubación e innovación empresarial Ciie-Test
Incubadora del instituto tecnológico de Tlalnepantla
Incubadora de empresas UAEMéx Toluca
Incubadora básica del instituto tecnológico de monterrey del campus Toluca
Incubadora UAEMéxCapyme
Incubadora de empresas UNITEC campus Toluca
Incubadora de la UPVM Tultitlán
Incubadora del TESVB
Incubadora de empresas del TES villa guerrero incutesvg
Incubadora de empresas potencial PyME S.C.
Incubadora de negocios campus siglo XXI

Figura 39. Directorio
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, según registros de la organización México Emprende, de la Secretaría de Economía, México cuenta con 500 incubadoras con presencia en más de 190 ciudades:

-18 Incubadoras municipales
-15 Incubadoras de Organismos Empresariales
-19 Incubadoras Organización no Gubernamental (ONG´s)
-30 Incubadoras Sociales
-254 Incubadoras de Educación Pública
-164 Incubadoras de Educación Privada

Figura 40. Incubadoras en México
Fuente: Elaboración propia

De las cuales:

217 Incubadoras Tradicionales
262 Incubadoras de Tecnología Intermedia
21 Incubadoras de Alta tecnología

Figura 41. Tipos de incubadoras
Fuente: Elaboración propia



Además en México, la Secretaría de Economía a través del Programa Nacional de Emprendedores ha logrado dar impulso para que las incubadoras hayan logrado graduara 48,568 nuevas empresas y se generaran 156,445 empleos, esto para el periodo 2013-2018. Si tomamos en cuenta únicamente las cifras del año 2018, los datos que se presentan son de 500 incubadoras y aceleradoras operando, 10,000 empresas creadas y 35,000 empleos generados (Secretaría de Economía, 2018).⁴⁸

6.6 La Secretaría de Economía y su apoyo a las incubadoras

Una incubadora de empresas son organizaciones que tienen como objetivo el apoyo a la creación y el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas en sus primeras etapas de vida.

Dan apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial, como en el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo costo e incluso de forma gratuita, bajo el objetivo de disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio.

Por tal motivo, la Secretaría de Economía, a través del Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), promueve el espíritu emprendedor y la cultura empresarial para la creación de más y mejores empresas, más y mejores empleos, a través de una red de incubadoras a nivel nacional que asesoran y acompañan a los emprendedores en la elaboración de su Plan de Negocios y apertura de su empresa.⁴⁹

6.7 Instituto Nacional de Emprendedores

El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo

⁴⁸http://ime.edomex.gob.mx/directorio_de_incubadoras_estado_mexico

⁴⁹<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/incubadoras>



económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales.

Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran.

- **Misión**

Implementar estrategias y líneas de acción de vanguardia para impulsar la política nacional en materia de apoyo a los emprendedores, así como a las micro, pequeñas y medianas empresas, propiciando su formación, innovación, competitividad, productividad, crecimiento, consolidación y su proyección en los mercados nacional e internacional, para contribuir al desarrollo económico y bienestar social.

- **Visión**

Ser una institución de reconocimiento nacional e internacional, que fomente e impulse una cultura emprendedora y de innovación para consolidar empresas que se vinculen a las cadenas globales productivas de valor y así reactivar y articular los ecosistemas y coadyuvar al desarrollo económico nacional, sectorial y regional.

- **Objetivos**

1. Implementar una Política de Estado de Apoyo a Emprendedores y MPYMES a través de la Red de Apoyo al Emprendedor.
2. Promover un Entorno Jurídico y Reglamentario propicio para el Desarrollo de Emprendedores y MPYMES.
3. Fortalecer las Capacidades de Gestión y Habilidades Gerenciales en Emprendedores y MPYMES.
4. Fomentar el Acceso a Financiamiento y Capital para Emprendedores y MPYMES.



5. Desarrollar las Capacidades Productivas, Tecnológicas y de Innovación de Emprendedores y MPYMES.
6. Propiciar el Acceso de MPYMES a las cadenas globales de valor.

Figura 42. Objetivos del Instituto Nacional de Emprendedores
Fuente: Elaboración propia

- **Metas institucionales**

1. Coordinar la participación de las instancias que operan programas para emprendedores y MPYMES a través de la Red.
2. Mejorar la coordinación Estado-Federación en materia de políticas para emprendedores y MPYMES.
3. Ofrecer a los Emprendedores y MPYMES mecanismos de mayor acercamiento y entendimiento con el Sector Gubernamental.
4. Contribuir a recabar información estratégica para el diseño de nuevos y mejores programas con impacto en la productividad de MPYMES.
5. Implementar la figura del Ombudsman para emprendedores y MPYMES.
6. Adoptar un enfoque “Pensemos Primero en las Empresas Pequeñas” al régimen legal y reglamentario para reducir la carga regulatoria a MPYMES.
7. Acelerar reformas al marco legal y reglamentario para crear condiciones más favorables para nuevas empresas y el crecimiento de MPYMES.
8. Fortalecer la creación y crecimiento de empresas a través de mecanismos innovadores en el país.
9. Exponer a más mexicanos a convertirse en empresarios e iniciar una empresa como una carrera viable, atractiva y de empleo
10. Celebrar el éxito empresarial y promover modelos de emprendedores.
11. Promover que el emprendimiento sea parte de la formación educativa en diferentes niveles del sistema educativo.
12. Mejorar la calidad de la mano de obra en sectores estratégicos por medio de la capacitación
13. Promover el acceso a financiamiento a MPYMES, incluyendo nuevas empresas.
14. Impulsar el incremento en el volumen de préstamos bancarios otorgados a MPYMES.
15. Contribuir a fortalecer la capacidad de intermediarios financieros no bancarios para proveer alternativas de financiamiento a las MPYMES.



16. Incrementar la disponibilidad de capital semilla y de riesgo para empresas de nueva creación y en sus primeras etapas.
17. Incrementar la capacidad tecnológica y de innovación en las nuevas empresas y MPYMES existentes.
18. Mejorar la eficiencia de las MPYMES promoviendo la integración de soluciones tecnológicas en sus procesos de administración, producción y comercialización.
19. Fomentar la investigación, el desarrollo y transferencia de tecnología mediante el fortalecimiento de los vínculos entre MPYMES y universidades.
20. Promover la creación de empresas innovadoras, incluyendo tecnologías emergentes y sectores estratégicos.
21. Fomentar el desarrollo de MPYMES en zonas económicas en condiciones desfavorables.
22. Incrementar la participación de las MPYMES en las cadenas de proveeduría de las grandes empresas.
23. Facilitar el acceso de MPYMES a las oportunidades de contratación pública.
24. Mejorar la capacidad y propensión de las MPYMES para exportar

Figura 43. Metas Institucionales
Fuente: Elaboración propia

6.7.1 Fondo Nacional Emprendedor

Es un Fondo que tiene como objeto incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fomento a la productividad e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en sectores estratégicos, que impulse el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva.

1. El objetivo general del Fondo Nacional Emprendedor, en adelante FNE, es aumentar la productividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, principalmente las ubicadas en los SECTORES PRIORITARIOS, mediante acciones que favorezcan el acceso al financiamiento; desarrollo de capital humano; fortalecimiento de capacidades productivas, tecnológicas y de innovación, así como su inserción en cadenas de valor y proveeduría.



2. Son objetivos específicos del Fondo Nacional Emprendedor:

Incrementar el grado de acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores a financiamiento y capital;
Desarrollar capacidades de gestión y habilidades gerenciales en las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores;
Fortalecer las capacidades productivas, tecnológicas y de innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores;
Incrementar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados, en un marco de crecientes
Encadenamientos productivos que generen un mejor funcionamiento y mayor valor agregado nacional;
Promover un entorno propicio para el emprendimiento y desarrollo empresarial y de negocios, y
Asesorar y vincular a las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores a los programas públicos y privados que operan para su beneficio.

Figura 44. Objetivos específicos del Fondo Nacional Emprendedor
Fuente: Elaboración propia

Las modalidades de apoyo del fondo nacional emprendedor son:

1) ACOMPAÑAMIENTO

Cursos y talleres que fomenten el desarrollo de habilidades y la transferencia de conocimientos a la empresa, orientados al cumplimiento de sus objetivos y necesidades. Tendrá una duración de hasta 30 horas y constará de, al menos, 4 sesiones en las que se impartirán uno o más temas y las sesiones se llevarán a cabo directamente en las instalaciones de la empresa y cada una tendrá una duración mínima de 2 horas y máxima de 4 horas.

2) ASISTENCIA TÉCNICA

Cursos y talleres que permite el desarrollo de habilidades y la transferencia de conocimientos especializados a la empresa para el uso, incorporación, reparación y/o



mantenimiento de maquinaria, equipo y software que pudieran hacer más eficiente el proceso productivo de la empresa o incrementar su producción

Tendrá una duración de hasta 10 horas y constará de máximo 2 sesiones en las que se impartirá un tema y las sesiones se llevarán a cabo directamente en las instalaciones de la empresa y cada una tendrá una duración mínima de 2 horas y máxima de 5 horas

3) EQUIPAMIENTO PRODUCTIVO

Adquisición de equipo que permita mejorar el desempeño de la actividad productiva realizada por la empresa, con el objeto de incrementar su productividad (solo aplica para la adquisición de equipamiento nuevo). Los recursos otorgados bajo esta modalidad no podrán utilizarse para la compra de materia prima, insumos e inventarios, mas no, para la adquisición de obsequios promocionales, bienes inmuebles, o ningún tipo de vehículo automotor. Así como no considera pagos de servicios y otros gastos que no tengan relación con la estricta ejecución de los fines de la empresa ni en pago de honorarios.

4) CERTIFICACIÓN

Certificación de las empresas que, de acuerdo con el sector, giro y actividad productiva a la que pertenecen, les permitan mejorar y consolidar sus capacidades productivas y competitivas contribuyendo a su vinculación a cadenas de proveeduría y a cadenas de valor.

Industrias, sectores o actividades para las que es posible solicitar el apoyo de Certificación (rubros de apoyo) son:

- Agroindustria
- Desarrollo de software
- Industria aeroespacial
- Industria automotriz
- Industria de la construcción



- Proveeduría minorista
- Sector eléctrico
- Sector metalmecánico
- Envasado, empaquetado y etiquetado de productos
- Industrias verdes y de energías renovables

5) CAPACITACIÓN GRUPAL

Cursos y talleres que permite el desarrollo de habilidades y la transferencia de conocimientos a las empresas, mediante la enseñanza colectiva a un grupo de participantes.

Tendrá una duración de hasta 9 horas y constará de hasta 3 sesiones en días no consecutivos.

Las sesiones tendrán una duración máxima de 3 horas y se llevarán a cabo en espacios determinados con una capacidad máxima de 15 personas por grupo.

6.7.2 Crédito Joven

Debido a que los jóvenes no tienen acceso a recursos financieros para emprender, ya que no cuentan con un historial crediticio o bienes que garanticen al banco la posibilidad de recuperar el préstamo en caso de que fracase, este crédito es una apuesta para dejar en el pasado viejos estándares bancarios hacia los jóvenes y comenzar a descubrir mejores formas para potenciar su desarrollo en un futuro que sí pueden construir.

Los fondos de garantía que el INADEM aporta a diversas instituciones de la banca comercial, desarrollaron 3 productos para jóvenes emprendedores y pueden acceder a uno de estos productos financieros jóvenes emprendedores que tengan entre 18 y 30 años de edad

TU PRIMER CREDITO



Este crédito está destinado a jóvenes emprendedores que aún tiene su proyecto empresarial en la cabeza. A través de esta modalidad, puedes recorrer 2 caminos, uno virtual y otro presencial. Estas 2 modalidades consideran una tasa de interés preferente de sólo 9.9% anual

- VIRTUALMENTE

Si deseas optar por la modalidad virtual, deberás:

1. Registrarte en la Red de Apoyo al Emprendedor del INADEM
2. Completar el Programa de Incubación en Línea (PIL), donde podrás construir tu modelo de negocio, tu plan financiero y tu plan puesto en marcha.
3. Concluido tu proyecto será evaluado, si es viable podrás aplicar para obtener el apoyo financiero.
4. Deberás cursar un módulo de capacitación financiera en línea diseñado por NAFINSA
5. Comunicarte al 01 800 NAFINSA (6234672) para que se te asigne un promotor de este banco de desarrollo y te indique los requisitos que debes cumplir.
6. Canalizará tu solicitud de apoyo a uno de los tres bancos que participan en el programa.
7. El monto del crédito que puedes obtener por esta vía va de 50 a 150 mil pesos y contarás con cuatro años de plazo para pagar el crédito
8. Un periodo de gracia de 12 meses, durante los cuales sólo pagarás los intereses generados, ¡nada de capital

- PRESENCIALMENTE

1. Realizar tu proceso de incubación en una de las 225 incubadoras de empresa reconocidas por el INADEM



2. Al finalizar (con el aval y ayuda de la misma incubadora), se someterá tu propuesta a un comité de crédito
3. En caso de considerarla viable se te canalizará con la institución bancaria que más te convenga
4. En esta modalidad, podrás obtener una línea de financiamiento que va de 150 a 500 mil pesos
5. El 80% del total de tus necesidades de inversión y deberás comprobar tu aportación de al menos el 20% restante
6. Bajo esta modalidad, contarás con 4 años de plazo para pagar el crédito y un periodo de 6 meses de gracia.

TU CRÉDITO PARA CRECER

Por su parte, este crédito está destinado a jóvenes emprendedores que:

- Tengan menos de 12 meses inscritos al Régimen de Incorporación Fiscal
- Se pueden obtener créditos por hasta 300 mil pesos
- Debes llamar al 01800 NAFINSA para obtener información sobre la capacitación que debes completar y comunicarte con un promotor que hará un pre-análisis de la viabilidad de tu solicitud
- En caso de ser factible, él mismo te guiará en el trámite que debes completar con uno de los tres bancos que participan en el programa⁵⁰

6.7.3 Nacional Financiera

Nacional Financiera facilita el acceso de las MPYMES, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial impulsando la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional.

Sus programas son:

⁵⁰<https://www.inadem.gob.mx/guia-de-tramites/cuales-son-los-pasos-a-seguir-para-solicitar-el-credito-joven/>



FIANZAS PARA PYMES

- Apoyo a las PYMES, así como P.F. con actividad empresarial, que tengan celebrado un contrato de proveeduría de bienes, servicios y/o obra pública con la Administración Pública Federal.
- Este programa ofrece un monto hasta de 30 millones de pesos máximo

El proceso para este programa es el siguiente:

- a) Comunícate al 800 NAFINSA (623 4672) para la asignación de una aseguradora (afianzadora).
- b) Debes tener experiencia mínima de 2 años de operación en el mercado de fianzas.
- c) Contar con antecedentes favorables en el buró de crédito.
- d) Contar con calificación de riesgo aceptable, emitida por una agencia calificadora de reconocido prestigio
- e) Comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al financiamiento.
- f) Que el porcentaje de fianzas administrativas que le hayan sido reclamadas, con base en las notas de revelación de sus estados financieros auditados del último cierre del ejercicio, no exceda 1%, respecto del total de fianzas vigentes.

FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL

Este financiamiento es para las MPYMES mexicanas de los sectores industrial, comercial y de servicios ofreciendo un monto de 20 millones de pesos máximo en un plazo hasta de 5 años

Los requisitos que debes tener son los siguientes:

- Ser una empresa formal o persona física con actividad empresarial.
- Contar con antecedentes favorables en el buró de crédito.



- Al menos dos años de antigüedad.
- Comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al financiamiento.
- La documentación que te solicite el banco participante de tu preferencia.

El proceso que se debe seguir para entrar en este programa es:

- Selecciona y acude al banco de tu preferencia (incorporado a este programa)
- Banorte, BBVA, Citibanamex, HSBC, Santander, Banca Afirme, Banco del Bajío, Banco Famsa, Banco Multiva, Banregio, Bansi, Financiera Bajío, Mifel, Scotiabank y Autofin México.
- Reúne toda la documentación que se te pida y asegúrate de cumplir los requisitos.
- El banco realizará la evaluación de crédito y determinará su autorización.
- En caso afirmativo, deberás formalizar el contrato correspondiente con tu banco

CREZCAMOS JUNTOS

Crezcamos juntos es un crédito para negocios en operación, como: tiendas de abarrotes, papelerías, talleres mecánicos, talleres artesanales, restaurantes, estéticas, entre otros. Este programa ofrece un monto máximo de 300,000 mil pesos en un plazo máximo de 3 años para capital de trabajo y 5 años para equipamiento con una tasa de interés hasta del 30% anual fija

Los requisitos indispensables son:

- Estar dado de alta en el Régimen de Incorporación Fiscal (presentar constancia de situación fiscal).
- Tener historial crediticio positivo en cualquier sociedad de información crediticia
- Contar con capacidad de pago comprobable.
- Contar con un aval u obligado solidario

El proceso que deber seguir para este programa es:

- Selecciona y acude al banco de tu preferencia (incorporado a este programa).



- Se tramitará en Banorte y Citibanamex (Sólo operará con clientes mediante campañas con créditos pre-autorizados)
- Reúne toda la documentación y asegúrate de contar con los requisitos que solicita el banco seleccionado.
- Llena la solicitud de crédito del banco elegido.
- El banco realizará la evaluación de crédito y determinará si es autorizado o no.
- El banco te dará la resolución e indicará los pasos a seguir para su formalización.⁵¹

Conclusión

Una modalidad innovadora de apoyo y fomento a la pequeña y micro empresario es la denominada incubación de empresas.

Las incubadoras de empresas brindan servicios de asesoría especializada, capacitación e infraestructura administrativa a los pequeños y micro empresarios en forma compartida con la finalidad de consolidar el desarrollo de estas empresas.

Algunas de las razones para el surgimiento del interés sobre las incubadoras son las siguientes:

- En primer lugar, existe un reconocimiento de que los nuevos y jóvenes empresarios juegan un papel importante en el proceso de generación de empleo.
- Las empresas locales "incubadas" cuentan con mayor capacidad para permanecer en el mercado, proporcionando una fuente de empleo a largo plazo.
- Existe una fuerte tendencia, en la que las incubadoras de empresas ayudan a reducir el alto nivel de fracaso de las nuevas empresas, así como revitalizar las economías locales.
- Contribuyen a un cambio en el desarrollo de una nación: en lugar de ser un desarrollo liderado por "grandes", es un desarrollo liderado por "pequeños."

⁵¹<https://www.gob.mx/nafin>



-
- Permite el desarrollo de productos de calidad y en cantidades adecuadas, que aseguran el futuro de los empresarios involucrados en la incubación.
 - Facilita la transferencia tecnológica desde las empresas grandes a las empresas incubadas.



CAPITULO VII. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN EN MÉXICO

Introducción

En este capítulo se van a abarcar como tema principal el desarrollo de las incubadoras de empresas en las diferentes Instituciones en México, su historia en general y su desarrollo, sin embargo, considero necesario hacer un preámbulo de cómo está situado México en comparación con otras Universidades en diferentes países y en general, cómo se está la situación en cuanto a la educación en México. Además se toma como referencia la visión que tiene AMLO referente a la educación y el presupuesto asignado a la misma; esto es porque el presupuesto que tiene destinado hacia la educación, también repercute en el monto que se destina a las incubadoras en las diferentes Instituciones en México y por lo tanto al número de empresas que se pueden crear y desarrollar en nuestro país.

PREÁMBULO

En un trabajo que ha publicado OCDE sobre *“La Educación Superior en México”* en este año 2019, puntualiza en su resumen ejecutivo que: “La economía de México se caracteriza por la diversidad regional y su creciente apertura. Se prevé que los sectores estratégicos del país (aeroespacial, del automóvil, de la energía y de la electrónica) mantengan sus trayectorias de crecimiento, a lo que hay que sumar las reformas en curso para incrementar la productividad y la innovación también en sectores más tradicionales. La educación superior está creciendo y, si se mantienen los patrones actuales, el 26% de los jóvenes obtendrán algún título de educación superior a lo largo de su vida. Medio millón de egresados ingresan cada año en el mercado laboral y México confía en ellos para progresar en las cadenas de valor mundiales” (OECD, 2019)⁵².

⁵²OECD. (2019). Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de OECD Publishing, Paris: <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>.



Al final la educación de verás traducido en los resultados y en la oferta dentro del mercado laboral. Sin embargo, si en México continuamos con los bajos resultados en la educación, no vamos a lograr un gran crecimiento a largo plazo de nuestro país, y seguiremos continuando con los problemas de mercado informal que actualmente nos inundan, así como la violencia, el bajo desarrollo de creación de empresas tecnológicas, así como los problemas de pobreza y pobreza extrema. No obstante seguiremos creciendo más en el área de servicios en vez del sector industrial y tecnológico. Lo que necesitamos es empezar a desarrollar tecnología a grande escala como lo hacen países tales como Japón, China, Estados Unidos, entre muchos otros.

Por otro lado, enfocándonos a la creación de empresas, este mismo libro publicado por OECD, por sus siglas en inglés, manifiesta que: “El emprendimiento de alta tecnología podría impulsar la economía mexicana y ayudar a responder a las necesidades sociales. Crece el interés de los estudiantes al respecto, pero todavía no existe una cultura sólida del emprendimiento ni mecanismos de apoyo en la educación superior, pese a algunas excepciones notables.

La diversidad regional de México tiene un potencial de gran riqueza. En este sentido, mantener una distribución geográfica equilibrada de las instituciones de educación superior ha sido una de las prioridades de las políticas públicas y ha mejorado el acceso. No obstante, la ausencia de un mecanismo de planificación eficaz ha generado tensiones alrededor de la asignación de financiamiento y la capacidad de respuesta de la educación superior ante las necesidades regionales y locales”.

Es aquí con lo que confirmamos que lo que necesitamos es crear tecnología y seguir el ejemplo de varios países que hoy en día inundan los mercados con sus productos. Sin embargo, el desarrollo de la tecnología no se dará de la noche a la mañana, lo que necesitamos es gente que tenga el conocimiento en campos especializados, que invierta en investigación continuamente, por supuesto, que tenga ideas innovadoras, así como el capital para llevarlo a cabo.



México no es un país conocido por su tecnología, es decir, por grandes invenciones que se hayan hecho aquí, pero sí por sus riquezas tanto culturales como por sus recursos naturales, que ya muchos países carecen de estos. Es por eso que la creación de empresas en nuestro país es importante, pero más beneficios traerán si estas son de índole tecnológicas. Ya es momento de dejar de ser comerciantes y empezar a crear nuestros propios “aparatos”. Nuestro problema es que somos demasiado consumistas y estamos en nuestra área de confort pues no tenemos la necesidad de crear algo desde la nada (por lo que podríamos innovar), hablando en términos generales. Por supuesto que si hay empresas en México que se han dedicado a desarrollar tecnología de primer nivel, y que en valores monetarios alcanzan un valor de más de 25 millones de dólares e incluso dos de ellas superan los 1,000 millones como lo son Kio Networks y Softtek, siendo proveedores globales de software, fundadas en 2002 y 1982 respectivamente.

“Los sectores en los que están destacando las tecnológicas mexicanas, además de servicios a otras empresas, son agencias de viajes (Best Day, PriceTravel), e-commerce (Linio), Fintech (Konfio, Clip) y robótica (3D Robotics)” (Alto Nivel, 2017)⁵³.

Asimismo empresas como Efinfo, Cloud Sourcelt, Boson TI, GreenCorp y Comex fueron premiadas por el Gobierno debido a su innovación y tecnología; siendo tres sectores los que son predominantes y concentrando un 48% de la participación: Tecnologías de la Información (TI), Servicios Técnicos e Industrias Manufactureras (Fortune en Español, 2018)⁵⁴.

Además en un periodo de 18 años, son 111 empresas las que han sido reconocidas con el Premio Nacional de Tecnología e Innovación (PNTi), el cuál es el máximo reconocimiento federal a procesos ejemplares de administración de tecnologías que generan innovación, como lo comenta *Fortune*, siendo esta información dada al año reciente 2018.

⁵³Alto Nivel. (4 de Octubre de 2017). Las 17 empresas mexicanas que la rompen en el sector tecnológico. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/las-17-empresas-mexicanas-que-la-rompen-en-el-sector-tecnologico/>

⁵⁴Fortune en Español. (15 de Mayo de 2018). fortuneenespanol. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de 5 empresas mexicanas son reconocidas por su tecnología e innovación: <https://www.fortuneenespanol.com/leadership/5-empresas-mexicanas-son-reconocidas-por-su-tecnologia-e-innovac/>



Volviendo al ámbito de la educación, la iniciativa del gobierno del presidente de México Andrés Manuel López Obrador, planea fundar 100 universidades gratuitas en las poblaciones más desfavorecidas. Sin embargo, México es un país que aún tiene niveles muy bajos educativos entonces la pregunta sería si ¿Vamos a contar con los recursos humanos e intelectuales necesarios para abastecer esta nueva oferta? Aunque puede que sea una propuesta no cierta como lo hacen diversos presidentes. Lo cierto es que primero hay que mejorar la calidad de las Universidades ya existentes en México, pues muchas presentan muchas deficiencias en su sistema educativo. También en México la cuestión socioeconómica es algo que define la educación en las personas en México, pues generalmente las personas que cuentan con un nivel socioeconómico bajo no tienen las posibilidades para acceder a la educación, siendo este un derecho para todos los mexicanos.

