

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a una Metodología para la Incubación de Empresas en el Centro de Innovación y Desarrollo de Negocios del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chiapas, dicha Metodología se puede definir como un conjunto de procedimientos utilizados para alcanzar una gama de objetivos en el proceso de Incubación de Empresas.

La característica principal de esta metodología es la mención de un paso a paso de los métodos y actividades necesarias para cumplir las metas de la Incubadora en cuanto a reclutamiento de nuevos proyectos se refiere.

El motivo de la realización de este proyecto es dado a que en nuestro Estado contamos con mucha gente con espíritu emprendedor que cuanta con una idea de negocio o bien está al mando de una empresa que necesita ser consolidada pero que por la falta de información no saben que existen instituciones que brindan servicios de orientación y asesorías personalizadas para dichos emprendedores que ayudan mejorar y consolidar la competitividad de su empresa.

Para dar a conocer el objetivo principal de una Incubadora de Empresas y los servicios que ofrece, es de vital importancia contar con un procedimiento bien fundamentado de las actividades que tienen que llevarse a cabo para darse a conocer a los emprendedores interesados en consolidar su empresa.

Por esta razón este proyecto de Metodología para la Incubación de Empresas está hecho con el fin de orientar de la mejor manera al personal del Centro de Innovación y Desarrollo de Negocios para que se puedan cumplir las metas requeridas anualmente de emprendedores con potencial a incubarse.

En esta Metodología se realizó un trabajo de campo para conocer de cerca el comportamiento de los posibles emprendedores y de esta manera poder utilizar la mejor técnica para llegar a ellos mediante medios de promoción, también se han implementado diversos tipos de portafolios con el fin de contar con información básica de los posibles prospectos a incubarse así como también información de las diferentes instituciones financieras en sus tres líneas de acción fondos/programas federales, fondos/programas Estatales y micro financieras/instituciones bancarias con el fin de poder canalizar a los emprendedores en cualquier momento durante su proceso de Incubación.

## CAPITULO I.- JUSTIFICACIÓN

El proyecto “Metodología para la Incubación de Empresas” surge de la idea de realizar de manera documentada, paso a paso el proceso necesario para Incubar una Empresa en el Centro de Innovación y Desarrollo de Negocios (CIDEN) ubicado en el ITESM Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, para ayudar a gente emprendedora que ya cuenta con una idea de negocios, pero que por ser empresas nacientes enfrentan una serie de problemas estructurales que dificultan su desarrollo como la falta de planeación, deficiencias en la operación y producción, deficiencias financieras, falta de claridad en la visión de la empresa y carencias en la gestión interna por parte de los dueños.

Con esto se pretende lograr una mejor comercialización de productos o servicios nacidos en nuestro Estado, mejorar la competitividad comercial, generar nuevos empleos y como consecuencia mejorar la economía de la sociedad Chiapaneca y para el desarrollo de nuestro País.

## CAPITULO II.- OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

### 2.1 Objetivo General

Determinar los pasos para Incubar Empresas y que éstas puedan ser vinculadas para obtener financiamiento de las distintas instituciones.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Presentar al Emprendedor los informes necesarios para su idea de negocio ante el CIDEN.
- Determinar los lineamientos para que un emprendedor tenga la idea de un negocio.
- Diseñar el perfil de un posible Emprendedor.
- Diseñar un plan de negocios para el Emprendedor.
- Vincular al Emprendedor para que pueda obtener financiamiento ante diversas instancias.

## CAPITULO III.- CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA EN QUE PARTICIPÓ

### 3.1 Centro de Innovación Desarrollo de Negocios CIDEN.



El Centro de Innovación Desarrollo de Negocios CIDEN, se encuentra ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, capital del Estado de Chiapas, es una Organización que se dedica a la Incubación de Empresas.

Con la finalidad de ayudar a la gente emprendedora que cuente con una idea de negocio para la creación o desarrollo de su propia empresa.

#### Misión

Contribuir a la creación, desarrollo, consolidación y crecimiento de nuevas empresas y negocios innovadores, apoyando así la formación de emprendedores, con la finalidad de generar empleos y lograr un crecimiento económico y social en las distintas regiones de nuestro país.

Nosotros estamos comprometidos con el logro de nuestro propósito a través de servicios de apoyo de negocios; tutoría y asesoría especializada, capacitación, desarrollo de red de contactos, acercamiento con inversionistas y fuentes de financiamiento, gestión de fondos y relación con el gobierno, facilitación de espacios físicos y creación de capital social.

Nosotros proveemos nuestros servicios a alumnos, egresados, profesores, empleados, comunidad en general, organismos, universidades y gobierno.

Los principios que guían la relación con nuestros clientes y todos aquellos con interés en nuestra empresa son: la ética, innovación, excelencia, compromiso con la comunidad, respeto, trabajo en equipo y consenso.

Nuestra filosofía contempla la excelencia en los servicios que se refleje en la entrega al ámbito empresarial de organizaciones financieramente sólidas y socialmente responsables de su función, la mejora continua, innovación y desarrollo de modelos vanguardistas de incubación y aceleración de negocios, toma de decisiones consensadas, empatía, enfoque a la formación del desarrollo del empresario.