Ahora, ahondando un poco más en el tema de la educación, en México, de acuerdo a un artículo (UnionCDMX, 2017)⁵⁵, y datos del Sistema Nacional de Información de Estadística Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) 2015-2016, hasta el 2017, existían un total de “5 mil 343 escuelas de nivel superior que atienden a una población escolar de más de 3.6 millones de alumnos” y que el 42.8% de estas instituciones de nivel superior están concentradas en seis estados que son: Puebla, la Ciudad de México, el Estado de México, Veracruz, Jalisco y Guanajuato. Y hasta el 2017, las instituciones de nivel superior se encontraban distribuidas como se muestra en la tabla de abajo, siendo Puebla (486), la CDMX (460) y el Edo. De México (433) los tres primeros lugares que cuentan con el mayor número de instituciones respectivamente.

De las instituciones de nivel superior “2 mil 180 escuelas de nivel superior públicas y 3 mil 163 privadas, lo que representa porcentajes de 41% y 59%, respectivamente.”

⁵⁵UnionCDMX. (08 de Diciembre de 2017). Union CDMX. Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de ¿Cuántas universidades hay en México?: <http://www.unioncdmx.mx/articulo/2017/12/08/educacion/cuantas-universidades-hay-en-mexico>



Por lo que, sin educación no hay desarrollo, sin desarrollo no hay crecimiento, y sin crecimiento no hay empleos, por lo que se hace un círculo vicioso en la economía en México, entonces sin este derecho fundamental para nosotros que es la Educación, no hay posibilidad de emprender y crear nuevas empresas que ayuden a nuestro país a salir adelante.

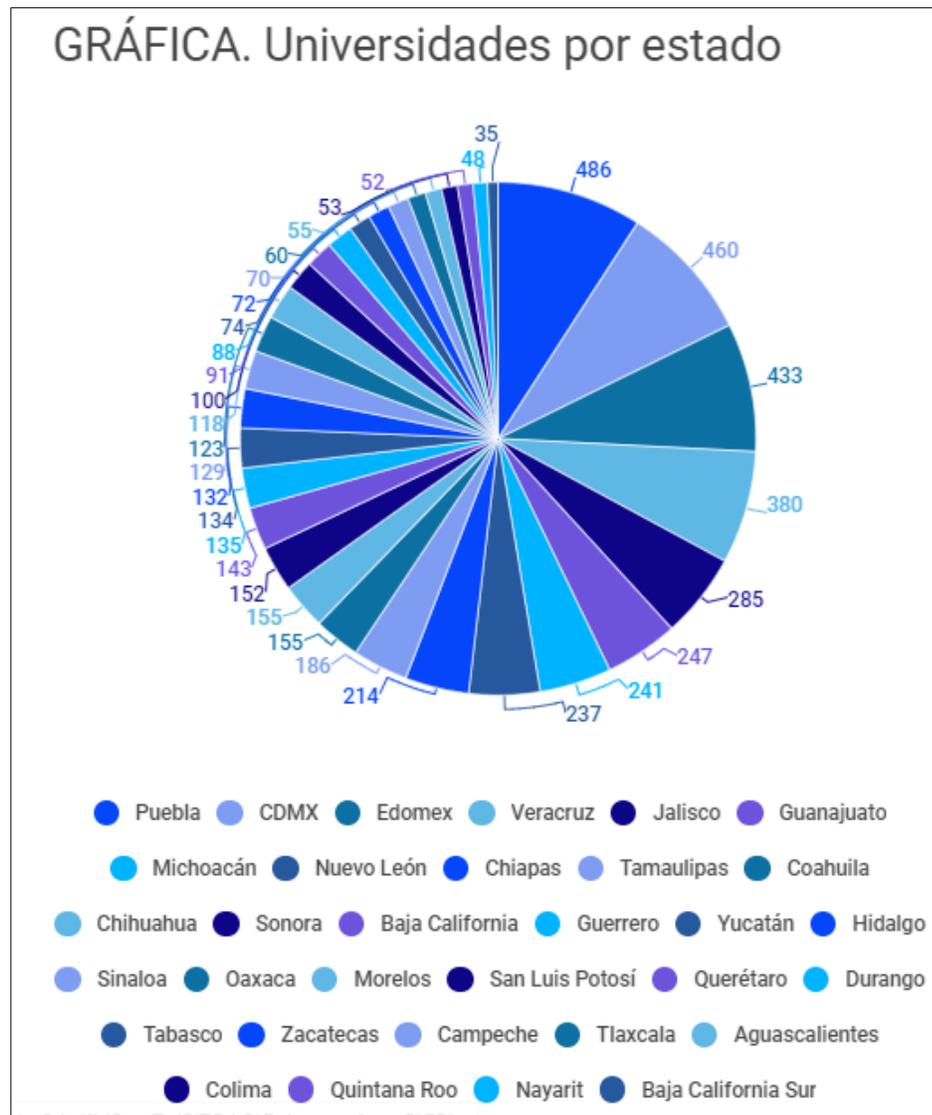


Figura 45. Universidades por estado
Fuente (UnionCDMX, 2017)



7.1 Instituto Politécnico Nacional



Figura 46. Escudo del Instituto Politécnico Nacional

Fuente: <https://www.ipn.mx/CCS/identidad-institucional.html>

El lema que distingue a nuestra Universidad es “La Técnica al Servicio de la Patria”, este es un lema que ha distinguido a nuestra Universidad por más de 80 años desde que se fundó el Instituto Politécnico Nacional. Esta Institución mejor conocida como el “I.P.N.” o “El Poli”, se estableció en el año de 1936 y es (como lo dice en su sitio web); una “Institución educativa del Estado creada para consolidar, a través de la educación, la Independencia Económica, Científica, Tecnológica, Cultural y Política para alcanzar el progreso social de la Nación, de acuerdo con los objetivos Históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”. (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 1981)⁵⁶; Asimismo, es una Institución que fue fundada durante el mando del presidente Lázaro Cárdenas del Río, quien estuvo en la presidencia de 1934 a 1940, siendo el sucesor Manuel Ávila Camacho del año 1940-1946. Por otro lado, en un principio el objetivo de esta casa de estudios fue el de ofrecer educación profesional, ya que en ese entonces no existían muchas instituciones que pudieran ofrecer este tipo de educación, aunque para ese entonces, “La Máxima casa de estudios” UNAM, ya había sido fundada en el año de 1910 en la Ciudad de México, en la misma Ciudad donde fue fundada el I.P.N. años más tarde.

⁵⁶Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (29 de Diciembre de 1981). LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. Recuperado el 09 de Agosto de 2019, de <https://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/leyes/leyorganicadelipn.pdf>



Fue en el año de 1932, cuando ciertos personajes clave se juntaron con la idea de un proyecto el cuál consistió en tener un sistema de enseñanza técnico que estuviera integrado y estructurado.

Estos personajes importantes y clave fueron el Licenciado Narciso Bassols, así como, el Ingeniero Luis Enrique Erro y el Ingeniero Carlos Vallejo Márquez, ya después en el año de 1936, “Sus conceptos se cristalizaron en 1936, gracias a Juan de Dios Bátiz, entonces Senador de la República y al general Lázaro Cárdenas del Río, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, proponiendo llevar a cabo los postulados de la Revolución Mexicana en materia educativa; dando así nacimiento a una sólida casa de estudios: el Instituto Politécnico Nacional”, de acuerdo con la Historia del I.P.N. publicada en su sitio web oficial.

Actualmente el I.P.N. “El Politécnico les ofrece una formación pertinente, de alta calidad e integral, el testimonio lo tienen los 187 mil 999 alumnos que forman parte de la matrícula estimada al inicio del ciclo escolar 2018-2019, o bien, los más de un millón de egresados politécnicos en 82 años de vida de esta gran institución”, señaló Rodríguez Casas a los nuevos estudiantes (esta información es de acuerdo a la página web oficial del Instituto Politécnico Nacional, siendo la tercera mejor Universidad en México en el año de 2019 de acuerdo al “Índice de Calidad 2019” (AméricaEconomía Intelligence, 2019)⁵⁷.

Además, como ya se ha mencionado en el Preámbulo, cabe destacar que México cuenta con un total de 5,343 escuelas de nivel Superior distribuidas en la República Mexicana.

⁵⁷América Economía Intelligence. (15 de Abril de 2019). El Economista. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de Ranking de universidades mexicanas 2019: la UNAM, la mejor; universidades de AMLO, ¿cantidad contra calidad?: <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Ranking-de-universidades-mexicanas-2019-la-UNAM-la-mejor-universidades-de-AMLO-cantidad-contra-calidad-20190415-0070.html>



Por otro lado cabe mencionar que si nos apegamos al número de estudiantes que puede albergar las universidades, según TheWorldUniversity Ranking la UNAM puede llegar a albergar a más de 160 mil estudiantes, mientras el Tec. de Monterrey alrededor de 14 mil (en comparativa siendo una de las mejores universidades de México también), asimismo la UAM, alrededor de 57 mil jóvenes. Aunque en la página oficial de esta misma entidad, señala que el I.P.N. tiene un total de estudiantes de 115,282 en comparación de lo publicado en la página oficial del I.P.N.

Ranking 2019	Universidad	Calidad docente	Investigación	Prestigio	Oferta de posgrado	Internacionalización	Acreditación	Inclusión y diversidad	Índice de calidad 2019
1	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	59.6	100	97.7	100	98	76.9	80.1	85.09
2	Índice de calidad 2019	60.6	84.9	100	49.9	100	100	70.3	78.67
3	Instituto Politécnico Nacional (IPN)	59.4	92.9	86.7	88	86.4	53.5	49.2	76.28
4	Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	83.6	74.3	42.3	78.9	78	33.4	72.1	71.16
5	Universidad de Guadalajara	77.3	58	31.4	95.5	78.2	82.2	100	69.89
6	Universidad de las Américas Puebla (UDLAP)	90	53.6	37.7	25.6	80.9	90	90.2	67.08
7	El Colegio de México (Colmex)	100	51.5	20.3	43.6	67.7	84	75.8	66.33
8	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)	62.7	75.1	29.2	68.2	68.4	62.6	86	62.71
9	Universidad Autónoma Chapingo	86.8	56.5	24.7	52.5	60.3	50.9	71.5	61.47
10	Universidad Iberoamericana CDMX	54	64.5	55	55	76	55	91.8	61.05

Figura 46. Ranking de las 50 Mejores Universidades de México 2019
Fuente de la imagen: (AméricaEconomía Intelligence, 2019).

En ranking podemos apreciar las debilidades del Instituto Politécnico Nacional, siendo la Inclusión y Diversidad, la Acreditación y la Calidad Docente, las tres principales deficiencias en las que se tiene que poner atención y en dónde se deben implementar nuevas estrategias para que la calidad universitaria y de los nuevos profesionistas que se van creando generación tras generación vayan mejorando y por ende se traduzca en un mejor desarrollo con conocimiento en nuestro país.



Es por eso que en el caso de las Universidades tanto públicas como privadas las autoridades competentes, en términos generales, deben de centrarse en mejorar así como invertir más en la educación e investigación de las diferentes Universidades en México, de otro modo, se va a seguir presentando una deficiencia en la educación en México, un tema muy importante y clave para el desarrollo de nuestro país en términos económicos y con ello para el desarrollo y creación de nuevas empresas que ayuden al incremento del PIB de México.

Por lo que, el Instituto Politécnico Nacional es una institución reconocida a nivel internacional y actualmente se encuentra dentro del *QS Global World Ranking*, en el número #651-700 (QS Top Universities, 2019)⁵⁸, de las mejores universidades del mundo, y a nivel nacional en el número tres como mejor universidad de México.

Por otro lado, en México existen diversas incubadoras de bases tecnológicas en las diferentes Instituciones de México, claro que cada una de estas incubadoras va a ofrecer diferentes tipos y montos de apoyo por lo que es importante conocer las características de cada una y los modelos que tienen. Ya hace más de dos décadas que el Instituto Politécnico Nacional cuenta con su propia incubadora, sin embargo, en diferentes países del mundo, igualmente existen incubadoras que ayudaran a sus ideas de negocio o plan de negocio locales, a “madurar” para que estos se conviertan en un negocio y pueden generar cierto número de empleos a su vez ;en el Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad en Innovación CT1+1, en el año 2006, en su publicación: “Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN” (PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Instituto Politécnico Nacional, 2006)⁵⁹ se hace un análisis de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT-IPN) la cual fue creada en el Instituto Politécnico Nacional, en el año de 1995, la cual fue hasta el año 2001 cuando adquirió mayor relevancia institucional.

⁵⁸QS Top Universities. (2019). QS World University Rankings 2019. Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de <https://www.topuniversities.com/universities/instituto-politecnico-nacional-ipn>

⁵⁹PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Ó. S. (Junio de 2006). Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN: <https://www.oei.es/historico/memoriasctsi/mesa12>



En este mismo artículo, nos menciona que “La innovación tecnológica, entendida como la conversión de conocimiento tecnológico en nuevos productos y/o procesos para su introducción en el mercado, es una actividad fundamentalmente empresarial.

Sin embargo, las empresas no son agentes aislados y los niveles de innovación tecnológica que logran son facilitados o incentivados, directa o indirectamente, por los gobiernos, las universidades y organismos públicos de investigación, la infraestructura de soporte a la innovación y los factores del entorno de las empresas (la demanda, los recursos financieros y humanos)”, por lo que el objetivo de las incubadoras será el de apoyar al crecimiento de nuevas compañías, así como ayudar a los emprendedores para que los planes de negocios que tienen, se hagan realidad, compartiendo la experiencia y recursos con los que las incubadoras cuentan.

Por otro lado, se comenta que la sociedad tienen en la incubadora “una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos”, por lo que debemos de tener ideas innovadoras para poder desarrollarlas a través de estas Instituciones, en este caso académicas, y así poder contribuir al desarrollo de nuestro país, no obstante, también es importante destinar recursos e invertir en la investigación de nuestro país, puesto que esto nos dará competitividad en el ámbito internacional.

En un artículo que se acaba de publicar sobre la inversión que hace China en cuanto a la investigación, se comenta que “China ya es la primera potencia científica del planeta” (Mohorte, 2019)⁶⁰ y es la que produce más investigación científica en el mundo, lo que conlleva a un mejor desarrollo de la tecnología en sus diferentes ámbitos como son las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC’s), Micro-electromecánicos MEM’s, etc., pasando de invertir alrededor de 3.000 millones de euros en investigación

⁶⁰Mohorte. (18 de Septiembre de 2019). Magnet. Recuperado el 2019 de Septiembre de 2019, de El otro Gran Salto Adelante: China ya produce más investigación científica que nadie en el mundo: https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/otro-gran-salto-adelante-china-produce-investigacion-cientifica-que-nadie-mundo?fbclid=IwAR2w49KYJGNwl_SMcsvJpd12NiDOYj3rzPal4pTQIDSTmgKBjrx0F37iQk



académica, a invertir 400.000 millones en un periodo de 30 años, en otras palabras, hubo un incremento en porcentaje del 75% en cuanto a la investigación académica, superando así a Estados Unidos en cuanto a investigación científica, siendo el resultado que China el día de hoy publica cuatro veces más en materias tan complejas y prestigiosas como matemáticas avanzadas, físicas o ingeniería de lo que lo hacía en el año 2000, y no obstante se tiene una estimación de que China produce una tercera parte de los trabajos científicos publicados globalmente.

Aunado a esto, de acuerdo a datos de la UNESCO, aún ubica a Estados Unidos en primer lugar de inversión en cuanto a Research and Development R&D tomando en cuenta los billones de dólares destinados que son \$476,452.0M (UNESCO, 2019)⁶¹, traduciendo así en el 2.7% de su PIB, mientras que China destina un 2% de su PIB, dando un total de \$370,605.5M, mientras que en México, tan solo se destina un 0.5% del PIB para esta materia, siendo un monto de \$11,519.2M, en otras palabras, esto representa apenas un 2.4% de lo que Estados Unidos destina para Research and Development R&D.

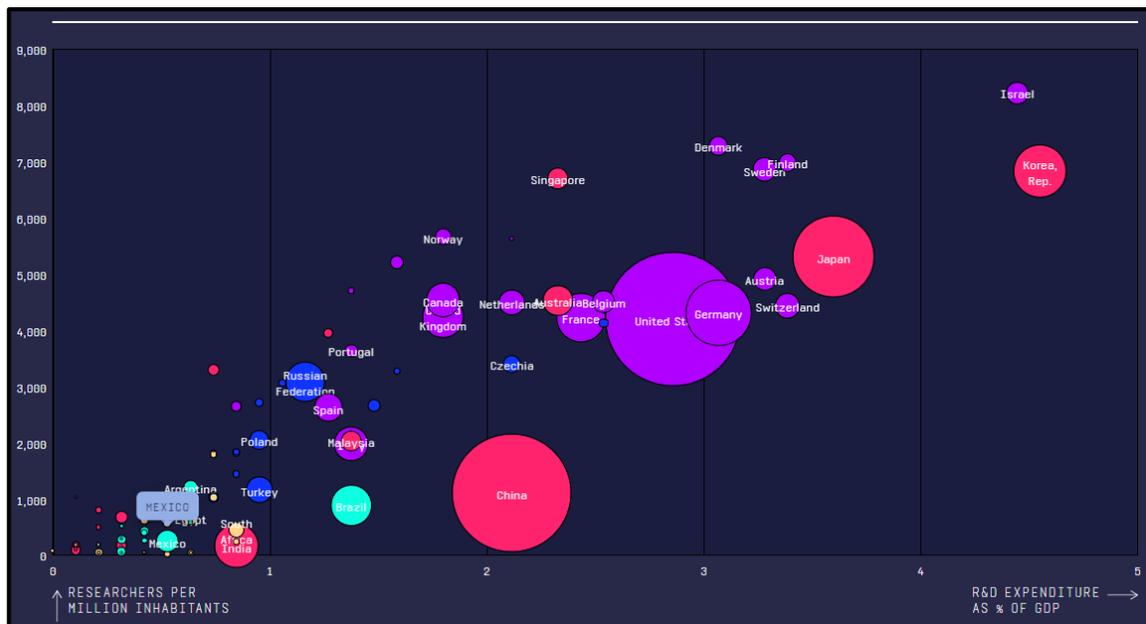


Figura 47. R&D spending by country

Fuente: (UNESCO, 2019)

⁶¹UNESCO. (2019). UNESCO. Recuperado el 02 de Octubre de 2019, de Howmuchdoesyour country spend in R&D: http://uis.unesco.org/sites/all/modules/custom/uis_applications/apps/visualisations/research-and-development-spending/



En la siguiente gráfica, los círculos muestran las cantidades que los países están gastando en I (Investigación) + D (Desarrollo) en PPP \$. Los países más a la derecha están gastando relativamente más en términos de su PIB. Los más cercanos a la cima tienen un mayor número de investigadores por cada millón de habitantes.

Si observamos la gráfica, podemos notar que México está en los peores lugares de los países que cuentan con más investigadores por cada millón de habitantes que tiene. Israel siendo el primer lugar, cuenta con 8,250 de investigadores por cada millón habitantes, mientras que México tan solo cuenta con 244 investigadores por cada millón de habitantes.

A partir de esta información, podemos decir que México tiene una gran dependencia tecnológica por lo que si no se invierte en esta materia vamos a continuar con los niveles de pobreza que tenemos y con salarios no competitivos. En este caso, en cuanto hablando del tema de las incubadoras en general, estamos hablando de las incubadoras con base tecnológica las cuales: “apoyan a la creación de empresas de alta tecnología de sectores especializados o avanzados entre los que se encuentran los siguientes: tecnologías de la información y comunicación TICS, microelectrónica, sistemas, micro-electromecánicos (MEM’s), biotecnología y farmacéuticos, entre otros.

7.1.1 Programa Institucional de Emprendedores (POLIEMPRENDE)



Figura 48. Escudo del Poliemprende

Fuente: <https://www.escatep.ipn.mx/estudiantes/poliemprende.html>

Es el programa Institucional de Emprendedores, coordinado por el Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT).



De acuerdo a la página web oficial del Instituto Politécnico Nacional, o Programa Institucional de Emprendedores cuenta con las siguientes características:

- Es el Programa Institucional de Emprendedores del IPN, que tiene como objetivo primordial enriquecer el perfil profesional de alumnos, docentes y egresados del Instituto, promoviendo la cultura emprendedora acorde a las demandas actuales del mundo globalizado, para que sean capaces de generar proyectos de empresas innovadoras y competitivas, que impulsen el desarrollo económico de nuestro país. El programa contempla un desarrollo humano integral que incluye aspectos de personalidad, habilidades y talentos; conductas y actitudes; capacidades intelectuales; así como el manejo de conocimientos en mercadotecnia, finanzas, tecnológicos procesos productivos y administración de los negocios..
- El programa surgió a finales de los 90 en el IPN bajo el nombre de Líderes emprendedores, posteriormente pasó a ser Jóvenes Emprendedores y actualmente Poliemprende.
- Actualmente, el programa acerca a los estudiantes las opciones que existen en el mercado en relación al financiamiento, capacitación, talleres, conferencias, ponentes expertos en el emprendedurismo, apoyándose en instituciones como SECRETARÍA DE ECONOMÍA, PROMÉXICO (ya no existe)*, INADEM (ya no existe)*, ETC.

*Cabe mencionar que PROMÉXICO e INADEM, por un comunicado de la Secretaria de Economía, Graciela Márquez Colín, hizo mención en el 20 de Septiembre del 2018 que dejarían de existir a partir del 2019. Sin embargo, los apoyos económicosala micro, pequeña y mediana empresa aún siguen, pero ahora no será a través de un intermediario.



Misión

Contribuir al perfeccionamiento de las habilidades empresariales y administrativas de los emprendedores de la comunidad politécnica, en el marco de la Reforma Educativa y el Modelo de Integración Social del IPN, con el propósito de coadyuvar de manera decidida y profesional a la generación de empresas competitivas, que impulsen el desarrollo económico de nuestro país

Visión

Ser el instrumento que contribuya a posicionar al Instituto Politécnico Nacional como una institución líder en la generación de emprendedores con mayor impacto en el desarrollo regional y sectorial, que favorezcan la competitividad del Sistema Económico Nacional. Propiciar la participación equitativa y organizada de la comunidad politécnica, que se traduzca en una sólida formación emprendedora con las perspectivas que reclama el crecimiento del país, buscando concentrar, promover y difundir los valores que han caracterizado a las actividades de vinculación en el IPN.

Objetivos

- Impulsar la cultura emprendedora en la comunidad politécnica.
- Perfeccionar actitudes y habilidades emprendedoras.
- Promover un acercamiento con el sector productivo y organismos de fomento, para obtener orientación sobre oportunidades de negocios.
- Difundir proyectos protegidos en diferentes medios y eventos.
- Incrementar la cantidad y calidad de proyectos emprendedores que ingresan al Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT), a la Incubación Virtual o que reciben apoyo para su constitución legal como empresas.

Modelo

El modelo de incubadora que se ocupa en el I.P.N. es el Modelo de Incubación Robusta (MIR), el cual “es una metodología propia para la incubación de empresas que incorpora las experiencias recogidas de diversas incubadoras, nacionales y extranjeras, adecuándolas a las condiciones mexicanas.



Esta metodología consta de cuatro etapas: acercamiento, implantación, gestación y alumbramiento” (PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN, 2006)⁶². Además el I.P.N. es el pionero de la creación de incubadoras, contando con el CIEBT, del cual se hablará más adelante.

Requisitos:

- Ser Politécnico (Nivel superior y posgrado)
- Deseos de superación
- Perseverancia
- Curiosidad por aprender
- Tener una idea posible de negocio
- Llenar un formato

¿Quiénes pueden participar?

POLIMEMPRENDE es un programa gratuito del IPN, dirigido al público en general que tiene el interés de desarrollar habilidades emprendedoras y crear nuevas empresas

Costos

"POLIEMPRENDE" ofrece a la comunidad politécnica apoyos gratuitos para transformar una idea de negocio en una empresa innovadora, contribuyendo a formar profesionistas exitosos.

Sitio web

<https://www.escatep.ipn.mx/estudiantes/poliemprende.html>

Ubicación

Ofrecen asesorías en el gimnasio de ESCA Tepepan a Proyectos y Empresas de lunes a viernes de 08:30 -14:00 y 16:00-20:00 horas

Contacto: Tel: 5624-2000; 5729-6000 Ext. 73601

⁶²PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Ó. S. (2006). Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN. México: Instituto Politécnico Nacional.



7.1.2 Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE).



Figura 49. Escudo de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial
Fuente: updce.ipn.mx

De acuerdo al sitio web (UPDCE, 2019)⁶³ de la UPDCE, la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE) coordina la atención para la solución de los grandes problemas nacionales mediante el conocimiento científico y tecnológico generados en el Instituto a través de la vinculación estratégica entre las dependencias politécnicas y los sectores productivo y social. Contribuye a la productividad y competitividad de las empresas a través de la oferta integral de servicios de gestión, consultoría, la formación, capacitación y certificación de personal, transferencia y licenciamiento de tecnología, así como de servicios tecnológicos.