### **Visión**

Nuestra organización en el futuro será la Red de Incubadoras de Empresas líder en América Latina, al proveer la mejor plataforma de impulso en la creación de empresas.

Queremos que nuestra organización sea distinguida por la excelencia de nuestros servicios que se refleje en la calidad, solidez, rentabilidad, innovación y responsabilidad social de las empresas generadas a través del sistema.

En el futuro, nuestros empleados tendrán actitud y visión emprendedora y serán vistos como líderes de opinión, competitivos a nivel internacional, con valores, y capacidad probada en el tema de emprendimiento, incubación, aceleración de negocios y generación de conocimiento. La realización de esta visión nos hará partícipes del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social del país, dándole estabilidad a través de la generación de empleos y riqueza.

### **Objetivos Generales De La Empresa**

Ofrecer a alumnos y ex alumnos emprendedores, un modelo de desarrollo de empresas que facilite la implantación, consolidación y mejora de las mismas, además de apoyar a la formación de empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, con habilidades, actitudes y valores que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo social de su comunidad.

El objetivo del Modelo de Incubación de Empresas es brindar el soporte necesario al emprendedor para el desarrollo de su empresa, a través de diversos servicios básicos y especializados, orientando y acompañando de manera personalizada, durante todas las etapas.

Los procesos principales que componen el modelo a lo largo de las tres etapas Pre- incubación, Incubación y Pos- Incubación son:

- **Tutoría:** Servicio ofrecido al emprendedor o empresario a través del cual es acompañado por personal experto y capacitado con el fin de orientarlo y asesorarlo de manera personalizada, en el desarrollo del plan de negocios, implantación, operación, desarrollo y consolidación de la empresa, según la etapa en que se encuentre.
- **Asesoría Especializada:** Es un servicio que se ofrece para dar apoyo al emprendedor en áreas específicas del plan de negocios y durante el desarrollo y operación de la empresa. Estas áreas pueden ser: Mercadotecnia, Producción, Administración y organización, Contabilidad y finanzas, Legal y Comercio Internacional.
- **Enlaces de negocios:** Actividad enfocada a ofrecer diversos servicios para que las empresas interesadas tengan el contacto y la oportunidad de hacer negocios con proveedores, fuentes de financiamiento o posibles clientes.
- **Incubación (física y virtual):** La etapa de Incubación puede darse en dos modalidades; física o virtual. La primera implica proporcionar un espacio físico a la empresa para su operación. Este espacio físico se encuentra dentro de las instalaciones de la Incubadora de Empresas. La segunda modalidad nos indica que a la empresa no se le proporcionará este espacio físico. En ambos casos, las empresas desarrollarán sus actividades correspondientes a la etapa a través del Portal Emprendetec

- **Información:** Dentro del Modelo de Incubación de Empresas, los emprendedores y empresarios tienen acceso a fuentes de información general y específica para el desarrollo de su Plan de Negocios o la Operación de sus empresas, dependiendo la etapa en la que se encuentren.
- **Capacitación Empresarial:** Se refiere a los cursos (presenciales y en línea) que son ofrecidos a los clientes con el objetivo de apoyarlos en el desarrollo, operación, crecimiento y consolidación de sus empresas, así como también como apoyo para la elaboración de sus planes de negocios.

### **Pre-Incubación**

En la Pre-incubación, los servicios que ofrece la Incubadora están dirigidos a apoyar al emprendedor en la generación del Plan de Negocio, así como también en el asesoramiento para crear las estrategias que pondrá en marcha para desarrollar la empresa. Esta etapa tiene una duración de seis meses, con opción a contar con una prórroga de seis meses más.

Los servicios principales que ofrece la incubadora en la etapa de Pre-incubación son:

- Evaluación de la idea de negocio
- Tutoría y Asesoría especializada
- Capacitación Empresarial

Los servicios adicionales que se ofrecen son:

- Asesoría básica de negocios
- Búsqueda de información especializada
- Acceso a fuentes bibliográficas



## Incubación

En la Incubación, los servicios que se ofrecen están dirigidos a apoyar al empresario en la implantación, operación y desarrollo de su empresa. Durante esta etapa se pone en marcha la empresa y sus operaciones inician de manera real dentro del mercado.

Los servicios principales que ofrece la incubadora en la etapa de Incubación son:

- Evaluación del Plan de Negocios
- Tutoría y Asesoría especializada
- Capacitación Empresarial

Los servicios adicionales que se ofrecen son:

- Asesoría básica de negocios
- Búsqueda de información especializada
- Acceso a fuentes bibliográficas
- Enlaces de negocios
- Vinculación con fuentes de financiamiento
- Alianzas y convenios
- Acceso al Centro de Servicios (Equipo de cómputo, Salas de juntas y capacitación, teléfono, fax, copiadora, scanner, impresora)
- Seguridad y vigilancia (Incubación física)
- Mantenimiento e intendencia (incubación física)

## Pos-Incubación

En la Pos-Incubación, se dará la consolidación, seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa.

### 3.2 Actividades de la oficina donde se desarrollará el proyecto.

#### Dirección de la Incubadora de Empresas

Dirigir, coordinar y monitorear la correcta dirección estratégica, operativa y administrativa del Modelo de Incubación de Empresas en el Campus Chiapas y

dirigir esos esfuerzos a la Red de Incubadora del Sistema Tecnológico, incluyendo la administración de servicios y de soporte para todos los empresarios que participan en el Modelo de Incubación.

Coordinar el Centro de Desarrollo Empresarial en los diferentes servicios de apoyo (asesorías, información, capacitación, enlaces de negocio, trabajo con alumnos, incubación de empresas, desarrollo y seguimiento a proyectos y trabajo colaborativo) con programas e instituciones de apoyo a la creación de empresas nacionales e internacionales.

Coordinar, organizar, dirigir y monitorear el desempeño del Área de Asesoría en Desarrollo Negocios para atender con calidad a las empresas que se encuentran en el proceso de pre, in y post incubación y a la comunidad Tecnológico; y cumplir de esta forma con los objetivos fijados por el Director del CDE para el área.

### **Sala de Capacitación**

Dar apoyo profesional y personalizado sobre cualquier duda o inquietud relacionada con la creación, desarrollo, operación y seguimiento de la empresa o proyecto.

### **Asistencia y Coordinación**

Apoyar a la dirección de incubadoras de empresas en la organización y seguimiento de actividades propias y aquellas relacionadas con sus subordinados.

### **3.3 Organigrama General de la Empresa**

La Incubadora de Empresas Campus Chiapas cuenta con una estructura organizacional mucho más simple y sencilla que cualquiera de las demás Incubadoras de la Red de Incubadoras. Esto se debe principalmente a dos causas: la primera, el tamaño del Campus (en cantidad de alumnos) y por ende, la demanda potencial de servicios que se pudiera dar conforme la Incubadora fortalezca su marca y presencia en la comunidad.

Por todo esto es que la Incubadora de Empresas, cuenta con el siguiente organigrama (Remarcado), Siguiendo página.