Además, de acuerdo a la Gaceta Politécnica, año XL, vol. 8, número 595, 30 de abril de 2004, “En marzo del 2004 se creó la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE) dentro del contexto de la reforma educativa, del modelo de integración social y el programa estratégico de vinculación, cooperación e integración, con la encomienda de impulsar el fortalecimiento de las empresas, mediante: el intercambio de conocimientos, el desarrollo y transferencia de tecnología, la generación de la cultura tecnológica, favoreciendo así la inserción de los egresados politécnicos en el mercado de trabajo”.

⁶³UPDCE. (2019). SEP. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://www.ipn.mx/updce/conocenos/>



Misión

Contribuir a la gestión de la vinculación, transferencia, innovación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para resolver con calidad los problemas de los sectores productivos y sociales, orientados al desarrollo sostenible, fortaleciendo la competitividad y responsabilidad social de los servicios que ofrecen las dependencias politécnicas.

Visión

Ser el referente nacional y aliado estratégico que facilite la vinculación del IPN con los sectores productivo y social mediante la prestación de servicios y asesorías que impulsen la innovación, el desarrollo tecnológico y transferencia de conocimiento como mecanismos que propicien la competitividad y responsabilidad social.

Política de calidad

En la UPDCE nos comprometemos a promover el desarrollo, la competitividad y la responsabilidad social de los sectores productivo, privado, público y social a través del aprovechamiento de las capacidades tecnológicas del Instituto Politécnico Nacional mediante la mejora continua de nuestros procesos y la atención oportuna, eficiente y profesional del personal.

Objetivos

- Proporcionar servicios de vanguardia de acuerdo con las necesidades de la industria.
- Ofrecer soluciones efectivas para atender los requerimientos de nuestros clientes.
- Optimizar los recursos asignados para la prestación de los servicios.
- Promover la profesionalización y el mejoramiento de las condiciones de bienestar laboral del personal.

Organigrama

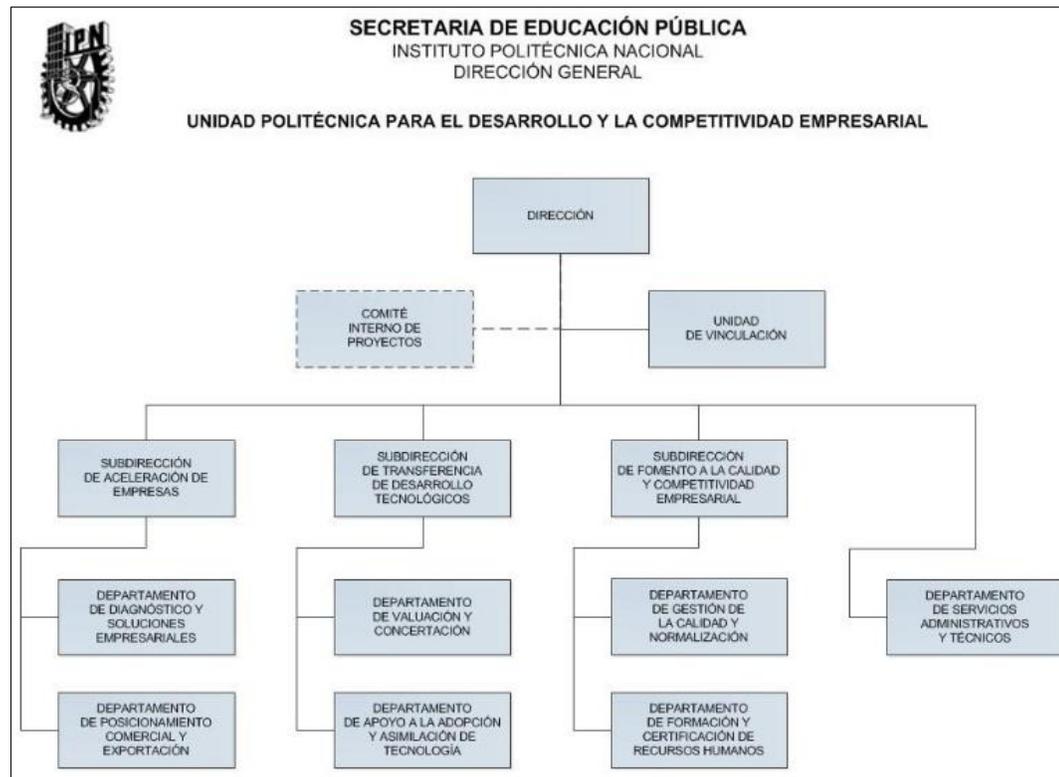


Figura 50. Organigrama de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial

Fuente: <https://www.ipn.mx/assets/files/updce/img/conocenos/organigrama-fs.jpg>

Por otro lado, podemos ver en su sitio web (SEP, 2019)⁶⁴ que, el modelo de aceleración de empresas UPDCE-F6 del Instituto Politécnico Nacional, tienen como objetivo impulsar y detonar negocios, a través de propuestas que generen valor al mercado, los accionistas, los empleados y a la comunidad.

Modelo

El Modelo Institucional de Aceleración de Empresas es una iniciativa de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial del Instituto Politécnico Nacional para el desarrollo y crecimiento de las PYME's basada en la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.

⁶⁴SEP. (2019). IPN. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de Aceleración-empresas: <https://www.ipn.mx/vinculacion/aceleracion-empresas.html>



LAS FASES DEL MODELO SON:

Fase 1. Diagnóstico del perfil del empresario

Permite ubicar las características generales que posee el empresario a fin de conocer sus cualidades y debilidades, lo que permita tratar áreas de oportunidad y cambios estructurados para alcanzar objetivos en el corto y mediano plazo.

Fase 2. Diagnóstico sectorial

Se evalúan las condiciones de la empresa, su posición actual en el mercado, los objetivos esperados, alcances y limitaciones del sector para desarrollar propuestas en el corto y mediano plazo de crecimiento y fortalecimiento de negocio. El diagnóstico es totalmente gratuito.

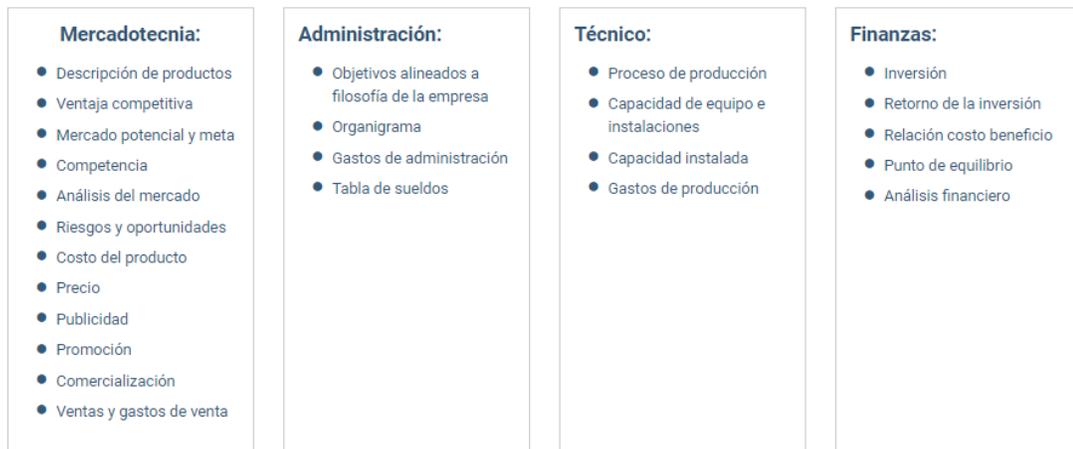


Figura 51. Fase 2 Diagnóstico Sectorial

Fuente: (SEP, 2019)

Fase 3. Sistema de ayuda

Desarrollar un plan de trabajo específico y alcanzable en el corto plazo, así como proyectar acciones que den continuidad a los objetivos esperados por el empresario.

<i>Componentes:</i>	
Determinar sistemas de ayuda para la organización	<i>Etapa de investigación de necesidades</i>
	<i>Diagrama de flujo</i>
	<i>Diagrama de bloque</i>
Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización	<i>Definición del producto y objetivos del proyecto</i>
	<i>Presupuestos</i>
	<i>Seguimiento y control de proyecto, cierre y evaluación</i>
	<i>Evaluación de los resultados de un sistema de ayuda</i>

Figura 52. Fase 3 Sistema de ayuda

Fuente: (SEP, 2019)

Fase 4. Red de valor

Establecer acciones de vinculación con los detonadores clave: Empresas, Academia, Gobierno, I+D y/o Inversionistas, a fin de fortalecer a los negocios y generar una dinámica de integración con actores que le permitan crecer rápidamente y de forma organizada.



Figura 53. Fase 4 Red de valor

Fuente: (SEP, 2019)

Fase 5. Controles para el desarrollo integral



Brindar herramientas que permitan controlar las áreas de negocio claves: ventas, administración, procesos, innovación y finanzas.

Proyecto:

Seguimiento de negocios **AÑO:**

Responsable (s): **CONTROL MENSUAL**

Item	ESTIMADAS		REALES		DIFERENCIA		DESCRIPCIÓN DE LA DIFERENCIA
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
VENTAS							
INGRESOS							
COSTOS							
GASTOS DE OPERACIÓN							
UTILIDADES							
INVERSIONES							
	MI EMPRESA		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B		
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
POSICIONAMIENTO							

Figura 54. Fase 5 Controles para el desarrollo integral

Fuente: (SEP, 2019)

Fase 6. Seguimiento enlace efectivo

Permite a cada empresa brindarle seguimiento IN SITU y seguimiento grupal con empresas del sector que fomente la integración y fortalecimiento con otras, así como compartir experiencias radicales que se vivieron en la resolución de problemas y para el alcance de objetivos en el corto plazo. Permite visualizar el trabajo de todo el proceso de aceleración.

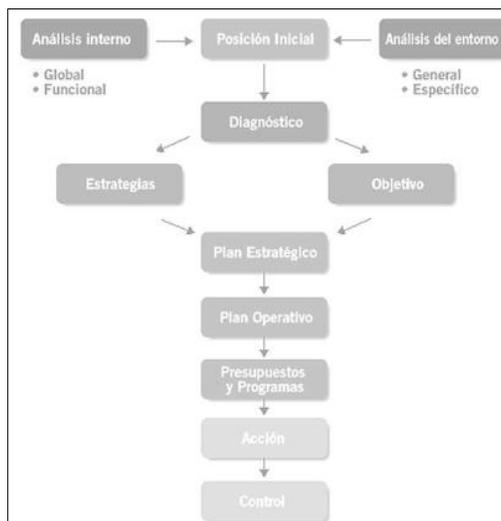


Figura 55. Fase 6 Seguimiento enlace efectivo

Fuente: (SEP, 2019)

Modelo de Aceleración de Empresas de la UPDCE

Con este modelo, se logrará obtener un análisis amplio sobre la empresa para facilitar la toma de decisiones en áreas de mejora estratégica, así como recibir apoyo en la vinculación con las capacidades de vanguardia del Instituto.



Figura 56. Modelo de Aceleración de Empresas de la UPDCE

Fuente: <https://www.ipn.mx/updce/diagnostico/>

¿Quiénes pueden participar?

Comunidad politécnica y público en general.

Además, la clasificación que va desde el artesano, taller de artesanos y especialización, hasta las que han incursionado en los mercados regional y global.

Servicios

La UPDCE ofrece diferentes tipos de cursos, a través de su programa *Capacítate AUMENTA TU CALIDAD*, en donde se ofrecen diferentes tipos de cursos como:

- Metodología de las 9S`s
- Análisis y evaluación de riesgos
- Finanzas para no financieros
- Contabilidad para no contadores
- Introducción a Lean Manufacturing



- Análisis e interpretación de la norma ISO 9001:2015
- Mapeo y documentación de Procesos

Todos teniendo un costo de \$2,952.00 MXN por participante. Con estos cursos, el emprendedor estará capacitado para tener mayor competitividad empresarial.

Requisitos

Acorde a la convocatoria vigente.

Costos

- Gratuito para comunidad politécnica.
- Sujeto a cotización para público en general.

Sitio web

<https://www.ipn.mx/updce/>

Ubicación y contacto

Unidad Profesional, Av. Wilfrido Massieu S/N, Edificio Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos, Nueva Industrial Vallejo, 07738 Ciudad de México, CDMX
(55) 5729-6300 ext. 57000

7.1.3 Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT)



Figura 57. Escudo del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT)

Fuente: <https://www.ipn.mx/ciebt/>



El Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica es un Modelo de Incubación del Politécnico (MIP), el cual fue creado el 11 de Marzo del 2004 (de acuerdo a su página en Facebook), aunque desde 1992, el CONACYT creó el Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT) con el objetivo de promover la creación de IEBT, los cuales estaban dirigidos a la fase de factibilidad y diseño de las IEBT, sin embargo, en el año de 1997 el CONACYT canceló este programa.

El CIEBT tiene como aliados A FONDESOC (que es parte del Gobierno de la CDMX buscando apoyar a los emprendedores con créditos y otras herramientas y por sus siglas significa Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México), Samsung, Universia (que es una red que consta de 1.401 universidades en 15 países) y REDEMPRENDIA (Red Universitaria de Incubación de Empresas).

FASE	DESCRIPCIÓN
Acercamiento	Registro de los candidatos o aspirantes a incubar un proyecto, evaluación y selección los proyectos por parte del comité interno y externo.
Implantación	Firma del contrato de incubación y confidencialidad, capacitación empresarial, elaboración del plan de negocios de la empresa, descripción de la ingeniería del producto y proceso, diseño de la presentación comercial, registro de la propiedad intelectual e inversión (alternativas y análisis financiero).
Gestación	Diseño de la administración de la empresa, análisis de costos, políticas de recursos humanos y calidad, la gestión legal y se elabora ración del plan de mercadotecnia, evaluación de los escenarios, administración de la producción comercial y determinación de la fecha de lanzamiento del producto al mercado
Alumbramiento	Seguimiento, análisis de la empresa (FODA, económico y financiero), evaluación de la estrategia de expansión, diversificación y crecimiento, contratación de capital de riesgo o créditos y entrega del certificado de graduación de la empresa.

Figura 58. Modelo de Incubación Robusta

Fuente: (PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN, 2006)

Ahondando más en lo que es el MIR, “es una metodología propia para la incubación de empresas que incorpora las experiencias recogidas de diversas incubadoras, nacionales y extranjeras (Estados Unidos y Brasil principalmente), adecuándolas a las

condiciones mexicanas. Esta metodología consta de cuatro etapas: acercamiento, implantación, gestación y alumbramiento”.

En el cuadro se describe el Modelo de Incubación Robusta que tiene el CIEBT-IPN.

Visión

Ser líder en la Incubación de Empresas de Base Tecnológica a nivel nacional e internacional, desarrollando soluciones tecnológicas a favor de la sociedad, estableciendo con ello una relación de responsabilidad y compromiso con el desarrollo sustentable del país.

Propósito

Para el Instituto Politécnico Nacional es de gran importancia promover e incentivar la cultura emprendedora en su comunidad, poniendo como un objetivo la generación y consolidación de empresas politécnicas, que tengan como núcleo la innovación, así como un impacto social y económico, como resultado de las investigaciones, desarrollos y quehacer académico, a través del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT), poniendo así, “La técnica al servicio de la patria”.

Unidades de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (Instituto Politécnico Nacional , 2019)



Figura 59. Unidades de Incubación de Empresas de Base Tecnológica

Fuente: <https://www.ipn.mx/ciebt/unidades.html>



Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Durango (UIEBTD)

Somos una incubadora de empresas de base tecnológica que te ayuda a transformar tu proyecto de alto valor agregado en una empresa innovadora. Contamos con metodologías y herramientas que reducen los riesgos tecnológicos y de comercialización, mejorando la oportunidad de inserción de tu empresa en el mercado.

Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Durango (UIEBTH)

La Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Hidalgo (UIEBTH) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) forma parte de la estructura politécnica que tiene como finalidad la creación de empresas de innovación tecnológica a través del proceso de incubación, orientadas a contribuir con el desarrollo del estado de Hidalgo.

Organigrama del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (2012)

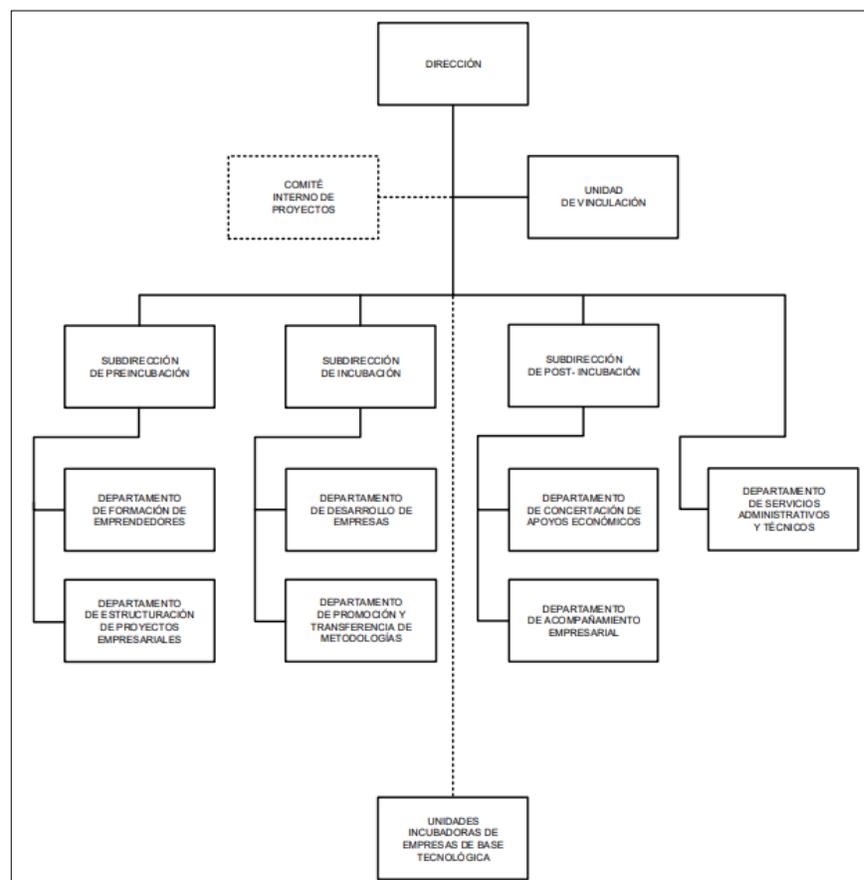


Figura 60. Organigrama de Centros de Incubación de Empresas de Base Tecnológica

Fuente: (Instituto Politécnico Nacional ,

2019) <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/6499/3/3%20CIEBT%20-%20Poli-%20incuba.pdf>



El CIEBT en números

El CIEBT en números	
Proyectos dictaminados	30
Agendas de emprendimiento	27
Cursos de capacitación 2018	102
Emprendedores formados 2018	6650
Proyectos incubados 2018	+10

Figura 61. El CIEBT en números

Fuente: Elaboración propia con información de la página web oficial del CIEBT.

Servicios

Poliemprende Innovador

Orientado a fomentar la cultura emprendedora a través de talleres y cursos, que permitan a los estudiantes de los niveles medio superior y superior desarrollar conocimientos y habilidades emprendedoras para la generación de ideas de negocio.

Emprendedor Politécnico

Seminario empresarial que comprende de seis módulos, dirigido a estudiantes y egresados del nivel superior, a través del cual los participantes adquieren habilidades empresariales y estructuran un plan de negocio susceptible a incubarse como empresa de base tecnológica acorde a su formación profesional.

Cátedra de Innovación

Tiene por objetivo realizar actividades que fomenten la cultura emprendedora en la comunidad del Instituto, la cual consiste en conferencias, talleres y pasarela de prototipos.

Laboratorio de Ideas

Espacio especializado en fabricación digital, (diseño y modelado, ingeniería y maquinado, impresión 3D, etc.) de apoyo a emprendedores politécnicos para el desarrollo de prototipos y software



DesignThinking

Diplomado para docentes orientado a desarrollar habilidades para dar soluciones innovadoras a las necesidades de la sociedad.

Requisitos y registro

Trámites

(De acuerdo al sitio web para la inscripción ésta es el link: <https://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-a-la-incubadora-de-empresas-de-base-tecnologica-del-ipn/IPN6408>).

Inscripción a la incubadora de empresas de base tecnológica del IPN

¿Eres parte de la Comunidad Politécnica y quieres incubar un proyecto de acuerdo al modelo del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT) IPN? Conoce los requisitos de la convocatoria y regístrate en línea.

Link: <https://www.poliincubate.ciebt.ipn.mx/>

Datos personales

- Nombre completo
- CURP
- RFC
- Correo electrónico o e-mail (particular o de trabajo).
- Número telefónico (particular, móvil o de trabajo).
- Domicilio
- Procedencia académica en caso de pertenecer a la comunidad politécnica
- Fecha de nacimiento en caso de ser extranjero
- ID en caso de ser extranjero
- Datos generales del proyecto que se desea incubar



¿Quiénes pueden participar?

Es un requisito indispensable pertenecer a la comunidad del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Esta engloba alumnos (de nivel medio superior, nivel superior y posgrado), egresados, docentes y trabajadores del mismo.

Sitio web

<https://www.ipn.mx/ciebt/>

Ubicaciones de CIEBT y contacto

- Unidad Profesional Adolfo López Mateos, Av. Wilfrido Massieu S/N, Zacatenco, 07738 Ciudad de México, CDMX
- Manuel Carpio sin número,, esquina Ave de los Maestros, Colonia Sto. Tomás, Agricultura, 11340 Colonia Sto. Tomás, CDMX

Dra. Larisa Ivette Alcérreca Molina

Directora

lalcerrecam@ipn.mx

55 5729 6000 ext. 57689

Este tipo de Modelo de Incubación Robusta (MIR) que se maneja en el CIEBT, ha sido tan exitoso que incluso varios países lo han adoptado y se ha transferido el modelo de incubación de empresa a otros países, por ejemplo, a universidades de Perú, sumándose 20 países en Latinoamérica y El Caribe que ya anteriormente había sido transferido, entre los cuales están la República Dominicana, Bolivia, El Salvador, Ecuador y Costa Rica, así como en 14 naciones de la Comunidad del Caribe (Caricom creada el 1 de Agosto de 1973 en Trinidad y Tobago), llevando las estrategias del I.P.N. para asesorar a emprendedores de otros países. Asimismo este prototipo fue exportado a Italia, así como a dos universidades de Indonesia, de acuerdo con información del periódico La Jornada (La Jornada, 2015)⁶⁵.

⁶⁵La Jornada. (06 de septiembre de 2015). La Jornada. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de Lleva IPN modelo de incubación de empresas a dos universidades de Perú: <https://www.jornada.com.mx/2015/09/06/sociedad/032n2soc>

En este mismo artículo se menciona que “Las incubadoras asesoradas por el Politécnico apoyan a estudiantes e investigadores para que desarrollen proyectos de negocios orientados a cubrir los requerimientos de la sociedad y del mercado laboral de manera congruente”, por lo que su objetivo es transformar las ideas de los emprendedores en algo material y tangible.

7.1.4 Empresas de Origen Politécnico

Con los modelos de incubación que el Instituto Politécnico Nacional presenta y con los apoyos que ofrece, hay empresas de origen politécnico que se han podido crear gracias a los modelos de incubación que se ofrecen. A continuación se muestran las diferentes empresas de origen politécnico dividido por sector:

Alimentos



Desarrollo tecnológico





Salud y belleza



Suplementos alimenticios con base biotecnológica



IDEA BIOQUIMICA S.A. de C.V. Investigación, desarrollo, experimentación y aplicación bioquímica



Baba de caracol y Biotecnología en la reestructuración celular de la piel.



BAJA DE PESO YA



Coohel, fabricación y comercialización de productos para el cuidado de la piel



Servicios



Asesoría Profesional en Servicios Empresariales



Servicios Integrales en Comercio Exterior



Inteligencia en Movimiento



Desarrollo Dinámico e Integración de Sistemas Empresariales



Consultorio de Comunicación Gráfica Integral



Grabado y venta de artículos promocionales y exclusivos



Empresa de servicios dedicada a elaborar diagnósticos de la situación energética en hogares



Atención a problemas visuales a domicilio



SERVELEC Mantenimiento y Pruebas de Diagnóstico de Subestaciones



Servicios de consultoría S.C. Servicios de consultoría



Textil



Figura 62. Empresas de Origen Politécnico

Fuente: http://www.updce.ipn.mx/principal/empresas_u.html

Ciertamente estas empresas han tenido éxito y cabe destacar que igualmente son de origen mexicano. Estas empresas nos dan pauta para corroborar que cuando el alumno tenga el deseo de crear una empresa, se base en estos ejemplos ya mencionados y tenga la certeza que será una empresa que no solo será creada con éxito, pero también tendrá una larga vida de existencia tomando en cuenta las tendencias actuales del mercado.

7.2 Universidad Tecnológica de México (UNITEC)



Figura 63. Escudo del Universidad Tecnológica de México (UNITEC)

Fuente: <https://www.unitec.mx/>

La Universidad Tecnológica de México, mejor conocida como UNITEC, se fundó en 15 de enero de 1966 por Ignacio Guerra Pellegaud, en Chapultepec, Ciudad de México.