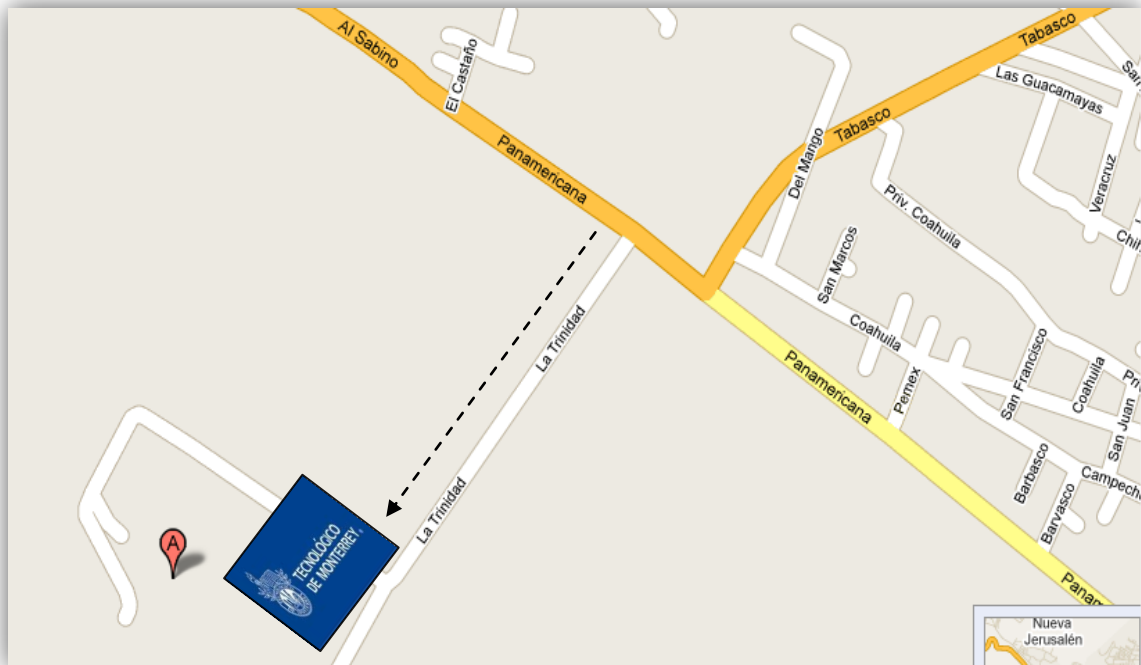
## Organigrama

### 3.4 Ubicación física de la empresa

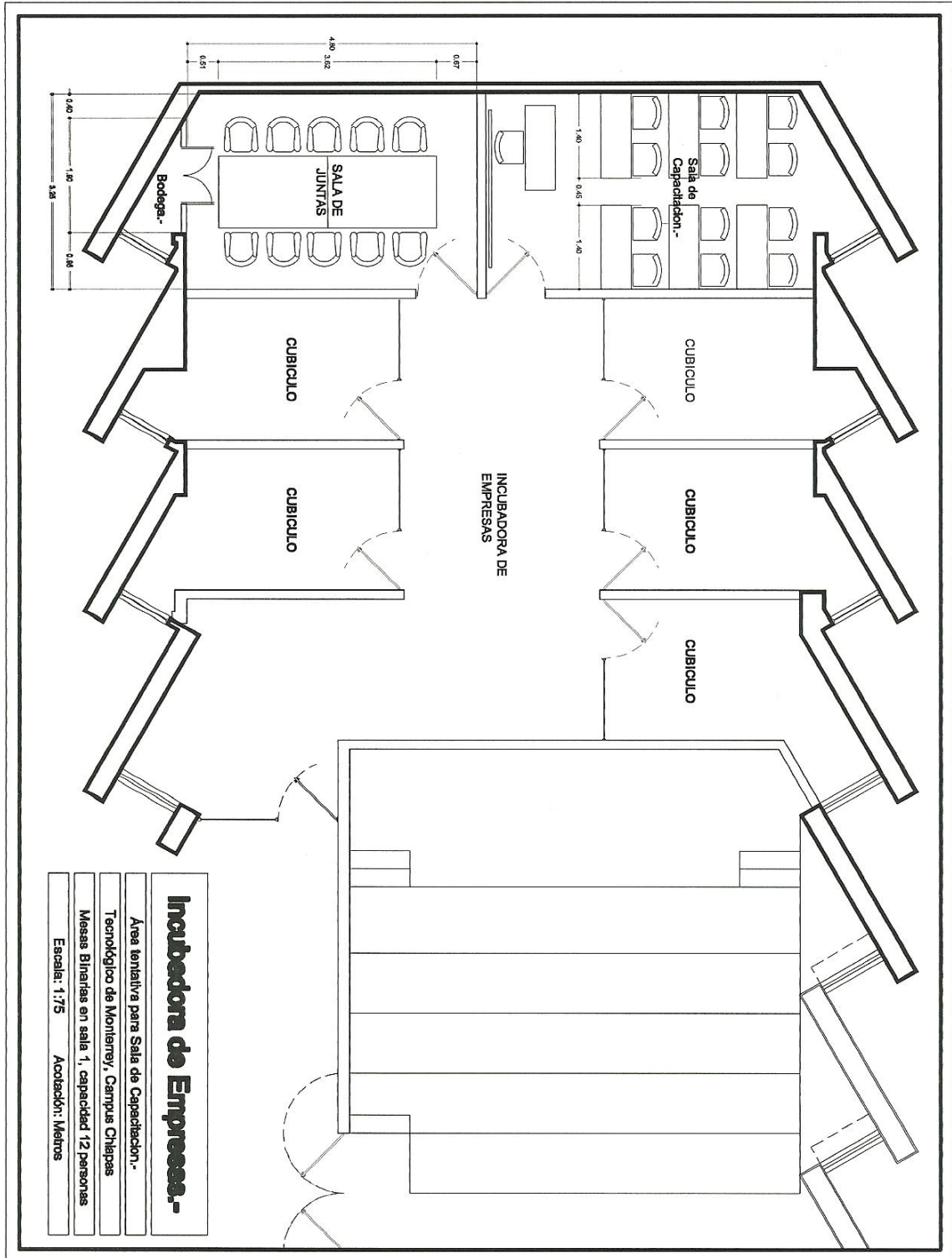
El Centro de Innovación Desarrollo de Negocios (CIDEN) se encuentra ubicado Carretera a Tapanatepec Km. 149 + 746 Col. Juan Crispín C.P. 29020. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

**Teléfonos:** 61 7 60 84 y 86

**Contacto:** [incubadora.chs@servicios.itesm.mx](mailto:incubadora.chs@servicios.itesm.mx), [www.chs.itesm.mx](http://www.chs.itesm.mx)



Croquis



### 3.5 Infraestructura del equipo de cómputo

Las herramientas con que cuenta el proyecto son las siguientes:

#### Parte Hardware:

- Computadoras de escritorio y Lap-tops
- Impresoras
- Fax
- Reguladores de voltaje no break
- Teléfonos

#### Parte Software:

- Software Adobe Flash
- Servicio de Internet
- Microsoft Office

## CAPITULO IV.- PROBLEMAS A RESOLVER

### 4.1 Problemas a resolver

Por lo general los Emprendedores son personas que tienen más experiencia en el desarrollo práctico de su negocio pero no tienen el conocimiento necesario para generar su plan de negocios, este problema limita al Emprendedor poder obtener recursos financieros ya sea Federales, Estatales o Bancarios para el desarrollo de su proyecto.

Uno de los principales problemas que se presentan en el CIDEN, es que las personas Emprendedoras no conocen a grandes rasgos el servicio que brinda una incubadora de Empresas y por lo tanto carecen de la información necesaria para decidir Incubar su proyecto.