Hasta el año 2018, el UNITEC cuenta con una plantilla de 99,306 (Wikipedia, 2018)⁶⁶ estudiantes, siendo esta una Institución de tipo privada.

La Incubadora de Empresas es un centro de apoyo que brinda asesorías especializadas para evaluar una idea de negocio y lograr que se convierta en una empresa formal. Esta acción es vital, ya que minimiza el riesgo empresarial y aumenta las posibilidades de éxito. 80% de los negocios que se formaron independientemente no sobreviven al segundo año de vida*. *Secretaría de Economía. (UNITEC, 2019)⁶⁷.

Además, de acuerdo su sitio web, un 20 de Septiembre, fue “creada en 2001, el modelo de la Incubadora de la UNITEC ha sido reconocido y premiado por la Secretaría de Economía por sus procesos de calidad y por su infraestructura de vanguardia. Con su respaldo, muchos jóvenes empresarios han invertido tiempo y esfuerzo para hacer realidad proyectos que hoy están operando”.

⁶⁶Wikipedia. (2018). Wikipedia. Recuperado el 07 de Octubre de 2019, de Universidad Tecnológica de México: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Tecnol%C3%B3gica_de_M%C3%A9xico#cite_note-diez_y_nueve-1

⁶⁷UNITEC. (2019). UNITEC. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de INCUBADORA DE EMPRESAS: <https://www.unitec.mx/incubadora-de-empresas/>



¿Quiénes pueden participar?

Las personas que pueden incubar, son los alumnos, egresados, profesores, empleados y comunidad, además está catalogada por la Secretaría de Economía como Incubadora de Tecnología Media.

Servicios

Para hacerla realidad, la Incubadora UNITEC ofrece:

- Un espacio para que arranque el negocio sin necesidad de invertir en oficinas.
- Asesorías y gestión para desarrollar habilidades clave: Trabajo en equipo, toma de decisiones, expresión oral, investigación, liderazgo, redacción a nivel empresarial y análisis de información.
- Vinculación con cámaras y asociaciones empresariales.
- Difusión en red de negocios y emprendedores.
- Orientación sobre fuentes de financiamiento y capital semilla para que comiences a operar cuanto antes.

Adicional a esto, hace unos años, en el 2014, UNITEC describe un listado de algunas de las opciones de financiamiento para PYMES, dentro de las cuales puede recurrir una pequeña empresa para hacerse de fondos que le permitan echar andar el negocio, siendo estas las fuentes de financiamiento públicas y las fuentes privadas.

Capital semilla

Proporciona apoyo financiero temporal en forma de crédito simple para el arranque y etapa inicial de un negocio. Para obtenerlo, tendrás que incubarte en el Sistema Nacional de Incubación de Empresas de la Secretaría de Economía (www.capitalsemilla.org.mx).

Fondo PYME

Programa del gobierno federal que impulsa a pequeñas y medianas empresas y a emprendedores, a través de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la



creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad del sector (www.fondopyme.gob.mx).

Venture capital o capital de riesgo

Son fondos que proporcionan capital de crecimiento a empresas que están comenzando y que operan en mercados de alto crecimiento. Los proyectos deben dar rendimientos anuales para que sean atractivos para los inversionistas. (www.investomex.com).

Crowdfunding

Sistema de financiamiento colectivo por Internet. Consiste en conseguir a muchos pequeños inversionistas para que, todos juntos, provean grandes presupuestos en pequeñas dosis. A cambio del financiamiento se piden recompensas concretas, un producto o servicio relacionado con el proyecto que apoyaron (<https://fondeadora.mx>).

Banca comercial

Otorga créditos dependiendo de las necesidades de cada empresa y su capacidad de pago (www.abm.org.mx).

Ubicación

Campus Atizapán

Mtra. Arizve Rojas Navarro

Bldv. Calacoaya No. 7, Col. La Ermita, Atizapán de Zaragoza, Estado de México, 52970.

Teléfono: 5366-7500 ext. 55952

arojasna@mail.unitec.mx

Campus Marina-Cuitláhuac

Lic. julio Jesús Rodríguez Olvera

Norte 67 No. 2346, Col. San Salvador, Xochimanca, México, DF., 02870

Teléfono: 5328-7900 ext. 56208

jrodrigu@mail.unitec.mx



Campus Ecatepec

Mtra. Claudia Arias López

Av. Central No. 375, Col. Ejidos Tulpetlac, Ecatepec de Morelos, Estado de México, 55107

Teléfono: 1115-7000 ext. 51951

cariaslo@mail.unitec.mx

Campus Sur

Mtro. Francisco Mondragón González

Calzada Ermita Iztapalapa No. 557, Col. Granjas Esmeralda, México, D.F., 09810

Teléfono: 5624-7700 ext. 49952

fmondrag@mail.unitec.mx

7.2.1 Estrategia y Objetivo

Estrategia

Apoyar a más jóvenes emprendedores en la creación de sus empresas, brindándoles asesoría, infraestructura, orientación en programas financieros y difusión en diferentes foros a un costo accesible.

Por otro lado, la Incubadora de Empresas de la UNITEC facilita el camino para iniciar un negocio propio, proporcionando conocimiento experto y redes de contacto. También brinda entrenamiento para desarrollar las habilidades y herramientas necesarias para asegurar un buen despegue.

Objetivo

La incubadora de empresas de la UNITEC proporciona capacitación, asesoramiento y servicios administrativos a los emprendedores que buscan establecer empresas enfocadas al comercio, servicios y transformación, siendo financiera, comercial y técnicamente viables.



Están enfocados al desarrollo de habilidades emprendedoras, siendo un motor generador de empleo y de la economía.

7.2.2 Fases del modelo de incubación

Dentro de las fases del modelo de incubación existen tres etapas que son pre-incubación, incubación y post-incubación. En la incubadora del UNITEC existen diferentes tipos de proyecto que se puede incubar.

Lo que se puede incubar son:

- ✓ Proyectos que tenga un valor agregado
- ✓ Que involucren un mínimo grado de innovación
- ✓ No atenten contra la integridad del ser humano

Tecnología Intermedia

Empresas con:

- Requerimientos de infraestructura física y tecnológica.
- Mecanismos de operación semiespecializados.
- Procesos o procedimientos semidesarrollados (Incorporan elementos de innovación).

Negocios Tradicionales:

- Comercio y servicios.
- Procesos sencillos de implantación.
- Empresas que no requieren de infraestructura tecnológica.

Fases:

1. Pre-incubación:

En esta etapa se comprenden distintos pasos, comenzando con la creación de un perfil de negocio, seguido de una elaboración de un plan de negocios. Éste se genera con el acompañamiento y la asesoría de expertos, los cuales desarrollan un resumen y una

presentación ejecutiva, finalizando con la exposición del proyecto al comité de evaluación.

2. Incubación:

Durante el proceso de incubación, el proyecto pasa por las siguientes etapas:

- Plan de acción para seguimiento
- Trámites y constitución de la empresa
- Asesorías y seguimiento
- Uso de espacio de oficina
- Orientación sobre opciones de financiamiento

3. Post-incubación:

Finalmente, el proceso de incubación llega a término con dos etapas, a través del seguimiento al crecimiento y consolidación de la empresa y con la difusión del proyecto en la red de negocios y emprendedores.

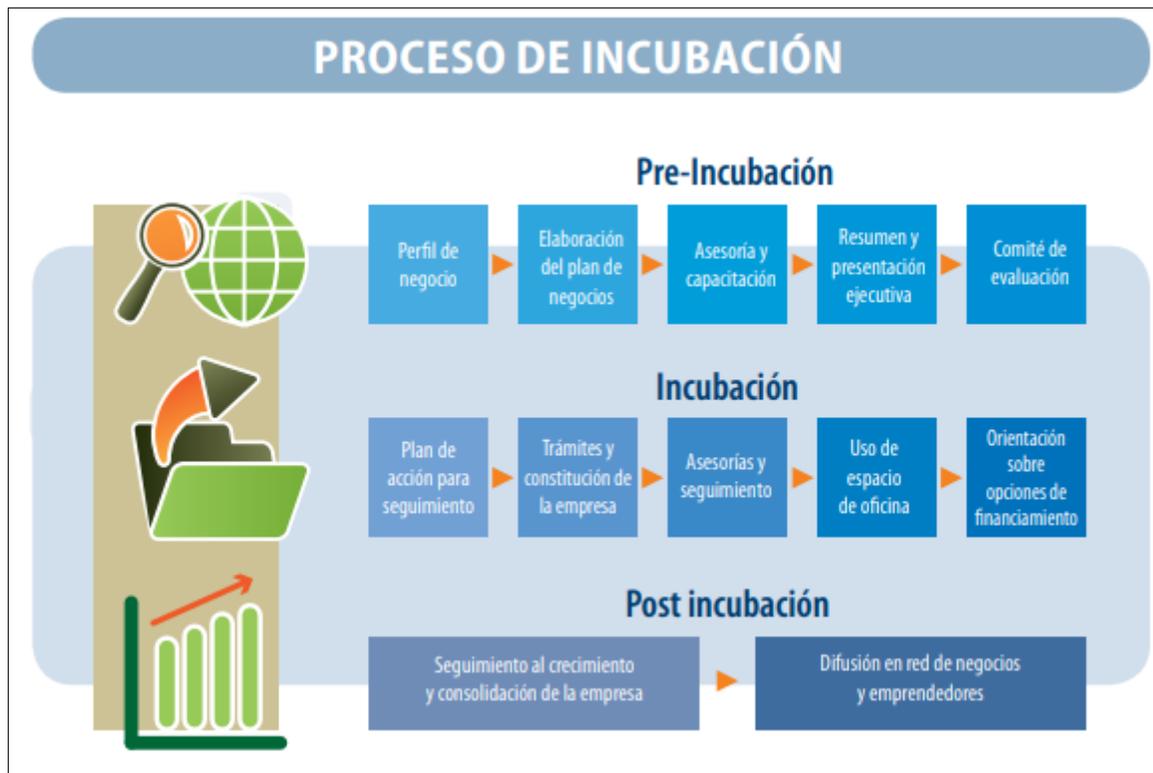


Figura 64. Proceso de Incubación

Fuente: https://www.unitec.mx/folleto/incubadora_empresas_unitec.pdf



7.2.3 Proceso para ingresar

Se tiene que llenar un Registro de Inscripción, para poder ingresar a esta incubadora en donde nos va a solicitar diferente tipo de información.

UNITEC
Universidad Tecnológica de México
piensa **actúa** avanza

Registro de Inscripción

Fecha: ____ de _____ de ____ (____).

Nombre del proyecto:
 Tipo de Proyecto: Tradicional () Tecnológico ()
 Alumno _____ Egresado _____ Profesor _____ Externo _____

Datos personales:

Nombre	e-mail	Teléfono	Universidad / Carrera	Firma	Fecha

Descripción del Proyecto:

Tengo conocimiento de que cubriré los requisitos que marque la Universidad _____.

Inicia tu experiencia de vida. **unitec.mx**

Figura 65. Registro de Inscripción Incubadora UNITEC
Fuente: https://www.unitec.mx/folleto/registro_inscripcion_incubadora_unitec.pdf

7.2.4 Etapas de la Incubadora

Tener una idea clara de negocio que:

1. No atente contra la integridad del ser humano.
2. Tenga un valor agregado.
3. Involucre un mínimo grado de innovación.

Requisitos

Tener una idea clara de negocio que:



1. No atente contra la integridad del ser humano.
2. Tenga un valor agregado.
3. Involucre un mínimo grado de innovación.

Debes de haber asistido a una cita de informes, pasado una entrevista y realizar pago correspondiente.

Costos

Depende de la integración del proyecto (si son externas, internas o proyecto mixto).

7.3 Tecnológico de Monterrey



Figura 66. Escudos del Tecnológico de Monterrey

Fuente: <https://tec.mx/es>

De acuerdo a su página de internet (Tecnológico de Monterrey, 2019)⁶⁸, dentro de sus antecedentes están los siguientes: “Para impulsar el espíritu emprendedor entre los alumnos y además promover la creación y desarrollo de nuevos negocios, se desarrolló en el 2001 un Modelo de Incubación de Empresas.

Este Modelo ha permitido convertir en empresas reales las ideas desarrolladas no sólo en los cursos de emprendedores, sino también las ideas generadas por egresados y la comunidad en general. Fue así que se logró constituir la Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey, pionera en América Latina, iniciando la primera de estas incubadoras en el Campus Monterrey en octubre del 2001.

Con esta Red de Incubadoras de Empresas, el Tec de Monterrey fortalece su compromiso de apoyar el desarrollo del país como lo menciona en su Misión 2015, al

⁶⁸Tecnológico de Monterrey. (2019). Emprendimiento. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de Red de Incubadoras de Empresas: <https://tec.mx/es/emprendimiento/red-de-incubadoras-de-empresas>



crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas”.

Misión

Promover la creación y desarrollo de empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y proyectos emprendedores en empresas factibles de alto potencial de desarrollo y comprometidas con su comunidad.

¿QUÉ ES LA RED DE INCUBADORAS?

La Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey representa una plataforma integral de apoyo para la creación y desarrollo de nuevas empresas, brindando las herramientas y el soporte necesario para que los emprendedores tengan más y mejores oportunidades de iniciar y hacer crecer su propio negocio.

Dentro de la Red de Incubadoras de Empresas se atienden proyectos los cuales demandan diferentes acompañamientos dada la naturaleza de sus respectivos modelos de negocios y el grado de tecnología que éstos involucran. Es por esto, que cuentan con 3 sub-redes de Incubadoras de Empresas las cuales han sido pioneras en América Latina.

RED DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA:

Impulsar la transformación de ideas y proyectos innovadores en empresas de alto valor agregado que generan nuevo conocimiento en sectores avanzados como lo son: agro biotecnología, biotecnología, desarrollo de tecnología de información, farmacéutica, ingeniería biométrica, energía, aeroespacial y automotriz, entre otros.

RED DE INCUBADORAS DE TECNOLOGÍA INTERMEDIA:

Apoya la creación, desarrollo y consolidación de empresas cuyo modelo de negocio, involucra procesos que incorporan elementos de innovación.



Atiende empresas en: consultoría, telecomunicaciones, desarrollo de franquicias, servicios de software, construcción, agronegocios y comercio entre otros.

RED DE INCUBADORAS SOCIALES:

Impulsa la creación y el fortalecimiento de micronegocios a través de la capacitación y asesoría a los emprendedores, para que puedan llevar a cabo proyectos productivos, que al mismo tiempo sean generadores de fuentes de trabajo e impulsen el crecimiento de sus comunidades. Adicionalmente se ofrecen programas educativos que desarrollan y complementan las capacidades empresariales de las persona.

Las redes de tecnología intermedia y de alta tecnología han atendido a más de 3,000 proyectos en los últimos dos años. Estas empresas han generado más de 6 mil empleos directos (2010-2011).

Po su parte, la Red de Incubadoras Sociales han atendido a más de 3,500 microempresas en los últimos cinco años, contando con la participación activa de 13,195 alumnos del Tecnológico de Monterrey asesorando dichos proyectos.

Objetivos

- Ofrecer a los alumnos, a los egresados y a la comunidad emprendedora un modelo de desarrollo de nuevas empresas.
- Formar empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, que contribuyan al desarrollo social de la comunidad.
- Propiciar la contribución de los campus del Tecnológico de Monterrey al desarrollo de la región de influencia.

Modelo de incubación de empresas

El Modelos de Incubación de Empresas del Tecnológico de Monterrey se compone de tres etapas: la creación (preincubación), el desarrollo (incubación) y la consolidación de



la empresa (postincubación), brindándose en todas ellas, servicios de apoyo a los emprendedores.

1. PREINCUBACIÓN: Identificación de la oportunidad de negocio, desarrollo del modelo de negocio y constitución de la empresa.
2. INCUBACIÓN: Etapa donde se facilita y guía a las empresas en su proceso de implantación, operación y desarrollo.
3. POSTINCUBACIÓN: Durante la etapa de postincubación se brinda soporte y se da seguimiento a la empresa con el fin de buscar su crecimiento y consolidación en el mercado.

A lo largo de todo el proceso, brindan los servicios de tutoría y asesoría especializada por parte de los más de 700 expertos que integran la Red de Incubadoras de Empresas.

Registro

El registro del proyecto o empresa se hace a través del siguiente link:

<http://emprendetec.itesm.mx/empresas/add>

- Nuevo Proyecto / Empresa _____

Formato de Registro de Emprendedor y Empresa en Emprendetec

Tipo de Usuario	Alumno ITESM ▼
Matrícula	<input type="text"/>
Carrera	<input type="text"/>
Semestre	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>

Información Personal

Título	Arquitecto ▼
Nombre(s)	<input type="text"/>
Apellido Paterno	<input type="text"/>
Apellido Materno	<input type="text"/>
Género	Masculino ▼
Fecha de nacimiento	<input type="text"/>
Grado Profesional máximo con el que cuentas actualmente:	Doctorado ▼



Información de Contacto

Teléfono casa		
código país	lada ciudad	numero
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teléfono celular		
código país	lada ciudad	numero
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teléfono oficina		
código país	lada ciudad	numero
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Información del Programa

Nombre del Programa	Campus Aguascalientes - Alta Tecnología ▼
Sede	Campus Aguascalientes
Modalidad a la que inscribirás tu proyecto o empresa:	Alta Tecnología
Etapas	Preincubación ▼

Información del Proyecto

Nombre del Proyecto o Empresa	<input type="text"/>
Descripción mencionando cual es el objetivo general y los servicios que se brindarán:	<input type="text"/>
Giro	Comercial ▼
Sector	Aeronáutica ▼
Línea de negocio	Biomems ▼
¿Cuentas actualmente con un Plan de Negocios desarrollado?:	NO ▼
¿Cuentas actualmente con la empresa constituida?:	NO ▼
¿Cuentas con la empresa operando formalmente?:	NO ▼
¿Buscas inversionistas?:	NO ▼

Información de Apoyo al Proyecto

¿Por qué y para qué deseas emprender tu propia empresa?:	<input type="text"/>
¿Qué necesidades va a satisfacer tu producto o servicio?:	<input type="text"/>
Explica la ventaja competitiva del producto o servicio que ofrecerás:	<input type="text"/>

Figura 67. Registro del proyecto o empresa
Fuente: <http://emprendetec.itesm.mx/empresas/add>

¿Quiénes pueden participar?

La Red de Incubadoras de Empresas del Tec de Monterrey está dirigida a todos aquellos emprendedores con deseo de llevar su idea de negocio a la realidad, por lo que apoya a:

- Alumnos de todas las carreras profesionales y de todos los programas de posgrado que ofrece el Tecnológico de Monterrey
- Padres de familia de alumnos del Tecnológico de Monterrey
- Egresados del Tecnológico de Monterrey
- Personal docente y administrativo del Tecnológico de Monterrey
- Público en general que desea iniciar un negocio propio
- Empresarios con deseo de desarrollar el plan de negocios o lanzar una nueva línea de producto como empresa
- Investigadores y científicos con miras al desarrollo de su producto o empresa

Requisitos

I.- Descargar los formatos del portal web: Descripción de idea de negocio y Entrevista selectiva (Ejemplo del formato Descripción de idea de negocio se muestra a continuación):

The image shows two pages of a form titled 'DESCRIPCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO' from the 'Incubadora de Empresas' of the Tecnológico de Monterrey. The form is divided into two columns. The left column contains questions 1 through 5, and the right column contains questions 6 through 9. Each page has a header with the logo and name of the Incubadora de Empresas. At the bottom of each page, there is a section for 'Derechos Reservados' and a note about the document's use.

DESCRIPCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

1- Nombre y correo electrónico del Responsable y Socio(s):

2- Nombre (tentativo o definitivo) de la idea de Negocio:

3- ¿Cuál es la oportunidad de mercado para hacer negocio (S) que estás detectando?

4- ¿Cuál es la experiencia familiar, práctica, profesional y/o de formación académica acorde con la idea de negocio que vas a desarrollar, que tienes tú y/o tu socio?

5- ¿Por qué y para qué deseas emprender tu propia empresa?

6- ¿Qué necesidad o problema estás detectando y que tú vas a satisfacer?

7- ¿Con qué producto o servicio deseas satisfacer esa necesidad o problema detectado?

8- ¿Cuál es el concepto de negocio del satisfactor (producto o servicio) que vas a ofrecer?

9- Explica la ventaja competitiva del producto o servicio que ofrecerás, ¿Qué tendrá tu producto o servicio que ningún otro lo tiene?

Figura 68. Documento de descripción de idea de negocio.

Fuente: <http://dev.pue.itesm.mx/cce/incubadoraTI.html>



II.- Llenarlos y mandarlos al correo incubadora.pue@servicios.itesm.mx

III.- Enviar un resumen ejecutivo (1 Cuartilla de la idea o del negocio) a incubadora.pue@servicios.itesm.mx solicitando una entrevista con la Coordinadora de la Incubadora. Sitio web: <http://dev.pue.itesm.mx/cce/incubadoraTI.html>

Costos

(De acuerdo al portal: <http://ide.itesm.mx/incubadoras/sitio%20nuevo/costos.php>)

	Modalidad física con espacio físico	Modalidad física sin espacio físico	Tiempo
Preincubación	\$5,000.00 + IVA	\$2,500.00 + IVA	2 - 6 meses
Incubación	\$5,000.00 + IVA	\$2,500.00 + IVA	12 - 18 meses
Postincubación	\$5,000.00 + IVA	\$1,800.00 + IVA	Abierto

Figura 69. Costos de Incubación

Fuente: <http://ide.itesm.mx/incubadoras/sitio%20nuevo/costos.php>

Sitio web

<http://emprendetec.itesm.mx/Usuarios/intranet>

<https://tec.mx/es/emprendimiento/red-de-incubadoras-de-empresas>

Ubicación

Actualmente la Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey está integrada por 101 Incubadoras de Empresa, 25 de Tecnología Intermedia, 8 de Alta Tecnología y 67 Incubadoras Sociales, las cuales están distribuidas en todo el país, además de contar con una Incubadora Virtual que ofrece servicios a través del Portal Emprendetec.



Contactos

Incubadoras Sociales	Social	Lic. Jairo Ruiz Nava	jaruiz@itesm.mx
Chihuahua	Tecnología Intermedia	Gilberto García Rodríguez	garcia.gilberto@itesm.mx
Ciudad de México	Hub de Emprendimiento Social	Alejandra Gutiérrez	algutier@itesm.mx
Cuernavaca	Tecnología Intermedia	Jaime Guillermo Arau Ruíz	guillermo.arau@itesm.mx
Estado de México	Hub de Emprendimiento Social	Carolina Soria Aldaz	csoria@itesm.mx
Guadalajara	Tecnología Intermedia y Alta Tecnología	Laura Alheli Segarra Pérez	laura.segarra@itesm.mx
Hidalgo	Tecnología Intermedia	Luis Francisco López Azuara	luis.azuara@itesm.mx
Hidalgo	Emprendimiento Social	Nora Elena Barba Evia	nora.barba@itesm.mx
Irapuato	Tecnología Intermedia	Ma. Guadalupe Gallardo Serrano	ggallardo@itesm.mx
Laguna	Tecnología Intermedia	Juan Diego Hinojosa Sandoval	jdiego.hinojosa@tec.mx
León	Tecnología Intermedia	José Ramiro Quezada Díaz	jrquezad@tec.mx
Monterrey	Tecnología Intermedia	Neri Elia Ríos Enríquez	neririos@tec.mx
Monterrey	Hub de Emprendimiento Social	Christian Hernando Salazar Mantilla	csalazar@tec.mx
Morelia	Tecnología Intermedia	Maximiliano Mendiola	max.mendiola@itesm.mx
Puebla	Tecnología Intermedia	Manuel Calderón Leyva	mcalderoni@tec.mx
Puebla	Hub de Emprendimiento Social	Hilda Ortiz	hmortiz@itesm.mx
Querétaro	Tecnología Intermedia y Alta Tecnología	Marisol Díaz Infante Arrambide	marisoldia@tec.mx
Querétaro	Hub de Emprendimiento Social	Itzel Medina	imedinac@tec.mx
Saltillo	Tecnología Intermedia	Olga Lydia Martínez Cardona	olgalydia.mtz@itesm.mx
San Luis Potosí	Tecnología Intermedia y Alta Tecnología	Rafael Antonio Tristán Zamores	rafael.tristan@itesm.mx
Santa Fe	Tecnología Intermedia	Adriana Cervantes Gómez	adriana.cervantes@itesm.mx
Santa Fe	Hub de Emprendimiento Social	Nitzia Peña	nitzia.pena@tec.mx
Sinaloa	Tecnología Intermedia	Cintha Flores Rivera	cintha.flores@itesm.mx
Toluca	Tecnología Intermedia y Alta Tecnología	Carlos Dotor	carlos.dotor@itesm.mx
Toluca	Hub de Emprendimiento Social	Silvia Tinajero	stinajero@itesm.mx

Figura 70. Directorio del Tecnológico de Monterrey

Fuente: <http://emprendetec.itesm.mx/>

Dentro de otros datos de la Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey, describen que “85% de supervivencia en nuestras empresas graduadas después de los 5 años”, además cuentan con alianzas en más de 11 países y llevan actualmente más de 18 años de espíritu emprendedor.