Otro problema es que el Emprendedor podrá tener la idea de negocio pero su proyecto no cumple con los lineamientos necesarios para ser Incubado.

Con la realización de este proyecto se pretende que las personas Emprendedoras Incuben su empresa para que estas lleguen a estar consolidadas y puedan generar nuevos empleos, para ello es necesario resolver problemas que se presentan cada vez que se lanza una convocatoria para reclutamiento de Empresas.



## CAPITULO V.- ALCANCES Y LIMITACIONES

### 5.1 Metas

- La creación de la Metodología de la Incubación de Empresas. Los avances y resultados alcanzados quedarán a disposición del Centro de Innovación y Desarrollo De Negocios de manera teórica, y en un futuro poder presentarlo virtual.

### 5.2 Alcances del proyecto

El desarrollo de este proyecto se enfoca a proporcionar una herramienta teórica, a través de una Metodología dirigida al proceso para la incubación de Empresas. Las delimitaciones del proyecto son:

- Esta metodología servirá al personal que en el Centro de Innovación y Desarrollo de Negocios (CIDEN) labora.
- El presente documento servirá como herramienta a la incubadora de Empresas para llevar a cabo el proceso de Incubación.
- Esta Metodología tendrá vigencia de un año, para uso exclusivo del CIDEN, debido a que cada año se presentan nuevas oportunidades para localizar a los posibles prospectos.
- Con base a lo anterior esta Metodología, deberá ser actualizada en cada nueva Convocatoria de Reclutamiento de Empresas.
- Posteriormente esta Metodología podrá tener una fase II, la cual será sistematizada con una interfaz amigable para el usuario,

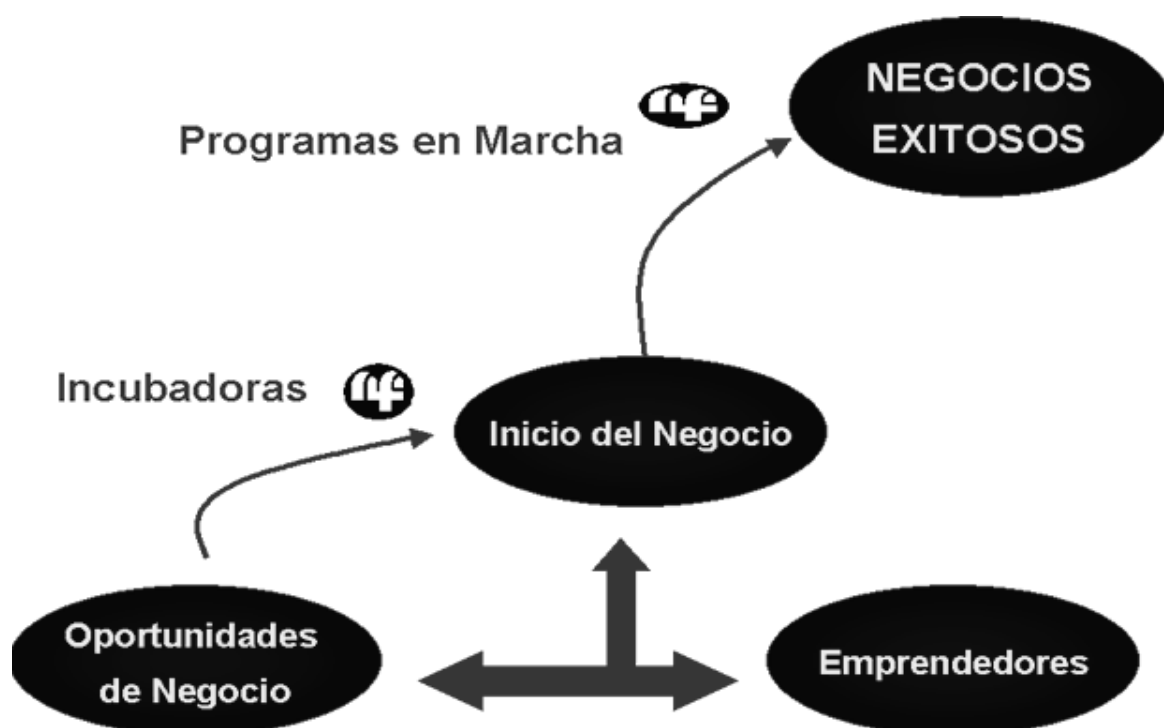
### 4.3 Limitaciones del proyecto

- Actualmente la Metodología se encuentra en una primera fase, es decir todo es manual.

## CAPITULO VI.- FUNDAMENTO TEÓRICO

### 5.1 Marco teórico Conceptual

El proceso de Incubación de Empresas de Negocios puede ser visto como un negocio que ofrece servicios profesionales especializados o una profesión que ofrece servicios de negocios especializados para ayudar a la formación, desarrollo u supervivencia de nuevas Empresas.



En Manual escrito por Lyons y Lichtenstein (S.F.) dice que el propósito de un programa de incubación de negocios es ayudar a los empresarios en la formación y el desarrollo de una nueva empresa para que ésta pueda sobrevivir y ser exitosa. Para ello un programa de incubación ofrece un marco de ayuda que facilita el proceso por el cual un empresario desarrolla un concepto de negocio que lo transforma en una empresa comercial viable y provee apoyo para transformar un negocio, no para mantener la situación existente de una empresa.

El Manual para Incubar Nuevas Empresas de Lyons y Lichtenstein menciona lo siguiente:

Para cumplir su misión, los programas de incubación deben alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Incrementar la tasa de formación de nuevos negocios
- ✓ Incrementar la tasa de supervivencia y éxito de las nuevas empresas –esto es disminuir la tasa de fracaso.
- ✓ Incrementar la tasa de desarrollo d nuevas empresas –esto es, ayudarlas a crecer más rápidamente y más eficientemente.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

### **Incubación de las PYMES**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) han tenido que formar parte de un sistema globalizado; esta institución requiere que diseñen estrategias que les generen ventajas competitivas para permanecer y fortalecerse en un mercado según Iduarte y Zarza (2000). Actualmente México cuenta con 23 incubadoras, con más de 150 empresas graduadas.

- 12 incubadoras de base tecnológica
- 10 Incubadoras de objetivo general
- 1 parque tecnológico en Jalisco
- Más de 30 proyectos viables para generar nuevas incubadoras.

El concepto ha sido apoyado por:

- Nacional Financiera fue pionera en este campo en 1987.
- CONACYT
- ITESM: Nafin Financia el Plan de Negocios.
- Universidades Públicas y Privadas
- Secretaría de Economía
- Gobiernos Estatales y Municipales

## Clases de incubadoras en México

- Incubadoras de Base Tecnológica:

Nacen de proyectos innovativos y sus antecedentes se remontan a 1987 en Morelos con la participación de Nafin, Conacyt y el Instituto de Investigaciones Eléctricas.

- Incubadoras de Empresas Industriales, Comerciales y de Servicios:

Iniciaron a mediados de los noventa con el caso de desarrollo económico de Ciudad Juárez, para proveer servicios a la maquiladora y en 2001 se consolidó el proyecto del ITESM por su experiencia en proyectos de incubadoras tecnológica.

En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Por la importancia de las MIPYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación. (“Observatorio PYME”, S.F.).

En su Manual para Incubar Nuevas Empresas Lyson reconoció que es importante saber que, aunque programa de incubación no nos puede garantizar el éxito de una empresa, sí puede influir positivamente en dicha empresa y también en la tasa de crecimiento de la misma. El objetivo es que en breve, un programa de incubación debería mejorar las tasas de información de, desarrollo y supervivencia de nuevas empresas comparadas a lo que hubiera ocurrido en la ausencia de los programas.

## Proceso de Incubación

El proceso de incubación de empresas se desglosa en tres grandes etapas, la primera etapa consta en ubicar a los posibles prospectos mediante diferentes eventos y visitas a cámaras empresariales, seguida de la etapa de seguimiento de personas interesadas en incubar para concluir con la etapa de ingreso a la pre incubación de empresas.

Los programas de incubación más efectivos siguen estrategias específicas para agregar valor a la comunidad en el cual operan. Para definir estas estrategias, un programa de incubación debe responder a dos preguntas fundamentales: Primero, ¿Qué tipo de compañías debería incubar?, es decir, sobre a qué nicho de mercado de los empresarios de la comunidad apunta el programa y segundo, ¿Qué tanto deberíamos hacer nosotros para incubarlas?, esta pregunta tiene que ver con qué nivel y tipo de responsabilidad asumirá el programa de incubación para ayudar y trabajar con este sector.

## 5.2 Marco teórico Específico

### Plan de Negocios

El Plan de Negocios es un documento que ayuda al Empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio. El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño Emprendimiento.

En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

## Estudios que Componen un Plan de Negocios

- Estudio de Mercado

Con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Aunque la cuantificación de la oferta y demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, pues proporciona información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. El investigador del mercado, al final de un estudio meticuloso y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero que es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre serán los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias.

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y con-testar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continua. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.



- Estudio Técnico

Esta parte del estudio puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis administrativo.

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Hay que aclarar que tal determinación es difícil, pues las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos trabajados, ya que para un cierto equipo instalado, la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleara.

Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos, como pueden ser los costos de transportes, de materia prima y el producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros. Recuerde que los análisis deben ser integrantes, pues si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.

Sobre la ingeniería del proyecto se puede decir que, técnicamente, existen diversos procesos productivos opcionales, que son básicamente los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte están englobados otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología seleccionada; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que por fuerza se calculan todas y cada una de las áreas que formaran la empresa.

Algunos de los aspectos que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad son el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se deben hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un desglose de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo.

- Estudio Económico

La antepenúltima etapa del estudio es el análisis económico. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación y amortización, dada su naturaleza líquida.

Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento.

Los flujos provienen del estudio de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado. Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y como se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo.