7.3.1 Incubadora de Microempresas Tradicionales (IMT)

Este modelo de incubación fue puesto en marcha por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), siendo su target “los sectores que tienen requerimientos básicos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación” (pymeempresario, 2010)⁶⁹, y siendo su propósito el de ayudar a los pequeños emprendedores, así como el impulsar el desarrollo de México y de la generación de microempresas a través de los siguientes puntos:

- Capacitación
- Asesoría de expertos y capacitación empresarial
- Tutoría con alumnos del ITESM
- Vinculación a microcréditos
- Vinculación a cadenas de distribución para la comercialización de productos y servicios

Con esto se pretende que el empresario tenga mayor conocimiento en el ramo en dónde desee abrir su negocio y que además vayan adquiriendo ciertas habilidades que necesitan para que prospere su nueva microempresa.

Además este modelo buscó que fuera reconocido por la Secretaría de Economía con su incorporación oficial a la Red del Sistema Tecnológico de Monterrey, esto igualmente se hace posible gracias a sus Centros Comunitarios de Aprendizaje (CCA). Además a lo largo de todo el proceso se contará con el soporte de manera virtual y presencial, asistencia técnica, así como tutoría y asesoría especializada por parte de los alumnos.

A continuación se muestran los ejemplos de negocio que entran dentro de la Incubadora de Microempresas Tradicionales: tortillerías, maquiladoras, carpinterías, talleres de costura, pastelerías, tiendas de abarrotes, papelerías, dulcerías, entre otros.

⁶⁹pymeempresario. (15 de Marzo de 2010). pymeempresario. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Incubadora para Microempresas: <https://www.pymeempresario.com/2010/03/incubadora-para-microempresas/>

Modelo general de operación



Figura 71. Modelo general de operación

Fuente: <http://www.cca.org.mx/apoyos/ashoka/emprendedores.pdf>

En este modelo general de operación se describe los pasos por el cual pasa un proyecto de negocios empezando por la preselección del proyecto y asesorando al microempresario con información relevante que requiere para emprender su negocio, después para por el proceso de Preincubación, Incubación y finalmente la Postincubación para finalmente pasar a ser de una idea de negocio a una empresa ya establecida teniendo en cuenta todos los procesos, procedimientos y trámites de gobierno por los que tiene que pasar para que esta ya este legalmente constituida y pase a estar consolidada.

Proceso

1. Pre-incubación: El empresario sin empresa recibe capacitación principalmente en cuanto al uso de las nuevas tecnologías de información. Asimismo obtiene conocimientos básicos empresariales y aterriza una idea estructurada. Para lograrlo se ponen a su disposición cursos, guías y asesorías que le permiten identificar ideas de negocio.
2. Incubación: En esta etapa, el empresario con o sin empresa será facultado para configurar un plan de negocios, así, su negocio logrará operar formalmente y dispondrá de ventas para ser sustentable.



3. Post-incubación: En este punto el empresario obtiene apoyo para lograr el crecimiento y consolidación de su microempresa además de un diagnóstico empresarial por parte de un organismo público o privado. Al culminar esta etapa se presentan dos opciones al pequeño emprendedor: graduarse y seguir con su microempresa o iniciar un proceso de aceleración que impulse su crecimiento y expansión.

Servicios

Estos son los servicios que brinda la IMT-CCA:

Asesoría básica de negocios

En este servicio se recibirá asesoría básica y puntual por medio CCA sobre temas del área de creación de empresas, organización, y otros temas afines, que le facilitan al emprendedor/empresario obtener información actual y confiable para el inicio y/o desarrollo de su empresa.

Los temas principales de apoyo serán:

- Capacitación básica para generar las ideas de negocio
- Herramientas básicas para iniciar tu propio negocio

Asesoría Especializada:

Son profesionales especializados que darán respuesta a las inquietudes de los emprendedores en áreas específicas de negocio, tales como:

- Mercadotecnia
- Producción/Operación
- Administración y organización
- Contabilidad y Finanzas
- Legal
- Ventas y Comercialización



Dentro de estos proyectos cuenta con la participación de ciertas instituciones como lo son la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), contando con el apoyo y financiamiento de la Secretaría de Economía (SE).

7.3.2 Red de Incubadoras de Microempresas

El Tecnológico de Monterrey a través del sitio web Centro de Cultura Emprendedora (que cuenta actualmente con el siguiente link <http://dev.pue.itesm.mx/cce/index.html>), es una Incubadora de Tecnología Intermedia (TI), lo que significa que los requerimientos de la empresa a constituirse en cuanto a infraestructura física y tecnológica, al igual que sus mecanismos de operación, son semi-especializados, además de que involucran procesos semi-especializados, siendo estos elementos de innovación.



Figura 72. Redes de incubadoras de empresas Tec. de Monterrey

Fuente: <http://dev.pue.itesm.mx/cce/mapaincubadoras.html>

En el mapa de Redes de Incubadoras de Empresas, se muestra que actualmente el Tec de Monterrey, a lo largo de la República Mexicana, cuenta con 58 Incubadoras de Tecnología Intermedia, 8 Incubadoras de Alta Tecnología, así como 47 Incubadoras Sociales y 1 virtual.

Las personas que pueden participar en las Incubadoras de Tecnología Intermedia son alumnos, egresados y la comunidad en general y se tiene una estimación de aproximadamente 12 meses como tiempo de incubación.

7.3.3 Modelo de Incubación

En general este modelo de incubación por etapas, tiene un tiempo promedio de Preincubación de seis meses, a la postre, la Incubación tendrá un periodo de doce meses, y finalmente la Postincubación tendrá un periodo de seis meses.

En el siguiente diagrama hecho por el Tec de Monterrey se explica con más detalle lo que involucra cada fase en el Modelo de Incubación.

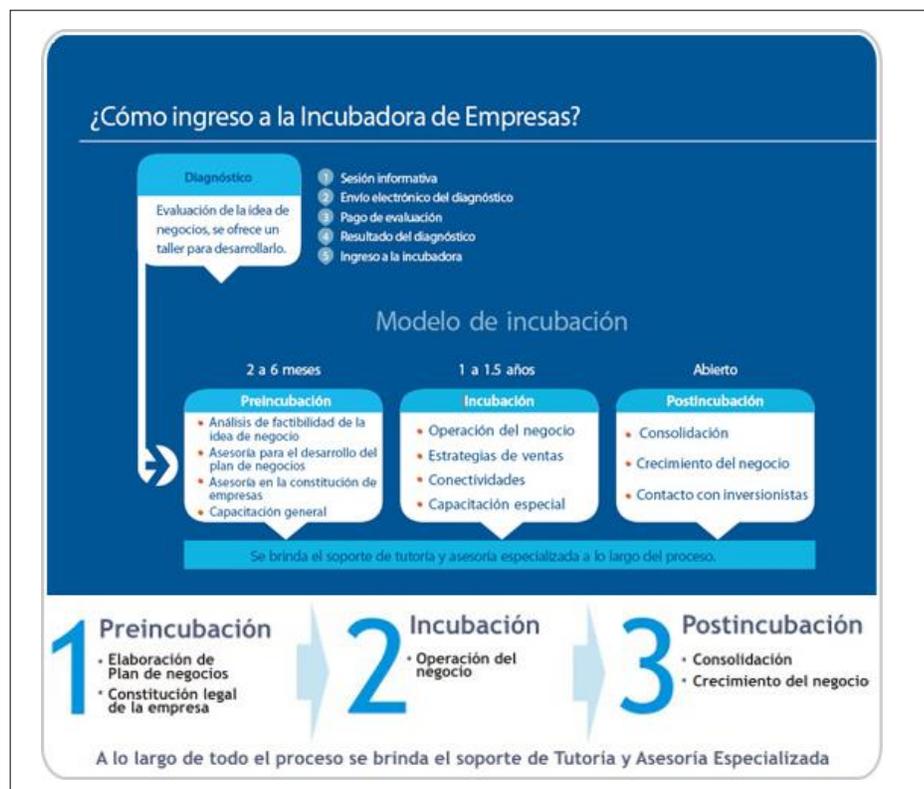


Figura 73. ¿Cómo ingresar a la incubadora de empresas del ITEMS?

Fuente: <http://ide.itesm.mx/incubadoras/sitio%20nuevo/modelo.php>



Por otro lado, el ITESM (de acuerdo a su portal web) ofrece a los a los emprendedores dos modalidades de incubación, refiriéndose al tipo de herramientas que el emprendedor desea escoger, para el desarrollo de su empresa con las siguientes descripciones:

Modalidad Física con Espacio:

Brinda los emprendedores espacios físicos, infraestructura y servicios de apoyo para el desarrollo empresarial. Utilizando la herramienta tecnológica al portal emprendetec para subir documentos, concertar citas con los tutores y los asesores.

Incubación Física sin Espacio:

Ofrece a los emprendedores servicios de apoyo para el desarrollo empresarial, Utilizando la herramienta tecnológica al portal “Emprendetec” para subir documentos, concertar citas con los tutores y los asesores Emprendetec.com.

“En ambas modalidades el portal Emprendetec.com funge como una plataforma de impulso, haciendo al emprendedor partícipe de un programa virtual de desarrollo de habilidades y herramientas que permiten apoyarlo en la creación de una empresa exitosa”. Por lo que aquí el emprendedor puede decidir qué modelo de incubación le es más factible, ya sea el de Modalidad Física con Espacio o el de Incubación Física sin Espacio. Esta decisión también será con base al presupuesto del emprendedor.

7.3.4 Modelo Educativo

El Modelo educativo que ofrece en Tec de Monterrey es un modelo virtual y presencial, al ofrecer diferentes tipos de servicios de incubación.

La Red de Incubación de Empresas del Tec de Monterrey a través de su Modelo de Incubación, ofrece a sus emprendedores y empresarios acompañamiento durante las 3 etapas, así como diversos servicios que lo ayudarán a lograr la consolidación de sus ideas de negocio, recibiendo soporte integral a través de:



-
- Tutoría personalizada
 - Asesoría especializada en áreas como:
 - Administración
 - Mercadotecnia y ventas
 - Contabilidad y finanzas
 - Comercio exterior
 - Legal
 - Tecnología
 - Capacitación empresarial
 - Enlace de negocios
 - Vinculación con oportunidades de financiamiento e inversión
 - Vinculación con centros de investigación y laboratorios del Tecnológico de Monterrey

Adicional a los servicios integrales que ofrecen, la Red de Incubadoras ha identificado que cada empresa y emprendedor tiene necesidades específicas para lograr alcanzar el desarrollo deseado, y de acuerdo a éstas, ha generado dos esquemas de Incubación:

MODALIDAD PRESENCIAL

En esta modalidad el emprendedor cuenta además con un espacio físico para la operación de su empresa dentro de las instalaciones de alguna de las incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey.

MODALIDAD VIRTUAL

En esta modalidad se ofrecen servicios de soporte a aquellos emprendedores y empresarios que no se encuentran cerca de alguna de las Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey o que cuentan ya con instalaciones físicas para la operación de su negocio. El servicio de Incubadora Virtual se ofrece a través del PORTAL EMPRENDETEC, dando al emprendedor flexibilidad y seguridad de contar

con una herramienta disponible en cualquier momento y lugar, que guíe y apoye la creación y desarrollo exitoso de su empresa.

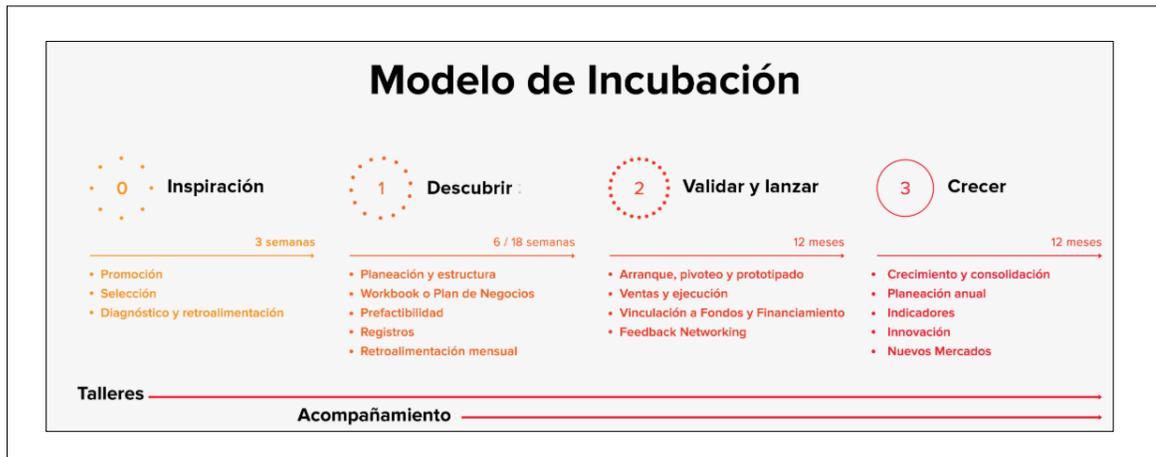


Figura 74. Modelo de Incubación de EMPRENDETEC

Fuente: <http://incubadorasmtty.com/>

Por lo que al emprendedor puede obtener capacitación en diferentes ámbitos para que este pueda tener un conocimiento más integral sobre diferentes áreas ya antes mencionadas. Esto va a ayudar al emprendedor para que tenga la información más reciente sobre diversas áreas. Es bien sabido que hay que “renovarse o morir” y esto pasa en nuestra sociedad día a día que está en constante cambio y se necesita estar al tanto de las últimas tendencias para poder llevar a cabo estrategias ADHOC para los negocios y las empresas, tomando en cuenta estos factores y teniendo las herramientas necesarias para poder hacer una buena toma de decisiones.

7.3.5 Estrategia de Desarrollo

Una de sus más recientes estrategias de desarrollo en cuanto a programas de incubación del Tec de Monterrey, es el llamado “Tec Lean Launch” (Tecnológico de Monterrey, 2018)⁷⁰ el cual es un programa de incubación acelerada que está buscando el desarrollar *Startups*.

⁷⁰Tecnológico de Monterrey. (23 de Abril de 2018). Conecta. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Tec Lean Launch el programa de incubación más novedoso: <https://tec.mx/es/noticias/ciudad-de-mexico/emprendedores/tec-lean-launch-el-programa-de-incubacion-mas-novedoso>



De acuerdo con Eduardo Morelos, director de Startupbootcamp Fintech México, una startup la define como: “Startup es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una PYME, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales”.

Por mencionar algunos ejemplos podemos hablar de Startups famosas mundialmente podemos mencionar Facebook, Airbnb, Uber, etc. las cuales hoy en día ya no se consideran como tal, pues han crecido sustancialmente.

Ahora, hablando de Startups mexicanas exitosas podemos mencionar Yogome, Gaii, Luuna, Clip y Kichink entre otras.

Dos personas son las que “reinventaron” este modelo de incubación en el año 2018, José Alba e Isaac Lucatero.

El cual tiene como objetivo llevar al éxito a las nuevas empresas. Su propósito es “reinventar el modelo de incubación nacional para la creación de micro y pequeñas empresas para convertirlo en el Tec Lean Launch, un programa de alto impacto enfocado a startups que busquen desarrollarse con modelos de negocios repetibles y escalables, así como innovadores, aprovechando las tecnologías y plataformas actuales”.

Dentro de las tendencias actuales, este modelo que usa el Tec de Monterrey a través de su Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, busca innovar la forma de emprender en un país que cuenta con la quinceava economía del mundo en este año 2019, de acuerdo con datos del Foro Económico Mundial.



Figura 75. Ranking de países en la economía mundial.

Fuente: <http://www.ejecentral.com.mx/foro-economico-mundial-2019-mexico-examen-davos/>

Misión (del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera)

El Instituto de Emprendimiento tiene como propósito asegurar que todos los estudiantes y profesores de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México del Tecnológico de Monterrey, desarrollen y fortalezcan su espíritu emprendedor por medio de un modelo de enseñanza-aprendizaje en actividades curriculares, co-curriculares y de emprendimiento.

Por lo que las Estrategias del Desarrollo de incubadoras del Tecnológico de Monterrey incluyen mejoras conforme a las tendencias globales. El Tec. de Monterrey a su vez, es una Universidad que fomenta el espíritu emprendedor en sus alumnos, así como el espíritu de liderazgo por lo cual es una Universidad que promueve el desarrollo y creación de nuevos negocios, siendo una de las pioneras en América Latina dando inicio en el año 2001 la primera de sus incubadoras en el Campus Monterrey, dando herramientas y el soporte necesario a los emprendedores para que inicien su empresa y tenga un crecimiento posteriormente. Además, el Tec. de Monterrey desde un principio fue una Universidad creada por empresarios visionarios teniendo el objetivo de formar en un futuro grandes emprendedores y empresarios por lo que, el emprendimiento es algo que ya trae arraigado esta Universidad.



7.4 Universidad del Valle de México (UVM)



Figura 76. Escudo de la Universidad del Valle de México (UVM)

Fuente: <https://uvm.mx/>

La Universidad del Valle de México, mejor conocida como la UVM es una institución privada que fue fundada en el 16 de Noviembre de 1960 principalmente con el nombre de Institución Harvard, y fue en el año 1968 en donde se le cambio el nombre a Universidad del Valle de México, contando con 37 campus extendidos en la República Mexicana; fue hasta el año 2007 fue cuando surgió su primera Incubadora en el Campus de Tlalpan. La UVM cuenta con 10 Incubadoras reconocidas por el INADEM (ahora ya desaparecido por el Gobierno de Andrés Manuel López Obrador en el año 2019) en los Campus: Tlalpan, Coyoacán, Lomas Verdes, San Rafael, Hispano, Puebla, Querétaro, Zapopan, Cumbre y Nogales, más sus centros de negocios.

Misión

Contribuir al desarrollo económico y social de México, potenciando la actitud emprendedora, la oportuna obtención de recursos financieros y la adecuada operación de nuevas empresas, promovidas por emprendedores nacionales e internacionales, a través del asesoramiento eficiente de la red de incubadoras de la UVM, en el proceso de incubación, ejecución, promoción, operación y seguimiento de MPYMES.

Visión

Contribuir a la generación de empleos y disminuir la marginación económica y social de México, con la operación eficaz, técnica y financieramente, del programa nacional de incubación de la red de incubadoras de la UVM.

Objetivo

El objetivo de la Incubadora de Empresas es servir a toda la comunidad UVM: alumnos, egresados, profesores; así como al público interesado en general como son las asociaciones empresariales particulares; promoviendo el espíritu emprendedor para la creación de Empresas rentables.

Modelo

La incubadora de empresas de la UVM Tlalpan-Coyoacán está reconocida en la modalidad de “básica” por el Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía en 2014, a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) (ahora inexistente aunque los apoyos a emprendedores siguen (EXPANSION, 2018))⁷¹, al amparo del Folio IB0109.

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR UVM

Por otro lado, su ecosistema emprendedor les permite lograr el mejor resultado.



Figura 77. Ecosistema emprendedor UVM

Fuente: <https://uvm.mx/incubadora-de-empresas>

⁷¹EXPANSION. (07 de Diciembre de 2018). EXPANSION. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de El Inadem desaparece pero continúan los apoyos a emprendedores: <https://expansion.mx/emprendedores/2018/12/07/el-inadem-desaparece-pero-continuan-los-apoyos-a-emprendedores>



¿Quiénes pueden participar?

Brindan atención a PYMES y a emprendedores (estudiantes, egresados, colaboradores de la universidad y público en general) que estén desarrollando negocios en los sectores comercio, servicios e industria ligera (producción, elaboración o fabricación de productos terminados a partir de una materia prima).

Registro

En la página de internet vienen los datos de coordinadores para hacer el registro.

Costos

Depende de lo que se necesite con un estudio diagnóstico para entrar. Por asesoría especializada hay un costo o asesores especializados.

Tiempo de respuesta es en un día. Costo varía dependiendo del emprendedor. De 10,000 pesos mexicanos adelante (para el desarrollo del plan de negocios de la pre-incubación). No hay información en internet porque depende de cada caso.

Servicios

El Modelo de Incubadora de Empresas de la UVM, presenta una cadena de valor de tres procesos, pre-incubación, incubación y post incubación. Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Consultoría en Negocios

Si tu empresa se encuentra en base de crecimiento y te ves en necesidad de organizar y reagrupar decisiones se le ayudara a generad un crecimiento sólido y continuo.

- Consultoría Legal

Este Asesoramiento proporciona el marco jurídico del negocio, desde el registro de marcas hasta implementación de las disposiciones legales dentro de sistema de franquicia u otros.

- Diseño y Mercadotecnia



Se ofrece esta herramienta para poner el producto o servicio al margen de una competencia más globalizada.

- Capacitación Empresarial

El servicio de capacitación, implementación de seminarios especializados, pláticas didácticas y talleres enfocados en conocer el mercado donde se desarrollan, serán herramientas de apoyo para toda empresa o negocio.

- Consultoría Financiera

La asesoría Financiera ofrece desde valuaciones de empresas hasta el entendimiento de la su estructura financiera para aprovechar las oportunidades que esta representa; como: financiamiento, levantamiento de capital, asociaciones estratégicas, incluso compra y ventas de negocio así como inversión de proyectos.

- Imagen Corporativa

Todo gran éxito no es por casualidad, se debe a una correcta planeación, visión a futuro y a una fuerte identidad de marca, la incubadora apoya esto diseñando una imagen de empresa que constituye por el total de ideas que la opinión pública relaciona con ella.

Otros servicios y productos para PYMES y emprendedores (pymempresario, 2016)⁷²:

- Primero, a través de la asesoría de profesionales se ayuda a aterrizar la idea de empresa en un plan de negocios muy profesional.
- Después a través de asesores en la parte técnica se ayuda a desarrollar el prototipo del producto y en una siguiente etapa a llegar al producto comercial.
- Segundo; se les vincula con fuentes de fondeo de recursos que pueden ser de dos tipos: fondo perdido o subsidio que quiere decir que son recursos que el gobierno otorga para que desarrollen la empresa y no se tienen que devolver; y

⁷²pymempresario. (05 de Diciembre de 2016). pymempresario. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Incubadora de Empresas de la UVM Tlalpan-Coyoacán: <https://www.pymempresario.com/2015/01/incubadora-de-empresas-de-la-uvm-tlalpan-coyoacan/>



el segundo tipo son créditos a tasas de interés bajas y plazos cómodos para el pago.

- Tercero; se apoya con la puesta en marcha y arranque del negocio, se brinda toda la asesoría para la implementación de su negocio y el inicio de operaciones.
- Cuarto; se brinda acompañamiento a la empresa una vez que ya está operando en el mercado, esto se refiere a un seguimiento al desempeño del negocio durante un año para detectar áreas de mejora u oportunidad e implementar las acciones necesarias para enderezar el rumbo.

Sitio web

<https://uvm.mx/incubadora-de-empresas>

Ubicación

Estos son los siguientes Campus en donde la UVM cuenta con una Incubadora o Centro de Negocios:

Estado	Campus
CDMX	Coyoacán, San Rafael, Tlalpan
Baja California Norte	Mexicali
Estado de México	Hispano, Lomas Verdes, Texcoco, Toluca
Jalisco	Zapopan
Nuevo León	Monterrey Cumbres
Puebla	Puebla
Querétaro	Querétaro
Sonora	Hermosillo, Nogales
Tabasco	Villahermosa

Figura 78. Incubadoras de la UVM

Fuente: Elaboración propia con información del sitio web de la UVM del sitio web <https://uvm.mx/incubadora-de-empresas>



7.5 Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)



Figura 79. Escudo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)

Fuente: <https://www.uaeh.edu.mx/>

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo es una Institución que fue fundada el 24 de Febrero de 1961 en el Estado de Hidalgo México y esta es una Institución pública que ofrece educación medio superior, superior y de posgrado. Además, esta Institución es la principal y la más antigua en el Estado de Hidalgo por lo que es llamada por consecuente “la Máxima Casa de Estudios del Estado de Hidalgo”.

Esta Institución tiene una asistencia promedio de 50,000 alumnos por ciclo escolar de acuerdo con información de la propia Universidad en su “Anuario Estadístico 2018”.

La idea de que surgiera una incubadora en este Instituto data de hace 18 años, además, “El Centro Incubador de Empresas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) fomenta la cultura de la innovación tecnológica mediante la incubación de empresas y formulación de proyectos de innovación”, de acuerdo al director Rabling Conde.

Esta Institución hasta el año 2016 logró tener más de 200 casos de éxito ya estando estas consolidadas a nivel nacional y estatal y, no obstante, recibiendo así anualmente entre 150 y 200 proyectos (Independiente de Hidalgo, 2016)⁷³.

Además esta Institución cuenta con un Departamento de Emprendedores interno dirigido a alumnos y académicos de la UAEH que no tiene ningún costo y el cual, de acuerdo a la descripción de su página web, busca que el estudiante de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo comprenda que potencialmente es emprendedor porque aplica en su actividad diaria y de formación las características del emprendedor

⁷³Independiente de Hidalgo. (19 de Julio de 2016). Independiente de Hidalgo. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Consolidan 200 empresas incubadas en UAEH: <https://www.elindependientedehidalgo.com.mx/consolidan-200-empresas-incubadas-en-uaeh/>



y conforme al desarrollo de su Plan de Vida y Carrera decida en que clasificación de emprendedor corresponde.