En esta forma se selecciona un plan de financiamiento, el más complicado, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital.

Asimismo, es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio. Aunque no es una técnica de evaluación, debido a las desventajas metodológicas que presenta, si es un punto de referencia importante para una empresa productiva la determinación del nivel de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales.

- Evaluación Económica

Esta parte se propone describir los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y son comparados con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra m aplicación práctica.

Esta parte es muy importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto. Normalmente no se encuentran problemas en relación con el mercado o la tecnología disponible que se empleara en la fabricación del producto; por tanto, la decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica. Ahí radica su importancia. Por eso, los métodos y los conceptos aplica-dos deben ser claros y convincentes para el inversionista.

- Análisis y Administración Del Riesgo

Por lo general, la última parte tratada en el estudio de factibilidad es la evaluación económica. Sin embargo, en este texto existe otra parte a la que se llamó "Análisis y administración del riesgo", donde se presenta un enfoque totalmente nuevo sobre el riesgo.

Este enfoque puede aplicarse en economías inestables, a diferencia de otros enfoques de aplicación más restringida. El resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corto o a mediano plazo, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis.

Finalmente, en todo proyecto debe haber una conclusión general, en la que se declare abierta y francamente cuales son las bases cuantitativas que orillan a tomar la decisión de inversión en el proyecto estudiado.

## **CAPÍTULO VII.- PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS.**

### **7.1 Desarrollo**

En la Residencia Profesional realizada en el CIDEN (Centro de Innovación y Desarrollo de Negocios) se llevaron a cabo diversas actividades para poder reclutar el mayor número de emprendedores y cumplir la meta esperada de por lo menos 20 empresas Incubadas en dicha Institución. Las actividades se realizaron durante cuatro etapas: Reclutamiento de Empresas con Potencial a Incubarse, Campaña Publicitaria para el Reclutamiento de Empresas, Implementación de un Portafolio Micro financiero y asesorías y tutorial a Empresas Incubadas, todas estas etapas se llevaron a cavo en un lapso de tiempo de 5 meses.

- **Reclutamiento de Empresas con potencial para incubarse**

En esta primera etapa de reclutamiento de empresas se ha realizado un trabajo de campo donde utilizando la observación y la investigación se identificaron cuales son los patrones de comportamiento de un emprendedor en su día a día, que leen, como se informan, a donde asisten, etc., con la finalidad de identificar cuáles serán los medios de promoción a utilizar de una manera eficiente.

- **Campaña Publicitaria para el Reclutamiento de Empresas**

Una vez que se tuvo identificado el comportamiento de los posibles emprendedores, se dio a la tarea de investigar dentro de los medios impresos donde se podría publicitarnos (periódicos, revistas), televisión (noticieros, programación del día), radio (Programación, spots, etc.) para sacar un presupuesto y lanzar la imagen de la campaña en las diferentes vías.

En esta investigación se realizaron llamadas telefónicas para contactar al gerente de ventas de las diferentes empresas publicitarias de nuestro interés y de esta manera poder obtener información de los diferentes paquetes y promociones que pudieran ofertarnos, por medio del correo electrónico estas personas nos enviaron la información necesaria y así se tomo la mejor decisión.

Así también se contactó a las diferentes Cámaras Empresariales de Tuxtla Gutiérrez para solicitar una cita en su próximo desayuno con sus agremiados y mediante una charla explicar de manera detallada las actividades del CIDEN , previo a dicha cita se diseñaron pequeñas hojas de registro con datos muy básicos, estas hojas de registro se repartieron a todos los asistentes junto con información impresa acerca de la Incubadora, de esta manera pudimos quedarnos con información de nuestros prospectos a incubación a quienes inmediatamente después se dio seguimiento mediante llamadas telefónicas para seguir cultivando su interés por incubar su idea de negocio, su proyecto o su empresa.

Se asistió a diferentes eventos como lo fue la Feria CANACO 2010 y la Caravana de Emprendedores en la Ciudad de Tapachula, en estos eventos también se abordaron de manera directa a cada una de las empresas que se presentaron, se registraron sus datos y posteriormente se les dio seguimiento vía telefónica.

Finalmente en esta etapa se hicieron sesiones de evaluación para las personas verdaderamente interesadas a quienes se les asigno una cita y un espacio en las instalaciones de CIDEN y de esta manera pudieron hacer una breve presentación de su proyecto, esto permitió a CIDEN cerrar el ciclo de aceptación del incubado y al mismo tiempo los prospectos pudieron interactuar con el equipo de expertos durante la etapa de selección.

- **Implementación de un Portafolio Micro financiero**

Durante esta etapa se llevó a cabo una investigación bien documentada de todas las fuentes de financiamiento existentes para los emprendedores/empresarios, de nuevo en tres líneas de acción Fondos/Programas Federales, Fondos/Programas Estatales, Micro Financieras/Instituciones Bancarias.

Durante este proceso se realizó el contacto con dichas fuentes de financiamiento para establecer un foro de oportunidades de financiamiento a los empresarios en el cual se expusieron diferentes propuestas de apoyos económicos a las PyMES y finalmente ellos optaron por su mejor opción.