Misión

Fortalecer, normar y promover los programas de colaboración al interior de la institución y con los sectores social y productivo, con la finalidad de contribuir a la formación de profesionales emprendedores que respondan a las necesidades del Estado y de México, además de propiciar que la investigación y el desarrollo tecnológico resuelva problemas estatales, regionales y nacionales.

Visión

La vinculación será reconocida por la sociedad como el quehacer universitario con los sectores social y productivo a través de una red virtual, un sistema de información que permita alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales así como la transferencia de los resultados de investigación y productos académicos, con el entorno.

Objetivos

- Realizar la Vinculación UAEH - EMPRESAS para impulsar y consolidar el enlace de las I + D de los Centros de Investigación y la demanda empresarial en materia de innovación tecnológica.
- Implementar el Modelo Institucional de Incubación para promover y apoyar el desarrollo de nuevas empresas con un punto de vista empresarial, que le permita a la UAEH generar recursos financieros extraordinarios.

Modelo

- Incubadora Alta Tecnológica
- Incubadora Base Social
- Incubadora Base Intermedia

¿Quiénes pueden participar?

Su ámbito de servicio es: Interno y externo.



Su mercado objetivo es: Comunidad Universitaria, emprendedores independientes y empresas.

.

Descripción

Conjunto de servicios para el desarrollo de proyectos emprendedores productivos. Incluye la orientación y asesoría de consultores expertos en temas de investigación de mercados, mercadotecnia, plan económico y financiero, desarrollo de imagen corporativa, registro de marca, gestión y asesoría legal y gestión de recursos económicos para su operación. Fomenta la cultura Tecnológica mediante la incubación de empresas y la formulación de proyectos de innovación.

Servicios

- Asesoría legal y contratos
- Incubadora Alta Tecnológica
- Incubadora Base Social
- Incubadora Base Intermedia
- Área de Propiedad Industrial y Registro de Marca

INCUBADORA DE NEGOCIOS SOCIALES E INCLUSIVOS DE LA UAEH

Por otro lado, la UAEH dentro de la Dirección de Vinculación con el Sector Social y Productivo, cuenta con la Incubadora de Negocios Sociales e Inclusivos de la UAEH, la cual ofrece una rama de servicios más extensos, el cual, de acuerdo a su página en Facebook “Emprende Social UAEH”, fue fundada en el año del 2011, contando ya este programa con poco más de 8 años de existencia. Este tipo de Incubadora, está dirigido y brindan atención a grupos sociales antes no atendidos, marginados y pobres.

Misión

Contribuir al desarrollo y formación de empresas que contemplen un impacto positivo en la vitalidad económica, social y cultural del Estado a través de la transferencia de conocimiento de investigadores, académicos y alumnos de la UAEH y la vinculación con los sectores social y productivo



Descripción

En respuesta a los altos índices de marginación estatal, los bajos índices de desarrollo humano, las condiciones de pobreza multidimensional, la heterogeneidad de la sociedad hidalguense y en atención a los sectores estratégicos de la Entidad; la Incubadora Social de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo define su vocación de servicio de tal modo que brinde atención a grupos sociales antes no atendidos en beneficio de su desarrollo local y comunitario desde una metodología participativa e inclusiva.

La vocación de la Incubadora Social Pachuca va encaminada a la formación de proyectos sociales e inclusivos, los cuales son empresas que utilizan el mercado para alcanzar un cambio social en beneficio de la población vulnerada.

Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.

Objetivos

Objetivo General

Formar negocios sociales y fomentar el autoempleo en zonas marginadas del estado de Hidalgo, con el fin de contribuir a la disminución de la pobreza y rezago social, facilitando el desarrollo sustentable y la reactivación de la economía en zonas vulnerables del Estado.

Objetivos Específicos

OE1: Fomentar e identificar los proyectos y emprendedores sociales que elevan las capacidades humanas y los recursos naturales de la región de un sector vulnerable no antes atendido mediante la ejecución de un modelo de Incubación Social integral dirigido a estudiantes universitarios y la sociedad en general.



OE2: Ejecutar y promover los modelos de negocios sociales se contribuye a la solución innovadora de problemáticas: medioambientales, preservación de tradición y costumbres, rezago y migración que a su vez permite la generación de empleos directos e indirectos y el desarrollo social y económico de comunidades marginadas.

OE3: Consolidar las ideas de los emprendedores sociales en empresas sustentables, competitivas en el ámbito nacional e internacional que contribuya a la solución de una problemática social del Estado.

Servicios

Uno de los principales retos que enfrentan las Incubadoras Sociales, y de cualquier categoría, es implementar estrategias para que los emprendedores transiten de la elaboración de su plan de negocios a la ejecución de la empresa, para ello el plan de trabajo está basado en el modelo de negocios contempla cuatro líneas de acción

A) Fomento y Formación:

Gestión de Capacitación

Uno de los servicios que ofrece la Incubadora Social es la gestión de capacitación para emprendedores, productores y empresarios, según sus necesidades.

Capacitación para emprendedores:

- Cursos y talleres para elaboración de modelo de Negocios
- Cursos y talleres de mercadotecnia social, finanzas, tácticas de comercialización, administración, economía social
- Talleres de emprendimiento social
- Cursos de impacto ambiental

Capacitación de emprendedores – productores, ubicados en zonas vulnerables:

- Cursos de mejora de procesos y capacidad productiva
- Cursos de diseño e innovación social
- Cursos de Economía Popular
- Seminarios de Emprendimientos Colectivos
- Cursos de comercialización



Gestión de Asesoría Integral:

- Asesoría para emprendedores (alumnos, egresados y sociedad en general). Uno de los servicios de la Incubadora Social es brindar y gestionar asesoría a los emprendedores para que conviertan sus ideas en proyectos y negocios sociales que impacten en el desarrollo social del estado.
- Se gestiona asesoría en comercialización y mercado, diseño, administración y finanzas, competitividad productiva y mejora ambiental.

B) Servicios Networking y Coworking:

Formación de una red de proveeduría.

A través de los incubados sociales se crea una alianza estratégica entre ellos para crear una red de proveeduría, que les permita tener mayores facilidades y fortalecer el desarrollo de sus actividades.

Tiendas de comercio justo.

Uno de los principios de la Incubadora Social, es promover el comercio justo en cada uno de los proyectos que se generen en la misma, por lo tanto se contempla una tienda virtual que comercializa los productos y servicios generados de nuestros incubados.

Agendas de Negocios.

Vínculos con cámaras empresariales, asignación de mentores especializados, incorporación a redes de emprendedores.

Participación en ferias de emprendedores, mesas de negocios

Vínculo con organizaciones de la sociedad civil, inversionistas, voluntarios, a través de una plataforma de crowdsourcing.

C) Financiamiento y Sustentabilidad

Gestión de recursos para emprendedores alumnos, egresados y sociedad en general. Se gestionan recursos para la operación de sus proyectos a través de organismos internacionales e instituciones gubernamentales.



Gestión de recursos.

A nivel nacional e internacional para los incubados que le permitan llevar a cabo sus actividades, estas representan tanto recursos financieros como humanos

Gestión de recursos alternos para operación de la incubadora

Se formará un plan de donación para la formación de un fondo revolvente, a través de la participación de empresas socialmente responsables.

A través de ese fondo la Incubadora podrá brindar mayores y mejores servicios.

Asimismo se participará en instancias internacionales y nacionales como Fondo PYME para que la Incubadora pueda ser autosustentable.

D) Evaluación

La línea de acción de evaluación es indispensable en cada una de las etapas de incubación social. Ello no solo para evaluar el desempeño e indicadores de la Incubadora Social Hidalguense- Pachuca, sino de igual forma para evaluar el desempeño y avance de cada empresa incubada, esto nos permite ofrecer mejores servicios a los clientes, mejorar la competitividad y generar empresas sustentables.

A cada línea de acción se le ha asignado indicadores que permitan medir el desempeño, entre los que destacan:

- ✓ Número de modelos de negocios creados
- ✓ Planes de Negocios diseñados
- ✓ Número de empresas incubadas
- ✓ Número de empresas graduadas
- ✓ Número de empleos generados
- ✓ Porcentaje de mujeres que participan en el proyecto
- ✓ Tasa de supervivencia
- ✓ Tasa de ocupación
- ✓ Reducción del % de ingresos por subsidios públicos
- ✓ Margen de Ganancias Netas



✓ Relación de Auto sustentabilidad

Costo

El costo es acorde al tipo y nivel del servicio.

Sitio web

- https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/gesuniv/div_vin/dir_socprod/centro_incubador.html
- <https://www.uaeh.edu.mx/enlaces/>

Contacto

incusocialuaeh@gmail.com

Ubicación

Ciudad del Conocimiento, Kilómetro 4.5 carretera Pachuca - Tulancingo en la Colonia Carboneras de Mineral de la Reforma, en el Estado de Hidalgo.



7.6 Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)



Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología-UANL



Figura 80. Escudos de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)

Fuente: <https://www.uanl.mx>

La Universidad Autónoma de Nuevo León es una Institución de educación superior de tipo pública que fue creada en el año de 1933 en Nuevo León Monterrey y que hasta el año 2018 contó con una plantilla de 200,000 mil alumnos entre Bachillerato, Licenciatura, Posgrado y Doctorado. Esta Universidad es la tercera más grande de México y cuenta con 40 centros de investigación (UANL, 2019)⁷⁴.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, cuenta con el Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología (CIETT), como parte de los centros de investigación que pertenece a la Secretaría de Vinculación y Desarrollo Económico. Además, de acuerdo con su página en Facebook, se fundó el 9 de Agosto del 2005.

Además cuentan con Certificaciones y reconocimientos nacionales de Prosoft 3.0 Innovación, IMPI e INADEM (ya ahora inexistente por el gobierno de AMLO 2019).

“El Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología (CIETT) es una dependencia universitaria que se encarga de apoyar y regular los procesos de incubación de empresas y transferencia de tecnología desde la Universidad Autónoma de Nuevo León al sector productivo, en beneficio de nuestra comunidad, con el fin de influir en su competitividad y desarrollo económico y generar recursos para apoyar los programas universitarios de educación e investigación” (UANL, 2019).

Misión

⁷⁴UANL. (08 de Mayo de 2019). UANL. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Centros e Institutos de Investigación: <http://investigacion.uanl.mx/centros-e-institutos-de-investigacion/>

Impulsar la incubación de empresas, la protección de la propiedad industrial y la transferencia de tecnología y conocimiento universitario, mediante un sistema efectivo, sustentable y articulado al interior y al exterior de la UANL para contribuir al desarrollo tecnológico, económico y social de Nuevo León y de México.

Visión

El CIETT es la entidad universitaria reconocida por su excelencia en los procesos certificados de incubación de empresas, protección de la propiedad industrial y transferencia de tecnología en México y a nivel internacional, que contribuye al logro de los indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional de la UANL 2018-2030.

Objetivo

El objetivo primordial del área de Incubación de Empresas crear y desarrollar micro y pequeñas empresas rentables e innovadoras a través de la asesoría, capacitación, consultoría profesional en cualquier ámbito del quehacer empresarial, así como brindar acompañamiento para facilitar el acceso a fuentes de financiamiento.

Modelo

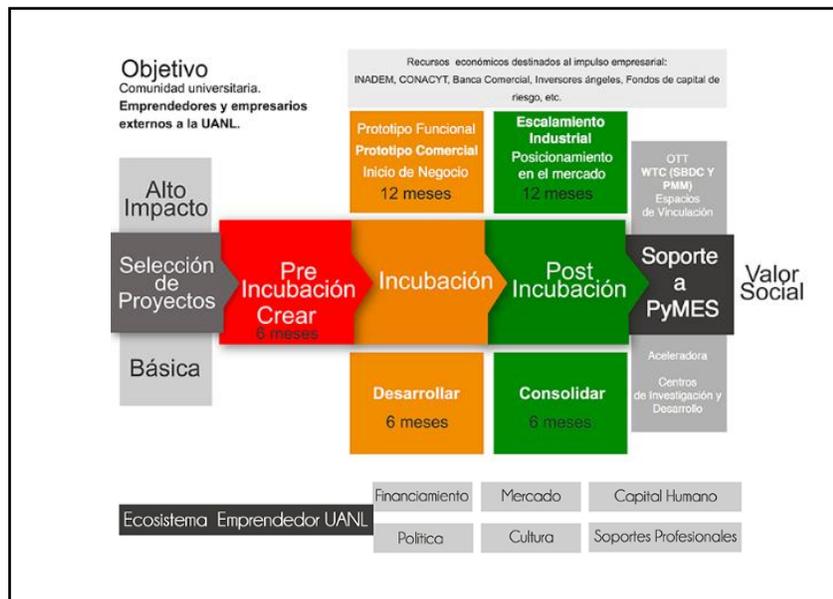


Figura 81. Modelo de Incubadoras de la UANL

Fuente: <http://ciett.uanl.mx/index.php/incubacion-de-empresas/>

Servicios

Asesoría y capacitación en:



1. Innovación
2. Modelos de negocio
3. Mercadotecnia
4. Imagen corporativa
5. Recursos humanos
6. Operaciones
7. Propiedad intelectual
8. Aspectos legales
9. Contabilidad y finanzas
10. Formulación de plan de negocios
11. Planeación estratégica
12. Administración empresarial
13. Ventas

Oficinas amuebladas y equipadas

- Diseño de imagen corporativa
- Registro de marca
- Registro de derechos de autor
- Página web
- Trámite de código de barras
- Tabla nutrimental
- Gestión de recursos
- Talleres y conferencias
- Eventos de Networking
- Vinculación empresarial

La UANL también ofrece diferentes talleres y cursos para el emprendedor de Incubación y Desarrollo Empresarial con un costo accesible, dentro de los cuales destacan los siguientes:



Figura 82. Costos de Servicios de Incubación y Desarrollo Empresarial

Fuente: <http://ciett.uanl.mx/wp-content/uploads/2018/08/catalogo.pdf>

Casos de éxito

Empresa: MG Suministros y Servicios

Giro: Servicios Pailería, Maquinados y Suministros Industriales.

Empresa: Brain Academy

Giro: Centro de aprendizaje para desarrollar el potencial del Cerebro de jóvenes y adultos.

Empresa: Carne Cordero Nuevo León, S.P.R. de R.L.

Giro: Producción y comercialización de cordero y sus derivados

Sitio Web

<http://ciett.uanl.mx/index.php/incubacion-de-empresas/>

Ubicación y contacto

Av. Lázaro Cárdenas 4600 Oriente Col. Las Torres, Monterrey, N.L. México. CP 64930

Ing. Adrián Gerardo Marroquín Ortega

Incubación de Empresas

(81) 8329 4000 Ext. 2109 adrian.marroquino@uanl.mx



7.7 Universidad de Guanajuato (UG)



Figura 83. Escudos de la Universidad de Guanajuato (UG)

Fuente: <http://www.ugto.mx/>

La Universidad de Guanajuato es una Institución de tipo público y se considera como la máxima institución pública de estudios medios y superiores del Estado de Guanajuato y se fundó el 25 de marzo de 1945 y cuenta con cerca de 34,000 estudiantes (Wikipedia, 2018)⁷⁵ entre alumnos de educación media superior y superior.

La Universidad de Guanajuato cuenta con programas y servicios de vinculación dentro de los cuales figura la Dirección de Incubación Productiva, la cual se creó en el año 2015 y actualmente tiene el nombre de INCUVEN Incubadora de Empresas Productivas, perteneciente al Centro Universitario Vinculación con el Entorno A.C.

La Universidad de Guanajuato también cuenta con un Programa de Emprendedores el cual el objetivo de esta coordinación es impulsar la investigación aplicada y la vinculación con el entorno mediante el desarrollo de proyectos conjuntos universidad-empresa, la gestión de recursos con organismos federales y estatales (FESE, Fondos mixtos, entre otros) y la protección de la Propiedad Intelectual. Aquí, ofrecen las convocatorias que promueve la Fundación Educación Superior- Empresa FESE, en la cuales podrás participar a través de sus diferentes programas tales como: Programa

⁷⁵Wikipedia. (2018). Wikipedia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Universidad de Guanajuato: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Guanajuato



EXPERIMENTA, Programa EXPERIMENTA- VINCULACIÓN, Programa EMPLÉATE y Programa MI PRIMER EMPRESA a través de su Coordinación de Proyectos Estratégicos.

“El Ecosistema VIDA UG está conformado por dos parques tecnológicos, bajo la triple alianza con el gobierno y la iniciativa privada, para concretar cada uno de los proyectos concursantes” (El Heraldo, 2019)⁷⁶. Además se hace mención que en el 14vo Concurso de Creatividad e Innovación organizado por el Ecosistema de Vinculación, Innovación, Desarrollo y Aplicación del Conocimiento, VIDA UG (2019), participaron 182 alumnos en el concurso con un total de 92 proyectos emprendedores, de los cuales finalmente pasaron 72 proyectos, de los cuales a su vez, 36 proyectos pertenecían a la categoría empresarial.

Hasta el año 2018 contaban con 442 proyectos de incubación de empresas; apoyando además con consultorías, y la formación de emprendedores con diferentes talleres y diplomados.

Misión

Busca fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas de base tecnológica, que permita contribuir al desarrollo personal y profesional a través de las siguientes opciones:

- Programa de capacitación para la puesta en marcha de las empresas y su manejo
- Formulación de planes de negocios.
- Creación de empresas.
- Asesoría para la constitución legal de empresas.
- Preparación de su oferta tecnológica.
- Acompañamiento y gestión de apoyos financieros.
- Apoyo con infraestructura.

Objetivos

⁷⁶El Heraldo. (20 de Septiembre de 2019). El Heraldo. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Predominan mujeres en innovación: <https://www.heraldoleon.mx/predominan-mujeres-en-innovacion/>



Detectar ideas emprendedoras e innovadoras para brindarles asesoría y capacitación especializada, acompañamiento en el desarrollo del modelo de negocios, redes de contacto, capacitación en la estrategia “pitch” y puesta en marcha. Aumentando la posibilidad de éxito para la empresa recién nacida, permitiéndole acceder a las relaciones con los clientes, herramientas y recursos que necesitarán para desarrollarse en el mercado abierto y competitivo, para después transformarse en una empresa autosuficiente y poder colaborar con el crecimiento económico de la región y el país.

Modelo

- Tradicional
- Tecnología intermedia
- Tecnología Alta

Servicios

- El Departamento de Vinculación con el Sector Productivo, cuenta con dos directrices de tal forma que pueda cumplir con los objetivos propuestos y lograr la vinculación entre la academia y la sociedad, de las cuales una de ellas cuenta con:
 - Oficina de Transferencia de Conocimiento
 - Dirección de Fomento Institucional y Educación Continua
 - Dirección de Gestión Gubernamental y Social
 - Dirección de Incubación Productiva

Además, cuentan con cursos y talleres gratuitos y algunos con costo como lo son:

- Taller de Desarrollo de Emprendimiento Tecnológico y su Comercialización desde la Universidad.
- Gestar y Gestionar un Proyecto Cultural Autofinanciable.

Registro

Directamente en las instalaciones de la Universidad.



¿Quiénes pueden participar?

Todos aquellos emprendedores que tengan una idea o proyecto innovador de acuerdo a las siguientes vertientes:

- Comercio
- Servicios
- Industria
- Tecnología aplicada
- Proyectos sociales productivos

Aplicado en los sectores estratégicos como son: agroindustria, automotriz, productos químicos, cuero y calzado, entre otros.

Requisitos

Enviar ficha Técnica del proyecto y ellos harán la evaluación.

Costos

En la última convocatoria lanzada en el año 2019, fue gratis el asesoramiento ya que muchas veces existe apoyo interno para que sea gratuito al público, pero depende de cada convocatoria.

Sitio Web

<http://www.ugto.mx/tramites-escolares/tramite-de-cedula-profesional/161-programas-y-servicios-de-vinculacion/575-direccion-de-incubacion-productiva>

Ubicación y contacto

Boulevard Bailleres, Zona centro, de la ciudad de Silao, Guanajuato.

Dirección de Incubación Productiva

incuven@ugto.mx

Conmutador: 01472 722 69 69 extensión 3818

7.8 Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)



Figura 84. Escudos de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

Fuente: <https://upaep.mx/>

La Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla también conocida como UPAEP por sus siglas en español, es una Institución de tipo privada que fue fundada el 7 de mayo 1973. Además es de identidad católica y su campus central está ubicado en el estado de Puebla.

El UNINCUBE fue creado en el año de 2007 siendo el área de EMPRESAS UPAEP que da guía a emprendedores y empresarios para generar proyectos viables y sostenibles, a través de procesos de incubación, aceleración de empresas y consultoría especializada en tecnología y negocios.

De acuerdo a su sitio web, UNINCUBE- EMPRESAS UPAEP es una incubadora de Alto Impacto que, promueve e incentiva el emprendimiento a través de la formación de empresarios y emprendedores, generando vinculación con los actores estratégicos para consolidar empresas competitivas que trasciendan, generen valor e impacto social.

En este sentido en UNINCUBE nos preocupamos por incidir en proyectos que sean sustentables o rentables y que a su vez generen un impacto económico, social, tecnológico, cultural o intelectual, lo cual nos permitirá generar un fuerte impacto en el crecimiento de la región y elevar el índice de competitividad.

Hasta el año 2018, UNINCUBE recibió por cuarta ocasión el reconocimiento como Incubadora de Alto Impacto por parte del INADEM, mencionó la Mtra. Valeria Restrepo Herrera, Colaboradora de UNINCUBE (Aliados17, 2018)⁷⁷.

⁷⁷Aliados17. (13 de Marzo de 2018). Aliados17. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Economía y Política de Puebla: <http://www.aliados17.com/unincube-upaep-recibe-reconocimiento-como-incubadora-de-alto-impacto/>



Se enfoca principalmente en empresas de tecnologías de la información, aunque también ha incubado empresas de alimentos, entretenimiento y ecología.

Misión

Contribuir al desarrollo económico regional y nacional, mediante la creación y fortalecimiento de empresas de base tecnológica, ofreciendo un acompañamiento y apoyo integral, por medio de diversos servicios que impulsen una cultura emprendedora y una estructura que estimule y dirija la generación, operación y crecimiento de las mismas.

Visión

Ser la principal fuente generadora y consolidadora de empresas innovadoras en el Estado de Puebla, que contribuya e impulse el crecimiento económico de la región.

Objetivos

- Promover e incentivamos el emprendimiento en el Estado de Puebla.
- Ser parte de la formación y fortalecimiento de un ecosistema que promueva el desarrollo integral de los emprendedores; al crear alianzas con distintos fondos, instituciones, compañías, prestadores de servicios, incubadoras, universidades y profesionistas.
- Tener un impacto directo en la economía a través de la generación de empleos de calidad, formación de nuevas empresas y crecimiento acelerado de las compañías ya existentes.
- Acompañar al emprendedor en cada una de las etapas de su proceso de incubación de negocio para fortalecer sus estrategias y competencias emocionales, y promover una Comunidad de Aprendizaje, la cual ayudará a contribuir a la formación y fortalecimiento del capital humano de alto nivel.

Modelo

Su modelo, está basado en 3 Fundamentos, en donde, el emprendedor como pilar fundamental del proyecto, ya que sin el este no se llevaría a cabo, por lo tanto se le

ayuda y asesora para impulsar su potencial, con el desarrollo de sus competencias, para que mediante estas ellos dirijan una organización obteniendo beneficios económicos y desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un Empresario para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Por último, se le da la guía para formar un equipo multidisciplinario, ya que no se quiere emprendedores orquesta, sino líderes que puedan impulsar a otras personas y así generar un impacto mayor.

Lo anterior se desarrolla en 3 etapas:



Figura 85. Etapas del Modelo

Fuente: <https://upaep.mx/unincube/>

Usan un modelo propio de operación basado en tres pilares: emprendedor, idea de negocio y empresa.



Requisitos

- Copia de credencial de elector o pasaporte
- Copia de CURP
- Copia de RFC
- Copia de comprobante de domicilio
- Copia de la credencial de la universidad en dado caso que solicite el beneficio.
- Acta Constitutiva en caso de ser Persona Moral
- Poder Notarial
- Realizar el depósito inicial y mandar el comprobante
- Iniciar actividades de acuerdo al Cronograma de Trabajo.

Servicios

Entre sus servicios se encuentran:

- Workshops y talleres de verano
- Aceleración de empresas
- Seminarios para ejecutar una idea hasta su compleción
- Gestión de fondos de capital

Otros servicios que ofrecen son:

- Summer Camp – Workshop
- Da la idea al proyecto
- Ideas en acción
- Construyendo el negocio
- Gestión de fondos
- Master Internship Incubation
- Enterprise Acceleration
- Emprendimiento Corporativo

Registro

Anualmente existen dos procesos de entrada, el primero de ellos es el individual en donde se inicia el proceso en cuanto el emprendedor acepte la propuesta. El segundo



proceso es grupal, en donde se debe juntar mínimo 5 personas para iniciar el proceso*.
(*Solo aplica para las modalidades grupales).

Los pasos a seguir son:

1. Entrevista del candidato con el colaborar de UNINCUBE.
2. Aceptación de la Propuesta de trabajo.
3. Seguir el proceso administrativo.
4. Listo

¿Quiénes pueden participar?

Público en general

Costos

Programa de emprendedores es un programa académico que únicamente atiende a estudiantes de la institución y cuando ofrece servicios adicionales se limitan a asesoría sin costo.