- **Asesorías y Tutorías a Empresas Incubadas**

En esta etapa contando ya con los emprendedores que finalmente empezarán el proceso de Pre Incubación se interactuó junto con el equipo de tutores y asesores para llevar a cabo alguno de los procesos de tutorío y/o asesorías a los emprendedores en cuanto a los pasos necesarios que tienen que realizar y la documentación que deberán entregar a CIDEN para formalizar el proceso de Incubación.

- **Presentación del Informe**

En esta última etapa será una entrega impresa de la Metodología para la Incubación de Empresas al Centro de Innovación y Desarrollo de Negocios (CIDEN) para que pueda ser utilizada por el personal de la Incubadora durante el proceso de Reclutamiento e Incubación de Empresas.

## **CAPÍTULO VIII.- RESULTADOS, PLANOS, GRAFICAS, PROTOTIPOS Y PROGRAMAS.**

### **8.1 Resultados Finales**

Gracias a la Metodología que poco a poco se estaba imprimiendo y construyendo se obtuvo resultados de forma exitosa, con la ayuda y descripción de los pasos necesarios para el Reclutamiento de Empresas se tomo en cuenta que la Incubación nos lleva a un proceso mediante el cual, se brinda la oportunidad de su nacimiento y crecimiento de las empresas, a través, del suministro de condiciones controladas en cada una de las etapas de desarrollo, dándole paso a las iniciativas de los emprendedores con sus propias ideas creativas, las cuales deben estar llenas de innovación generadas por un nuevo modelo.

Se finalizo con un total de 166 prospectos contactados a través de varios eventos en los cuales se estuvo presente, como son:

- Feria Canaco, Poliforum Tuxtla Gutiérrez
- Desayuno con los agremiados de la Cmic, delegación Tuxtla Gutiérrez
- Reunión del mes con los agremiados de Coparmex, delegación Tuxtla Gutiérrez
- Reunión con los socios de la revista Mas- Agro, en la Escuela Fray Bartolomé.
- Diplomado Orgánico, realizado en el ITEMS
- Caravana de Emprendedores, Tapachula 2010
- Expo- Orgánico de productos no tradicionales en Tuxtla Gutiérrez 2010
- Foro de Tecnologías de Información, Hotel Holiday inn
- Foro de Emprendedores- Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez

Se cumplió con la meta de 20 Empresas aceptadas, se evaluaron 25 de las cuales se tuvo la oportunidad de seleccionar quienes serian los emprendedores que se les otorgarían las becas. Se logró la aportación del capital semilla, para



las empresas que ya están en el proceso de Pre-Incubación y se finalizó con el desarrollo de un portafolio, donde se podrá encontrar información que demuestre cuales son las mejores opciones en Instituciones Financieras, para vincularlos con los incubados.

## CAPÍTULO IX.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

Esta Metodología servirá al Centro de Innovación y Desarrollo de Negocio CIDEN como una herramienta útil para ser proporcionada a posibles nuevos empleados de la Incubadora, esto permitirá que se familiarizaran de una manera más rápida y eficaz con el proceso de incubación siguiendo cada uno de los pasos.

Cabe mencionar que esta Metodología requiere de una segunda fase en el que se presente un orden sistematizado de los pasos para el Reclutamiento de Empresas y los portafolios obtenidos durante la investigación de campo que la incubadora necesita para llevar un historial eficiente de los prospectos a Incubación e Incubados.

Dado a la Falta de tiempo en la realización de la Residencia Profesional ha sido imposible la realización de este Sistema Computarizado es por ello que solo nos queda dejarlo como una excelente propuesta a nuestra próxima generación para darle seguimiento y llegar a la fase II.

### 9.2 Recomendaciones

Para obtener mejores resultados se recomienda lo siguiente:

- Que el Centro de Innovación y Desarrollo de Negocio CIDEN utilice esta Metodología cada vez que se lance una nueva Convocatoria de Reclutamiento de Empresas.
- Dar a esta Metodología las actualizaciones requeridas en tiempo y forma.
- Ampliar los pasos de esta Metodología para detallar el proceso de Incubación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baum, Warren C, "El ciclo de los proyectos", *Finanzas y desarrollo* 7(2), 1970.
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, *Análisis empresarial de proyectos industrial-les*, México, 1972.
- Deslandes, H<sub>M</sub> "Las ocho etapas de un estudio de factibilidad", *Administración de empresas* 6(61), 1975.
- Instituto Latinoamericano para Estudios Sectoriales, *Guía para la presentación de proyectos*, Siglo XXI Editores, Editorial Universitaria, Santiago, 1977.
- Organización de las Naciones Unidas, *Manual de proyectos de desarrollo económico*, México, 1958.
- Organización de las Naciones Unidas, *Manual de proyectos de desarrollo económico* (publicación 5.58.11.G.5), México, 1958.
- Sapag y Sapag Chain, *Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos*, McGraw-Hill, 1983.