Aunque actualmente ya está abierta al público en general.

Casos de éxito



Figura 86. Casos de éxito

Fuente: <https://upaep.mx/alumni/casosdeexitoestudiantes>

Descripción de algunas empresas:

- RECINER MÉXICO -2013: Recolección de aceite vegetal de cocina usado o quemado para generar biodisel.



- JAPIBOX – 2013: Productora de experiencias de entretenimiento, para fiestas y eventos, realizadas en formato televisión.
- ICYB – 2015: Cursos semipresenciales, asesorías y capacitación en ingeniería clínica y biomédica
- CAFÉ COYAMETLA – 2015: Comercialización y venta de café.
- ROSA MEXICANO -2015: Producción y comercialización de tortillas de harina

Sitio Web

<https://upaep.mx/unincube/>

Ubicación y contacto

Centro de Vinculación UPAEP 11 poniente. 2307 4to. Piso oficina 407, Col. Santiago, Puebla, Pue. C.P. 72410

Email: informes.unincube@upaep.mx

7.9 Centro de Incubación de la Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ)



Figura 87. Escudos del Centro de Incubación de la Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ)

Fuente: <http://www.utj.edu.mx/>

La Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ) se creó en el año 1999, como una alternativa de formación profesional que permite a los jóvenes de Jalisco y del occidente del país, incorporarse en el corto plazo al sector productivo, o bien continuar sus estudios a nivel profesional, de acuerdo a su página oficial.

Además esta es una Institución Pública la cual fomenta el tener un impacto positivo al medio ambiente, así como el de formar emprendedores que al ámbito social, académico o laboral.



No obstante, la UTJ cuenta con un Incubación y emprendurismo el cual con la ayuda especializada de consultores, brinda orientación y asesoría para que un negocio se cree. En internet no hay una fecha exacta de su creación, sin embargo, los primeros datos de este Centro de Incubación UTJ datan del 2008.

Misión

Ofrecer a los emprendedores de la sociedad jalisciense, un espacio con servicios de asesoría, apoyo tecnológico y vinculación con el entorno económico y de mercados, principalmente en los sectores de producción y la agroindustria, propiciando un ambiente óptimo para iniciar, desarrollar y fortalecer sus empresas.

Visión

Ser el Centro de incubación que aporte valor a las iniciativas empresariales y a las empresas ya constituidas, siendo reconocida por la implementación exitosa de su modelo de incubación; fomentando por medio de valores como la constancia, competitividad y mejora continua, acciones que permiten impulsar el desarrollo económico de la región.

Objetivo

Motivar y reclutar a los emprendedores para impulsar y fomentar la creación de nuevas empresas.

Integrar una red de enlace con otros emprendedores y empresarios que faciliten su participación como cliente proveedor, socios comerciales y socios capitalistas.

Servicios

Ellos desarrollan desde el prototipo del producto hasta un plan de negocios en detalle, con la ayuda especializada de consultores los cuales contribuyen al proceso de incubación en sus diferentes áreas, mismas que son:



-
- Gestión de Mercados
 - Imagen Corporativa y Diseño Industrial
 - Procesos de Producción
 - Gestión Jurídico - Legal
 - Administración de Empresas
 - Finanzas
 - Fiscal

Además ofrecen diferentes tipos de diplomado y cursos empresariales al público.

Dentro de los talleres y diplomados que ofrecen están:

- Diplomado en Proceso de manufactura por inyección de plásticos.
- Diplomado en Diseño de moldes e inyección de plástico.
- Taller de Supervisión y productividad.

Dentro de los cursos que ofrecen para capacitación empresarial están:

- PLC Básico, Intermedio y Avanzado
- AutoCAD
- Desarrollo de aplicaciones móviles en Android
- Introducción al corte láser e impresión 3D
- Diseño
- Electrónica
- Electrónica Industrial
- Extrusión de plástico
- Inyección de plástico
- Soldadura y corte
- Subestaciones
- Excel
- Motivación y autoestima
- Tratamiento físico, químico y biológico de aguas residuales
- Hidráulica

Entre los diversos cursos que ofrecen, están anunciados en su sitio web.



Modelo

El Centro de Incubación de la UTJ, cuenta con un modelo de Tecnología Intermedia el cual tiene como misión el promover y estimular la creación de empresas de alta competitividad y profesionalismo en un contexto de globalidad y responsabilidad social, mediante la aplicación del modelo de incubación de la red de incubadoras de las Universidades Tecnológicas.

También cuenta con modelo de proyectos de Base Tecnológica, el cual el grado tecnológico puede ser con base a la Idea, Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico, Prototipo o Producto en proceso de comercialización. Para esto, la UTJ, también toma en cuenta la Intensidad Tecnológica de la empresa, pudiendo ser esta, empresas de alta intensidad tecnológica, empresa de media intensidad tecnológica o empresa de baja intensidad tecnológica.

Requisitos

- Si se es alumno hay que estar al corriente con los pagos y estar dispuesto a formar equipos multidisciplinarios.
- Descargar el "Formato de Inscripción para iniciar el proceso de incubación", en la cual hay que describir diferente tipo de información haciendo referencia a las características de la empresa en donde hay que escribir: datos generales, información del proyecto, estado tecnológico del proyecto-empresa, mercado, propiedad intelectual, estratificación de la empresa, impacto del proyecto, documentación de respaldo y los compromisos de trabajo.

Ejemplo:



UTJ Universidad Tecnológica de Juárez
Red de Incubadoras UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS
 Centro de Incubación UTJ

Ficha Técnica del Proyecto

La Incubadora de Tecnología Intermedia **Centro de Incubación UTJ** tiene como misión el promover y estimular la creación de empresas de alta competitividad y profesionalismo en un contexto de globalidad y responsabilidad social, mediante la aplicación del modelo de incubación de la red de incubadoras de las Universidades Tecnológicas.

Para uso exclusivo de la Incubadora:
 Folio: _____
 Fecha de recepción: _____

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

1.1 **NOMBRE DE LA EMPRESA.** Especifique el nombre de su proyecto y/o empresa.

1.2 **RESPONSABLE DEL PROYECTO-EMPRESA.** Escriba el nombre y datos de la persona que estará a cargo del proyecto - empresa.
 Nombre: _____
 CURP: _____
 Dirección: _____
 E-mail / Página WEB: _____
 Teléfono: _____ FAX: _____

1.3 **PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO-EMPRESA.** Escriba el nombre y el cargo de todas las personas que participan el proyecto - empresa.

Nombre	CURP	Cargo o actividad desempeñada

1.4 **¿ESTÁ CONSTITUIDA LEGALMENTE SU EMPRESA?** (Marque con una "X" en una de las siguientes casillas).
 SI No En proceso

Ciudad	Abrang	Verdad	Clave
Centro de Incubación del Subárea UTJ	Dirección de Incubación UTJ	01	F0902-07

UTJ Universidad Tecnológica de Juárez
Red de Incubadoras UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS
 Centro de Incubación UTJ

1.5 **EN CASO DE SER AFIRMATIVO, PROPORCIONE EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE RFC:** _____

1.6 **CREACIÓN DE NUEVA EMPRESA.** En caso de que aún no este constituida su empresa, por favor marque con "X" la siguiente casilla.
 Creación de nueva empresa

1.7 **INSTITUCIÓN DE PROCEDENCIA.** Mencione el nombre de la institución, centro, entidad, escuela o universidad de la que procede.

1.8 **¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA DESARROLLANDO SU PROYECTO-EMPRESA?**

1.9 **¿COMO SE ENTERÓ DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA INCUBADORA?**
 Mencione el medio por el cual conoció acerca de nuestros servicios.

SECCIÓN 2: INFORMACION DEL PROYECTO

2.1 **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.** Proporcione un breve resumen del proyecto. Máximo 2 cuartillas.

2.2 **OBJETIVO DEL PROYECTO.** Describa el o los objetivos de su proyecto.

Ciudad	Abrang	Verdad	Clave
Centro de Incubación del Subárea UTJ	Dirección de Incubación UTJ	01	F0902-07

Figura 88. Ficha técnica de proyectos

Fuente: Requisitos de la UTJ obtenido del sitio web oficial <http://www.utj.edu.mx>

Procedimiento:

1. Llenado del "Formato de inscripción".
2. Solicitar previa cita ya sea por teléfono o por correo.
3. Evaluación Técnica.
4. Evaluación Empresarial.

Además es necesario preparar una presentación para las evaluaciones técnicas y empresariales del proyecto.

Sitio Web

http://www.utj.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=79:reuni-de-rectores-y-directores-de-organismos-plicos-descentralizados-de-educaci-superior&catid=2:timas&Itemid=111

Ubicación y contacto



Colonia, Luis J. Jiménez 577, 1o. de Mayo, 44979 Guadalajara, Jal.

Informes: 30300957

E-mail: resparza@utj.edu.mx ó hojeda@utj.edu.mx

7.10 Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)



Figura 89. Escudo del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)

Fuente: <https://www.ipade.mx/>

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), forma parte de la escuela negocios perteneciente a la Universidad Panamericana (UP), la cual es un Instituto de tipo privado en México, teniendo su principal campus en la CDMX. Además fue fundado en el año de 1967 por un selecto grupo de importantes empresarios mexicanos en la CDMX, entre los cuales figuran Carlos Llano, Manuel Senderos y Gastón Azcárraga Tamayo. Además en IPADE Business School es una escuela de negocios líder en América Latina la cual está enfocada en el perfeccionamiento de las habilidades directivas de la comunidad empresarial. Cuenta con tres sedes fijas en México, Guadalajara y Monterrey respectivamente y cuenta con una comunidad de *networking* de 38,968 egresados.

“Dentro del instituto, existe una filosofía sólida sobre las tareas y obligaciones de un hombre de negocios para con la organización. El IPADE tiene orientación cristiana, con estrecha relación con el Opus Dei” (Wikipedia, 2019)⁷⁸, el cual es una jurisdicción de alcance mundial perteneciente a la Iglesia católica.

⁷⁸Wikipedia. (2019). Wikipedia. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa: https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Panamericano_de_Alta_Direcci%C3%B3n_de_Empresa



SPARK UP es la incubadora de empresas de la Universidad Panamericana, que estuvo presente en la semana del emprendedor 2018.

El Centro de Emprendimiento e Innovación (CEI), a través del programa Spark UP, ha rediseñado su modelo de incubación apostando al impulso del emprendimiento tecnológico con impacto social positivo, centrado en el desarrollo del emprendedor como líder transformador de la sociedad y de su entorno.

De acuerdo a su sitio oficial, *Spark Up*, nace en 2006, su objetivo es impulsar ideas de negocios innovadoras y que aporten valor a la sociedad. La oferta a los emprendedores, es impulsar sus proyectos para que se genere una empresa de alto impacto, que permita ofrecer empleos en la región y además el networking entre los diversos sectores del país.

En el año de 2018, el Centro de Emprendimiento e Innovación de la UP fue acreditado por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) como Incubadora de Alto Impacto por primera vez.



Figura 90. Escudo del Centro de Emprendimiento e Innovación

Fuente: <https://www.up.edu.mx/>

Misión

Formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano, capaces de transformar a las organizaciones y la sociedad.

Visión (a 10 años)

- Mantenernos como una escuela de negocios de clase mundial, la mejor de América Latina.



-
- Ser la mejor en humanismo en la empresa.

Para llevar a cabo su misión, el IPADE se concentra en:

- Valorar el trabajo profesional.
- Cuidar los detalles.
- Investigar, crear, innovar y transmitir el conocimiento y práctica de la dirección de empresas.
- Profesionalizar el quehacer directivo con mentalidad global, visión ética, libertad personal y responsabilidad social.
- Abrir horizontes a las personas; proponer retos.
- Formar personas con sentido cristiano.
- Lograr organizaciones más humanas.
- Trato personal, preceptoría, asesores de equipo.
- Aprender y emprender.

Los 10 valores del IPADE:

- El hombre como centro y fin de toda la vida económica y social.
- La unidad entre los miembros de la comunidad IPADE.
- El trabajo como un medio para ser mejores personas.
- El trabajo bien hecho, es decir, el cuidado de los pequeños detalles.
- El trato personal a nuestros participantes.
- La función directiva y empresarial del director.
- La colegialidad en las decisiones.
- Aprender y emprender.
- Abrir horizontes, desafiar y proponer retos.
- Visión global.

Objetivos

El objetivo, específicamente de la Incubadora Spark Up, es:



“Detonar y transferir conocimiento de expositores especializados de acuerdo a las necesidades de cada empresa, emprendedor o grupo de interés, facilitando su aplicación en la vida diaria”.

Servicios

El IPADE cuenta con una Oficina Internacional, la cual, está a cargo de promover y posicionar al IPADE entre las mejores escuelas de negocios del mundo, haciendo énfasis en la parte humanista de la organización, en su relación con otras escuelas y en la experiencia internacional ofrecida tanto para los estudiantes como para el profesorado.

El objetivo principal de la Oficina Internacional es hacer alianzas y acuerdos para satisfacer los intereses y necesidades de globalización del IPADE.

Asimismo, toma en cuenta los intereses de las instituciones extranjeras y les ofrece soluciones que fortalecerán y promoverán los proyectos del IPADE con el resto del mundo.

La Oficina Internacional investiga las tendencias de escuelas líderes de otros países, buscando un mejor entendimiento del proceso de globalización para sus participantes.

Busca también oportunidades adecuadas para diseñar y ofrecer Programas en conjunto con prestigiosas organizaciones de todo el mundo, no sólo con Programas como el MEDE y MEDEX, sino también con aquellos de mejora en la Alta Dirección (Programas de Alta Dirección, Programas Enfocados, Programas Especiales, etc.).



Figura 91. El entorno global y el IPADE

Fuente: <https://www.ipade.mx/ipade/conoce-el-ipade/>

Algunos de los principales servicios de la Oficina Internacional son los siguientes:

1. Buscar oportunidades para aprovechar las propuestas de instituciones, escuelas y universidades extranjeras, que buscan satisfacer las necesidades del mercado.
2. Analizar estrategias globales que mantengan a la vanguardia al IPADE para fortalecer programas con gran valor internacional.
3. Promover el diseño y desarrollo de Programas Internacionales especiales que cumplan con los objetivos específicos de las instituciones interesadas.

Programas

El IPADE cuenta con programas de Alta Dirección como lo son:

- AD-2

La capacidad para determinar la dirección y la estrategia de negocios es crucial para una eficaz labor de dirección.



El Programa AD-2 está diseñado para perfeccionar las habilidades propias de la Alta Dirección. Por un lado, además de enriquecer las capacidades de diagnóstico, determinación de políticas y planes de acción, amplía la capacidad de mando y facilita una mejor perspectiva de síntesis de la empresa. Ofrece, por otro lado, las bases necesarias para liderar la gestión de la organización de manera coherente, de acuerdo con la propia experiencia y las más recientes aportaciones científicas en el campo de la dirección. Se orienta a empresarios, directores generales y presidentes de Consejo con más de 10 años de experiencia en posiciones de Alta Dirección.

- AD

Anticiparse para responder eficazmente a los cambios que surgen en el ámbito de los negocios.

Diseñado para directores generales o dueños de empresa con un mínimo de 5 años de experiencia en el puesto dentro de organizaciones grandes en proceso franco de consolidación. El Programa AD está diseñado para acelerar y potenciar el desarrollo de los participantes como excelentes directores generales con grandes perspectivas de crecimiento, con el objetivo de incrementar la vitalidad y competitividad de las empresas.

- D-1

Desarrollo de habilidades para ejercer funciones directivas más allá de la propia especialidad.

Diseñado para directores con una experiencia mínima de 3 años en posiciones de responsabilidad funcional en empresas medianas y grandes, así como para directores generales o dueños de PYMES, en cuyas posiciones es necesario asumir una visión global de la organización y enfrentarse a problemas propios de la Alta Dirección. El Programa D-1 pone al alcance de los participantes una base más amplia de conocimientos y desarrolla cualidades para ejercer sus funciones directivas con una perspectiva de dirección general.

- Formato Regional

Perfeccionamiento de habilidades y conocimiento sin fronteras

Los programas de formato regional están pensados en atender a directivos que tienen su residencia fuera de la Ciudad de México. El diseño académico de los programas, así como el claustro de profesores que los imparten, es el mismo que el de los programas de Alta Dirección con formato semanal, pero con una variante en la frecuencia que es de cada tres semanas. Este diseño busca reducir los viajes dedicados a cursar el programa sin sacrificar su contenido. Este Programa brinda a los participantes una base más amplia de conocimientos y desarrolla cualidades para ejercer sus funciones directivas con una percepción que va más allá del ámbito de la propia especialidad.

Estructura Académica de los Programas de Alta Dirección

En los programas de Alta Dirección, los participantes perfeccionan sus habilidades y conocimientos directivos mediante 11 Áreas Académicas que abordan los aspectos más relevantes en la estructura de la empresa.

Existen tres criterios que rigen la distribución de la carga académica por áreas durante los programas, de manera que después del IPADE, el egresado logre enfocarse en el quehacer directivo, partiendo de bases analíticas y operativas.



Figura 92. Estructura Académica de los programas de Alta Dirección

Fuente: <https://www.ipade.mx/programas/programas-alta-direccion/#formato-regional>

Además el IPADE también ofrece MBA.

Modelo



El modelo de Incubación de Alto impacto cumple las siguientes características: innovación, escalabilidad, internacionalidad, solidez financiera e impactan positivamente a la sociedad.

El proceso de incubación es en tres etapas: preincubación: Se trabaja en una idea de negocio a través de la validación del mercado y ajustar el convenio de acuerdo a cada tipo de proyecto. Incubación: Sesiones de asesoría grupal e individual en los 5 pilares de la empresa, así como en áreas especializadas de acuerdo a cada tipo de proyecto. Al concluir el proceso de incubación el emprendedor cuenta con su plan de negocios, el tablero de control –indicadores del negocio– y el plan 90. Post-incubación: En esta etapa se aplica el networking; para ello se ofrece a los emprendedores: Diplomado en post –incubación. Business Hall. Working Lounge. Conferencias. Entrevistas de seguimiento.

Requisitos

La Incubadora Spark Up, como tal, del Campus Guadalajara, tiene una serie de requisitos dependiendo del Modelo que se solicite, para ofrecer sus servicios de Preincubación, Incubación, Aceleración individual y Aceleración grupal.

PREINCUBACIÓN (Grupal o individual)

OBJETIVO

Brindar al emprendedor herramientas para determinar en un periodo corto de tiempo si su idea de negocio es viable, entender mejor a los clientes potenciales y utilizar de una manera eficiente sus recursos.

Requisitos:

- Idea de negocio clara, respecto al producto o servicio a comercializar.
- Tener identificado a su mercado meta.
- Conocer a su competencia actual.

INCUBACIÓN (Asesorías grupales o Asesorías “One to one”)

OBJETIVO



Brindar al emprendedor el conocimiento y las herramientas para facilitar la creación de la empresa, promover la propiedad intelectual, generar ventas y empleos de alto valor.

Requisitos de entrada:

- Demostrar la validación de la idea de negocio.
- Modelo de Negocio claramente definido.
- Estructura clara de responsabilidades y funciones de cada uno de los socios.
- Disposición de tiempo y apertura para aplicar las recomendaciones que se darán mediante las asesorías individuales.

ACELERACIÓN INDIVIDUAL (Asesorías “One to one”).

OBJETIVO

Revisar las necesidades puntuales de la empresa mediante el diagnóstico actual de la misma para acelerar su crecimiento, eficientando su operación y aumentando su utilidad operativa.

Requisitos de entrada:

- Tener 2 años de operación como mínimo.
- Estar dado de alta en Hacienda.
- Facturar al año arriba de \$2'000,000.00 de pesos.

ACELERACIÓN GRUPAL (Asesorías grupales o Asesorías “One to one”)

OBJETIVO

Revisar las necesidades de las empresas participantes y su ejecución de mejora, mediante la implementación de un consejo (Gobierno corporativo), seguimiento de indicadores y trabajo one to one con asesores especializados.

Requisitos de entrada:

- Tener 2 años de operación como mínimo.
- Estar dado de alta en Hacienda.
- Facturar al año arriba de \$2,000,000.00 pesos.



¿Quiénes pueden participar?

El Centro de Emprendimiento e Innovación atiende también a emprendedores externos a la Universidad que desean iniciar un negocio sin importar su edad, así como a estudiantes principalmente de los últimos semestres y egresados que han visto en el emprendimiento su realización profesional y personal así como la contribución a la generación de riqueza para nuestro país.

Casos de éxito

Los proyectos que se han desarrollado en el Centro de Emprendimiento contribuyen al desarrollo de los sectores estratégicos del país como: automotriz, salud, educación, textiles, software, entre otros.

Sitio Web

<https://www.ipade.mx/ipade/conoce-el-ipade/>

<http://www.sparkup.mx/nosotros/>

Ubicación y contacto

- Ciudad de México

Floresta No 20, Col. Clavería, Del. Azcapotzalco 02080 Ciudad de México. Teléfono: +52 (55) 5354 1800

- Monterrey

Blvd. Díaz Ordaz No 100 Col. Santa María 64650 Monterrey N.L. Teléfono: +52 (81) 8220 0200

- Guadalajara

Av. Carlos Llano Cifuentes No 3000 Fracc. El Río Country Club 45350 El Arenal, Jalisco. Teléfono: +52 (33) 36271550

- IPADE Costa Rica
- IPADE Panamá

Conclusión



Podemos concluir que, alrededor del país hay un sinnúmero de incubadoras tanto Institucionales como no Institucionales, sin embargo, hay algunas que tienen más costo que otras e incluso son gratuitas y debemos analizar el tipo de nuestro proyecto o Plan de negocios, y buscar la mejor opción para poner nuestro proyecto a “incubar”. Dentro de un artículo (Startuppers, 2018)⁷⁹ se menciona que las mejores incubadoras de Instituciones en México son las siguientes:

1. CIEBT: (Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica).
2. El ITESM: (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey).
3. Unincube: esta incubadora está vinculada a la UPAEP (Universidad Autónoma del Estado de Puebla).

Entonces, tenemos diferentes opciones para elegir en dónde vamos a poner nuestro plan en marcha, además haciendo una comparativa hay incubadoras que tienen un alto costo, y debemos analizar cuánto es el capital con el que contamos, y si es que no contamos con capital, entonces tener algún acceso a financiamiento tanto de Instituciones públicas como privadas, el cuál será útil para hacer subsistir nuestro negocio a largo plazo.

⁷⁹Startuppers. (2018). Startuppers. Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de TOP 5 DE LAS INCUBADORAS EN MÉXICO EN 2018: <https://startupper.club/es/noticias/top-5-de-las-incubadoras-en-mexico-2018/>



CAPITULO VIII. EL DESARROLLO DEL CLUB DE EMPRENDEDORES

Introducción

El Club de emprendedores del Instituto Politécnico Nacional, se creará con el fin de proveer a la comunidad politécnica, así como al público en general, un espacio en dónde puedan presentar su idea y plan de negocios, con el objetivo de hacerlo material. Además este club de emprendedores pretende que esté formado por equipos multidisciplinarios con el objetivo de que cada uno pueda aportar ideas diferentes para lograr un objetivo en común. No obstante, el Club de emprendedores servirá de apoyo para dar capacitación y asesorías en las diferentes áreas profesionales, tomando en cuenta el tipo de proyecto a desarrollar.

El grupo que forma el Club de emprendedores, estará conformado con profesionales capacitados y de amplia experiencia en los diferentes rubros del mercado, para que el emprendedor desarrolle sus habilidades comerciales, su sentido de innovación, así como su espíritu emprendedor y los valores éticos que lo acompañan.

La definición de un Club de emprendedores, de acuerdo a un sitio web (Contagram, 2018)⁸⁰, es la siguiente: “Un club de emprendedores es un espacio de trabajo colaborativo que potencia y promueve el desarrollo económico regional, el talento local y los nuevos emprendimientos. En los clubes se pueden conocer los proyectos de cada ciudad y acceder a asesoramiento, capacitación y financiamiento”.

Además, actualmente es de suma importancia de los alumnos de la ESCA y en general, los alumnos del I.P.N. y de otras instituciones, que serán los futuros empresarios de México y quiénes desarrollaran ideas innovadoras, vayan desarrollándose profesionalmente para enfrentar los retos de la creación de una empresa, no obstante, los retos a los que los futuros empresarios se enfrentarán en un mundo globalizado. Se

⁸⁰Contagram. (05 de Noviembre de 2018). Contagram. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de ¿Qué es un club de emprendedores?: <https://www.contagram.com/blog/que-es-un-club-de-emprendedores/>



les debe de dar capacitación y herramientas a los alumnos para que puedan crear nuevas empresas las cuáles actualmente son la base de la economía de México, representando una parte importante del PIB.

8.1 Misión, Visión y Valores

Misión

Desarrollar el espíritu emprendedor de los profesionales dentro del Instituto Politécnico Nacional, asesorando y capacitando a los nuevos emprendedores que en un futuro tomarán las riendas del país en un ámbito político, económico y social. Asimismo, perfeccionar las habilidades del emprendedor tanto empresariales como en el ámbito administrativo, dentro de una cultura empresarial y de calidad, fomentando de buenas normas, valores y hábitos dentro de la organización, y no obstante, las buenas prácticas dentro de la misma para que contribuyan al desarrollo económico y social del país mediante organismos competentes e innovadores.

Visión

El Club de emprendedores, tiene como visión ser un organismo motivador de creación de empresas, que se posicione en los primeros lugares dentro de las Instituciones en México, el cual sea capaz de crear el mayor número de líderes de calidad, y los cuáles tengan las herramientas para enfrentar el entorno económico global y haciendo de México un país competitivo que se desapegue de la dependencia tecnológica de otros países. Además propiciando el crecimiento del país en aquellas áreas que están marginadas dentro del país, para que las personas de aquellas áreas puedan hacer uso de los recursos, teniendo a su disponibilidad tecnología de punta creada y fabricada dentro de nuestro país.

Valores

Valores	¿Porqué?
Honestidad	El emprendedor, tendrá que procurar siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones y trabajar con honestidad para no afectar a terceros, y con el objetivo de entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el



	respeto.
Responsabilidad	Será cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.
Liderazgo	Será la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa influirá en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. El emprendedor, buscará desarrollar el máximo potencial en su empresa u organización, así como de los trabajadores.
Respeto	Este será uno de los valores morales más relevantes para el ser humano y el entorno puesto que es de vital importancia dentro del desarrollo organizacional, ya que debemos de tener empatía y consideración hacia las otras personas.
Integridad	Este valor es la capacidad de actuar con honestidad y ser congruente entre las palabras, decisiones y acciones en función de la brújula moral, de valor o de creencias particulares que cada persona tenga.
Creatividad	Este valor es un aspecto clave, sobre todo cuando se están creando importantes cambios y se requiere una mayor competitividad. Hay que saber adaptarse, pero mucho más importante es adaptarse con esta ventaja a mayores, de una forma más flexible e innovadora.
Trabajoenequipo	La unión llevará al éxito y requerirá las capacidades o talentos de muchos profesionales, no sólo de un empleado en particular, por ello, esta forma de trabajar basada en la cooperación de un conjunto de personas, en la que todos los participantes deberán de aportar conocimientos.
Perseverancia	La perseverancia se ve reflejada en resultados, que redundan en beneficios tanto personales como para la empresa. Esto ayudará a reforzar el sentimiento de identificación con la empresa.

Figura 93. Valores del Club de emprendedores

Fuente: Elaboración propia

8.2 Objetivos

- Crear y fomentar, so sólo en los alumnos de la ESCA, pero también en los alumnos del Instituto Politécnico Nacional una cultura emprendedora.
- Tener una respuesta positiva por parte de la comunidad politécnica para llevar a cabo y hacer realidad los proyectos propuestos por los mismos.
- Fomentar la iniciativa entre los alumnos para hacer empresas innovadoras que ayuden al desarrollo económico de México.
- Hacer que haya un incremento en la cantidad, pero sobre todo la calidad de proyectos de emprendedores, con el objetivo de hacer que estos proyectos se constituyan en empresas legales.



- Tener vinculación con el sector público y privado para que exista oportunidad de apoyos a los planes de negocio de los emprendedores del I.P.N. con el objetivo que estos se hagan materiales, así como obtener orientación de estos dos sectores para hacer que el emprendedor esté mejor informado y pueda tomar las decisiones correctas en su empresa.

8.3 Modelo del Club de Emprendedores

El modelo que usará el Club de emprendedores, será el mismo que utiliza el Instituto Politécnico Nacional (del cual ya se habló en el capítulo anterior), llamado Modelo de Incubación Robusta o Modelo Robusto de Incubación, el cual “es una metodología propia para la incubación de empresas que incorpora las experiencias recogidas de diversas incubadoras, nacionales y extranjeras (Estados Unidos y Brasil principalmente), adecuándolas a las condiciones mexicanas. Esta metodología consta de cuatro etapas: acercamiento, implantación, gestación y alumbramiento”.

En la siguiente figura, publicado oficialmente por la OCDE, podemos observar un esquema en dónde se muestra con más claridad los pasos de éste modelo, del cual utilizará el Club de emprendedores aplicará la misma metodología, debido a su reconocimiento a nivel mundial por su calidad y el cuál ha sido implementado con anterioridad en varios países con el objeto de que los futuros emprendedores contribuyan a la sociedad de manera económica y socialmente, al crear y establecer nuevos negocios y empresas.

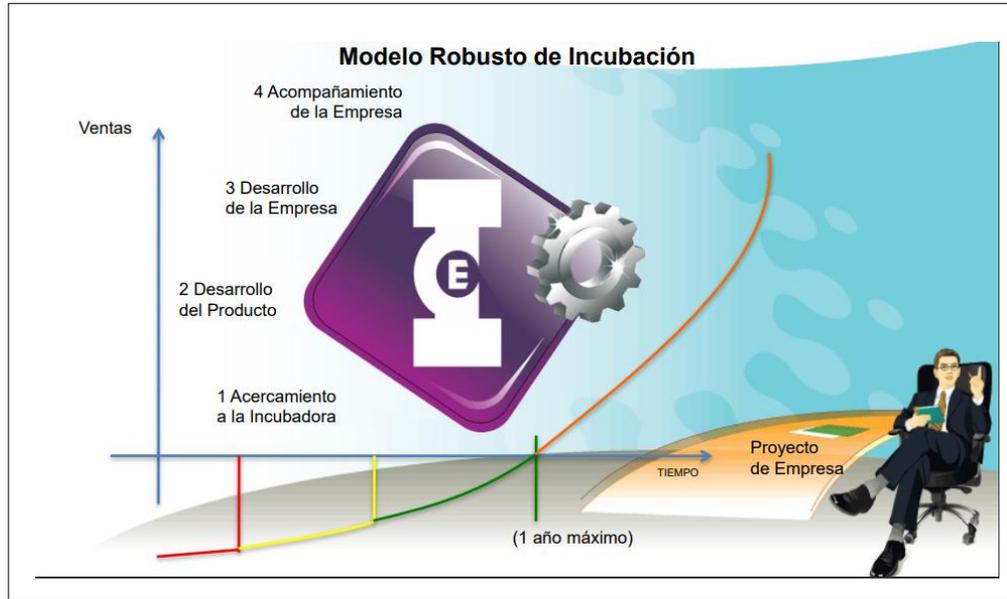


Figura 94. Modelo Robusto de Incubación
 Fuente: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/46956665.pdf>

8.4 Organigrama del Club

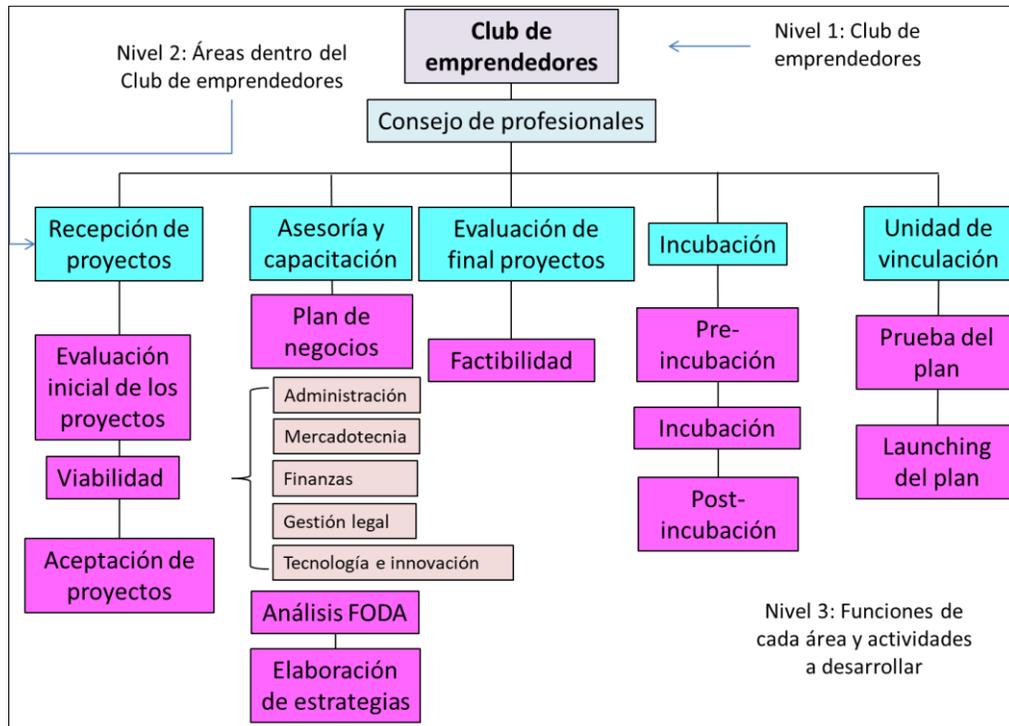


Figura 95. Organigrama del Club de emprendedores
 Fuente: Elaboración propia

8.5 Procesos a desarrollar

Dentro del Club de emprendedores el proceso que se muestra a continuación, será el proceso a seguir para que los proyectos innovadores sean exitosos.



Figura 96. Proceso a desarrollar en el Club de emprendedores

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, habrá diferentes habilidades a desarrollar para el éxito del emprendedor. Dentro de estas habilidades se encuentran la creatividad, el liderazgo, la resolución de problemas, la iniciativa, la perseverancia, el trabajo en equipo, así como el pensamiento crítico, la capacidad de comunicación, la investigación, la capacidad de apartarse a los cambios y dinamismo del entorno, la negociación, la ética, el tener coraje, ser competente, entre otras habilidades a desarrollar dentro del Club de emprendedores.

8.6 Requisitos para formar parte del club de emprendedores

- Ser estudiante del Instituto Politécnico Nacional, egresado o colaborador del I.P.N.
- Tener deseos de superación



- Ganas y deseos de aportar a México tanto en el aspecto social como económicamente.
- Ser perseverante
- Gusto por los negocios
- Curiosidad por aprender
- Tener una idea clara de negocio
- Que la idea de negocio sea innovadora y que no afecte a la sociedad
- Tener identificado con claridad cuál será el mercado meta así como una idea de la competencia actual.
- Disposición de tiempo para poder atender a las asesorías.
- Llenar ciertos formularios en dónde se tendrá una idea más amplia del negocio a emprender.

8.7 Manual de Políticas de Aceptación de Proyectos

Dentro de este Manual de Políticas de Aceptación de Proyectos, se tocarán distintas etapas para la aceptación del mismo. Aquí los puntos que tocaremos serán los entregables y las obligaciones por parte del emprendedor:

1. El proyecto debe de estar constituido únicamente por mexicanos y en territorio mexicano, sin límite del número de participantes.
2. El proyecto debe de estar enfocado a la mejora de la economía mexicana y a la generación de empleos siendo éste un proyecto viable y rentable, y no meramente a la reducción de los mismos, es decir, que apoye a emplear a la población económicamente inactiva.
3. El proyecto que sea aprobado, no debe de impactar ni dañar al medio ambiente de manera permanente, de otro modo, el proyecto no se tomará en cuenta y será descartado automáticamente.
4. El proyecto, dentro de su modelo de negocio, debe de estar enfocado a la innovación tecnológica, así como al compromiso con la sustentabilidad.



5. El proyecto que sea aprobado, debe de ser viable económicamente y tecnológicamente, de otro modo si no se cumple con estos requisitos, el proyecto no será tomado en cuenta.
6. El plan de negocios en la aceptación del proyecto como entregable, es parte fundamental de los requisitos para que pueda ingresar a la incubadora, así como el Estudio de Mercado, con el cuál se le dará apoyo al emprendedor.
7. La empresa que se cree, debe de estar constituida por la vía legal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y no debe de pertenecer al comercio informal, de otro modo no se dará apoyo.
8. Los proyectos deben de ser en su totalidad lícitos y transparentes, sin incurrir a las malas prácticas como lo puede ser el lavado de dinero o la venta de mercancía ilegal.
9. El proyecto aceptado debe de tener el compromiso que dentro de un plazo no mayor a cinco años, deberá cumplir con alguna de las normas de calidad ISO.
10. Se verán favorecidos los proyectos que ayuden al desarrollo tanto del sector tecnológico, sector salud, automotriz, así como del sector industrial, ya que actualmente estos sectores, forman parte de los sectores económicos más poderosos del país y en donde se requiere mayor inversión para el desarrollo de la nación.

8.8 Reglamento Interno

El club de emprendedores, contará con un reglamento interno, el servirá como una herramienta y guía para resolver los conflictos internos. Además este documento servirá para manejar las buenas relaciones laborales y para regular las obligaciones y prohibiciones a los que los trabajadores estarán sujetos.

No obstante, nos va ayudar a asegurar el bienestar y la seguridad de las personas en el interior la organización o empresa.

A continuación se presente el reglamento interno para participantes del Club de emprendedores:



1. Podrán inscribirse al Club de emprendedores aquellas personas que sean estudiantes del Instituto Politécnico Nacional, egresados o colaboradores del I.P.N., para esto deberán mostrar mediante un documento oficial expedido por el mismo, que son miembros de la Institución.
2. Para inscribirse al Club de emprendedores, se tendrá que firmar un documento con el responsable, en dónde se agendará una junta para platicar sobre el proyecto y una vez que se haya definido que cumple con las políticas de aceptación de proyecto, entonces se le dará seguimiento para la incubación.
3. Las inscripciones para el Club de emprendedores solo se realizarán dentro de las fechas establecidas en la convocatoria vigente, misma que será publicada en el sitio web oficial, además de las redes sociales del Club y se deberá cumplir puntualmente con las fechas establecidas, de lo contrario habrá que esperar a que exista una nueva convocatoria vigente para hacer el registro del proyecto.
4. El emprendedor podrá inscribir un proyecto cada convocatoria vigente.
5. El emprendedor deberá enviar al responsable del Club de emprendedores correspondiente, la información requerida para su inscripción dentro del período de inscripción establecido en la convocatoria vigente. Para esto, el emprendedor debe de cumplir puntualmente con los formatos llenados que se le solicitan para que pueda participar en la misma convocatoria, de no cumplir con los requisitos, entonces habrá que esperar a la publicación de la siguiente convocatoria.
6. El emprendedor deberá de asistir puntualmente a diferentes cursos que el Club de emprendedores ha diseñado para que el emprendedor tenga un conocimiento más amplios en diferentes áreas lo que le ayudará a crear su empresa y mantenerla en el mercado, si el emprendedor no termina los cursos ofrecidos en el Club de emprendedores durante el período de tiempo especificado en la convocatoria vigente:
 - a. No podrá inscribir un nuevo proyecto en la siguiente convocatoria.
 - b. Los cursos inconclusos no se tomarán en cuenta como parte de la formación del emprendedor.



7. Si el emprendedor, desea tomar algún curso extra que no resulte asignado tomando en cuenta el área de especialización, deberá de solicitar por escrito al responsable del Club de emprendedores, quien a su vez tendrá que evaluar dicha posibilidad con el consejo del Club, y el resultado de la decisión será acorde a disponibilidad de horas, demanda de los cursos y si fuera el caso, cumplimiento de los cursos anteriormente inscritos.
8. Una vez que el emprendedor haya sido asignado a los cursos de capacitación, deberá de cuidar el mobiliario, herramientas, materiales y las instalaciones que le sean prestados al mismo, no obstante, el hacer mal uso de los activos, repercutirá en una sanción la cual tendrá que pagar el emprendedor de acuerdo al avalúo de cada uno de los mismos.



Conclusión

El Club de emprendedores servirá como guía para aquellos que tienen poco conocimiento en la creación de una empresa, además, apoyará a las personas que tienen deseos de ser emprendedores y dará capacitación para la incubación de proyectos definidos. Por otro lado, hay ciertas reglas que hay que cumplir para que el proyecto sea aceptado y puesto en marcha y hay ciertos factores importantes que se deben de cumplir cómo el de ser un proyecto innovador y tecnológico, además de ser sustentable y que ayude al crecimiento económico del país.

La misión, visión, valores, el modelo del Club, son puntos importantes que se deben de conocer a profundidad para tener claro el objetivo y propósito de este club de emprendedores; además el organigrama nos indicará cuantas áreas hay funcionales dentro del mismo, y a dónde debemos recurrir para cada parte específica del proceso. Por otro lado, dentro de los Procesos a desarrollar, podemos entender de forma más clara cada parte del proceso a desarrollar incluyendo la capacitación, plan de negocios y desarrollo del producto, la asesoría y la promoción y la vinculación. Dentro de todo este proceso, hay ciertas habilidades a desarrollar como lo son la creatividad, el liderazgo, la resolución de problemas, la investigación, entre muchas otras que nos ayudarán a desarrollar mejor nuestro proyecto y plan de negocios, las cuáles son esenciales para el emprendedor y las cuáles si no las tiene, las tendrá que ir desarrollando para que el negocio sea exitoso.

Debemos tomar en cuenta que muchas veces y especialmente en ciertos estados en donde existe un índice alto de delincuencia, como la Unión de Tepito en la Ciudad de México, existen ciertos factores como las organizaciones criminales pueden afectar el desarrollo de un negocio e incluso lo puede llevar a cerrar operaciones, sin embargo, en la creación de una empresa es importante hacer un correcto, cuidadoso y detallado análisis de, para empezar, ¿En qué sector económico es en el que me voy a enfocar para desarrollar un proyecto?, además si es viable y rentable, y no obstante si va a ayudar tanto a la generación de empleos como al crecimiento económico y tecnológico de nuestro país.



Referencias bibliográficas y páginas web:

- (s.f.).
- Aliados17. (13 de Marzo de 2018). Aliados17. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Economía y Política de Puebla: <http://www.aliados17.com/unincube-upaep-recibe-reconocimiento-como-incubadora-de-alto-impacto/>
- Alto Nivel. (4 de Octubre de 2017). Las 17 empresas mexicanas que la rompen en el sector tecnológico. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/las-17-empresas-mexicanas-que-la-rompen-en-el-sector-tecnologico/>
- América Economía Intelligence. (15 de Abril de 2019). El Economista. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de Ranking de universidades mexicanas 2019: la UNAM, la mejor; universidades de AMLO, ¿cantidad contra calidad?: <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Ranking-de-universidades-mexicanas-2019-la-UNAM-la-mejor-universidades-de-AMLO-cantidad-contra-calidad-20190415-0070.html>
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (29 de Diciembre de 1981). LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. Recuperado el 09 de Agosto de 2019, de <https://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/leyes/leyorganicadelipn.pdf>
- Contagram. (05 de Noviembre de 2018). Contagram. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de ¿Qué es un club de emprendedores?: <https://www.contagram.com/blog/que-es-un-club-de-emprendedores/>
- El Herald. (20 de Septiembre de 2019). El Herald. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Predominan mujeres en innovación: <https://www.heraldoleon.mx/predominan-mujeres-en-innovacion/>
- EXPANSION. (07 de Diciembre de 2018). EXPANSION. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de El Inadem desaparece pero continúan los apoyos a emprendedores: <https://expansion.mx/emprendedores/2018/12/07/el-inadem-desaparece-pero-continuan-los-apoyos-a-emprendedores>
- Fortune en Español. (15 de Mayo de 2018). fortuneenespanol. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de 5 empresas mexicanas son reconocidas por su tecnología e innovación: <https://www.fortuneenespanol.com/leadership/5-empresas-mexicanas-son-reconocidas-por-su-tecnologia-e-innovac/>
- Independiente de Hidalgo. (19 de Julio de 2016). Independiente de Hidalgo. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Consolidan 200 empresas incubadas en UAEH: <https://www.elindependientedehidalgo.com.mx/consolidan-200-empresas-incubadas-en-uaeh/>
- Instituto Politécnico Nacional. (2019). CIEBT. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica: <https://www.ipn.mx/ciebt/>
- La Jornada. (06 de Septiembre de 2015). La Jornada. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de Lleva IPN modelo de incubación de empresas a dos universidades de Perú: <https://www.jornada.com.mx/2015/09/06/sociedad/032n2soc>



- Mohorte. (18 de Septiembre de 2019). Magnet. Recuperado el 2019 de Septiembre de 2019, de El otro Gran Salto Adelante: China ya produce más investigación científica que nadie en el mundo: https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/otro-gran-salto-adelante-china-produce-investigacion-cientifica-que-nadie-mundo?fbclid=IwAR2w49KYJGNwl_SMcsvJpd12NiDOYj3rzPal4pTQIDSTmgKBjrxI0F37iQk
- OECD. (2019). Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de OECD Publishing, Paris: <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>.
- PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Ó. S. (Junio de 2006). Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN: <https://www.oei.es/historico/memoriasctsi/mesa12>
- PILAR PÉREZ HERNÁNDEZ, Ó. S. (2006). Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN. México: Instituto Politécnico Nacional.
- pymeempresario. (15 de Marzo de 2010). pymeempresario. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Incubadora para Microempresas: <https://www.pymempresario.com/2010/03/incubadora-para-microempresas/>
- pymempresario. (05 de Diciembre de 2016). pymempresario. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Incubadora de Empresas de la UVM Tlalpan-Coyoacán: <https://www.pymempresario.com/2015/01/incubadora-de-empresas-de-la-uvm-tlalpan-coyoacan/>
- QS Top Universities. (2019). QS World University Rankings 2019. Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de <https://www.topuniversities.com/universities/instituto-politecnico-nacional-ipn>
- SEP. (2019). IPN. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de Aceleración de empresas: <https://www.ipn.mx/vinculacion/aceleracion-empresas.html>
- SEP. (2019). IPN. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de Aceleración-empresas: <https://www.ipn.mx/vinculacion/aceleracion-empresas.html>
- Startupper. (2018). Startupper. Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de TOP 5 DE LAS INCUBADORAS EN MÉXICO EN 2018: <https://startupper.club/es/noticias/top-5-de-las-incubadoras-en-mexico-2018/>
- Tecnológico de Monterrey. (23 de Abril de 2018). Conecta. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Tec Lean Launch el programa de incubación más novedoso: <https://tec.mx/es/noticias/ciudad-de-mexico/emprendedores/tec-lean-launch-el-programa-de-incubacion-mas-novedoso>
- Tecnológico de Monterrey. (2019). Emprendimiento. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de Red de Incubadoras de Empresas: <https://tec.mx/es/emprendimiento/red-de-incubadoras-de-empresas>
- Tecnológico de Monterrey. (2019). Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Modelo de incubación: <http://ide.itesm.mx/incubadoras/sitio%20nuevo/modelo.php>



- UANL. (08 de Mayo de 2019). UANL. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Centros e Institutos de Investigación: <http://investigacion.uanl.mx/centros-e-institutos-de-investigacion/>
- UANL. (2019). UANL. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Centro de Incubación de Empresas y Transferencia Tecnológica: <http://ciett.uanl.mx/index.php/el-centro/>
- UNESCO. (2019). UNESCO. Recuperado el 02 de Octubre de 2019, de How much does your country spend in R&D: http://uis.unesco.org/sites/all/modules/custom/uis_applications/apps/visualisations/research-and-development-spending/
- *UnionCDMX. (08 de Diciembre de 2017). Union CDMX. Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de ¿Cuántas universidades hay en México?: <http://www.unioncdmx.mx/articulo/2017/12/08/educacion/cuantas-universidades-hay-en-mexico>*
- UNITEC. (2019). UNITEC. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de INCUBADORA DE EMPRESAS: <https://www.unitec.mx/incubadora-de-empresas/>
- UPDCE. (2019). SEP. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://www.ipn.mx/updce/conocenos/>
- Wikipedia. (2018). Wikipedia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Universidad de Guanajuato: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Guanajuato
- Wikipedia. (2018). Wikipedia. Recuperado el 07 de Octubre de 2019, de Universidad Tecnológica de México: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Tecnol%C3%B3gica_de_M%C3%A9xico#cite_note-diez_y_nueve-1
- Wikipedia. (2019). Wikipedia. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa: https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Panamericano_de_Alta_Direcci%C3%B3n_de_Empresa
- Boeree, George. (2003). Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow. Traducción: Rafael Gautier.
- Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell. (2004). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Baruch College, The City University of New York USA.
- Rosal Cortés, R. (1986). El crecimiento personal (o autorrealización): meta de las psicoterapias humanistas. Anuario de psicología / The UB Journal of psychology. Núm.: 34.
- ANDREWS, Kenneth. (1980). The concept of corporate strategy. Illinois: Richard D. Irwin, Inc Homewood.
- ANSOFF, Igor. (1965). Corporate strategy. Mc Graw Hill, Harmondsworth.
- BRANDERBURGUER, Adam y NALEBUFF, Barry. (2005). Coopetencia.



-
- CHANDLER, Alfred. (1962). Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise. Harvard Business School.
 - DE CERTAU, Michel. (1994). La invención de lo cotidiano. México: Editorial Gallinard.
 - file:///C:/Users/kun%20fu%20panda/Downloads/Pensamiento%20Creativo_M%C3%B3dulo1_Hemisferio%20derecho.pdf .
 - <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-pensamiento-creativo>
 - <https://blog.grupo-pya.com/pensamiento-analitico-claves-de-su-uso-en-la-resolucion-de-problemas/>
 - <http://www.escuelamanagement.eu/sin-categoria-es/comportamiento-proactivo-reactivo-cuando-la-actitud-define-exito>
 - <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracin-del-cambio-220374>
 - <http://www.beperson.com/nutreco/proactividad.pdf>
 - <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/casos-de-exito/19-mexico-emprende>
 - <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>