



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MORELOS

FACULTAD DE CONTADURIA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMATICA.

Estudio para la construcción de una
incubadora de empresas dentro de la facultad
de Contaduría, Administración, Informática y
Economía. Caso: FCAel, UAEM

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

ALEXIS MALEE GONZALEZ RUBI

DIRECTOR DE TESIS:
DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO



Facultad de Contaduría
Administración e Informática

NOVIEMBRE 2021

INDICE

Introducción	1
Capítulo I Estructura de la Investigación	5
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Hipótesis	15
1.4 Metodología	16
1.5 Encuesta.	16
1.5.1 Métodos y Técnicas de análisis.	17
Capítulo II Marco Conceptual. Una descripción	19
2.1 ¿Qué es una incubadora de negocio?.....	20
2.2 ¿Para qué sirve?	21
2.3 Importancia de ella en la universidad.	22
Capítulo III Paradigmas de los Modelos de Incubación en México. Una descripción	25
3.1 Teoría del costo de la transacción	26
3.2 Teoría de las Incubadoras	36
3.3 Teoría Estratégica de los Modelos de negocio	39
3.4 Tipos de Incubadoras	43
3.5 Taxonomía de incubadoras en México	47
3.6 Modelo	48
3.6.1. Modelo Plan de Negocio	48
3.6.2. Modelo CANVAS	58
3.6.3 Comparación entre las debilidades del plan de negocios contra el modelo CANVAS.....	61
Capítulo IV Estudio y Resultados	69
4.1 Metodología	69
4.2 Plantilla de análisis FODA.....	78
4.3 Fortalezas	78
4.4 Debilidades	82
4.5 Oportunidades	86

4.6 Amenazas.....	91
4.7 Propuestas estrategias de la combinacion da (mini-mini).....	96
4.8 Propuestas estrategias de la combinacion do (mini-maxi).....	100
4.9 Propuestas estrategias de la combinacion fa (maxi-mini).....	105
4.10 Propuestas estrategias de la combinacion fo (maxi-maxi).....	110
4.11 Resultados	114
Conclusion	118
Recomendaciones	123

Introducción

Es debido a una necesidad de transferir el conocimiento de las investigación y proyectos realizado en las universidades al área industrial y empresarial se crearon en la década de los 50's del siglo XX centros en los cuales su objetivo era hacer esta transferencia del conocimiento, estos centros iniciaron como un parque industrial en la universidad de Stanford en California, Estados Unidos. Este modelo de transferencia de conocimiento tuvo un gran auge en la década de los 60's y 70's del siglo XX y con los éxitos obtenido el gobierno de los Estados Unidos comenzó a ver este modelo como una herramienta para el desarrollo de la economía del país. A inicios de la década de los 80's, se le comienzan a nombrar a estos centros como incubadoras de empresas en donde ofrecían espacios físicos, donde se podían realizar sus actividades administrativas en beneficio de los nuevos emprendedores, siendo estas actividades el asesoramiento a las empresas de nueva creación, con el paso del tiempo estos centros repercutieron en un crecimiento económico en la región y el país. Así estos centros (Incubadoras de empresas) comenzaron a replicarse en el continente europeo, en este continente en colaboración de la Comisión Europea junto con universidades desarrollaron incubadoras de empresas e innovación que permitían comercializar los productos y servicios generados por sus centros de investigación.

Las ideas de las incubadoras de empresas llegan de Europa y pasas a Latinoamérica donde ayudan a una gran problemática que tiene los emprendedores ante la falta de

conocimiento y los pocos recursos con los que contaban en la puesta en marcha de sus proyectos. De igual manera utilizando las universidades como centros en donde se encontraban las incubadoras fue cuando se potenciaron las ideas de los estudiantes aprovechando la infraestructura de la universidad, así como su talento humano, recursos técnicos y tecnológicos.

A partir de la década de los 90's fue cuando se comienza a realizar la conceptualización, tipología y creación de modelos de incubadoras para su mayor investigación, así surgió en 1996 el programa Columbus, la cual tenía la perspectiva que las incubadoras son mecanismos con los cuales los investigadores y alumnos tienen la posibilidad de probar el potencial de su conocimiento y explotarlo comercialmente. La participación de las universidades en la creación de nuevas empresas contribuye con reducir el riesgo de mortandad de las empresas emergentes, genera nuevos empleos, crea nuevas tecnologías o las innova y permite la transferencia del conocimiento de las universidades al área industrial empresarial. Es debido a esta contribución que hace las incubadoras de empresas a la transferencia del conocimiento que son tan importantes en el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y así como contribuir en el impacto que tiene las Start-up en la sociedad.

Es por ello que esta tesis está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo encontramos: la estructura general que tendrá la investigación, partiendo del planteamiento del problema, justificación y realizando la mención de los

objetivos tanto el objetivo general y los dos objetivos específicos que se pretender conseguir con la elaboración de esta investigación, seguido de sus respectivos planteamientos de hipótesis en cada objetivo. Se explica la metodología aplicada en la investigación, así como las herramientas que se utilizarán al igual de su metodología y técnicas de análisis de datos.

En el segundo capítulo encontramos: el marco conceptual de la investigación partimos de una definición del concepto de incubadoras de empresas, también incluye el funcionamiento de las incubadoras de negocios y su importancia dentro de las universidades, se propone dar respuesta a las preguntas ¿Qué es una incubadora? y ¿Para qué sirve?

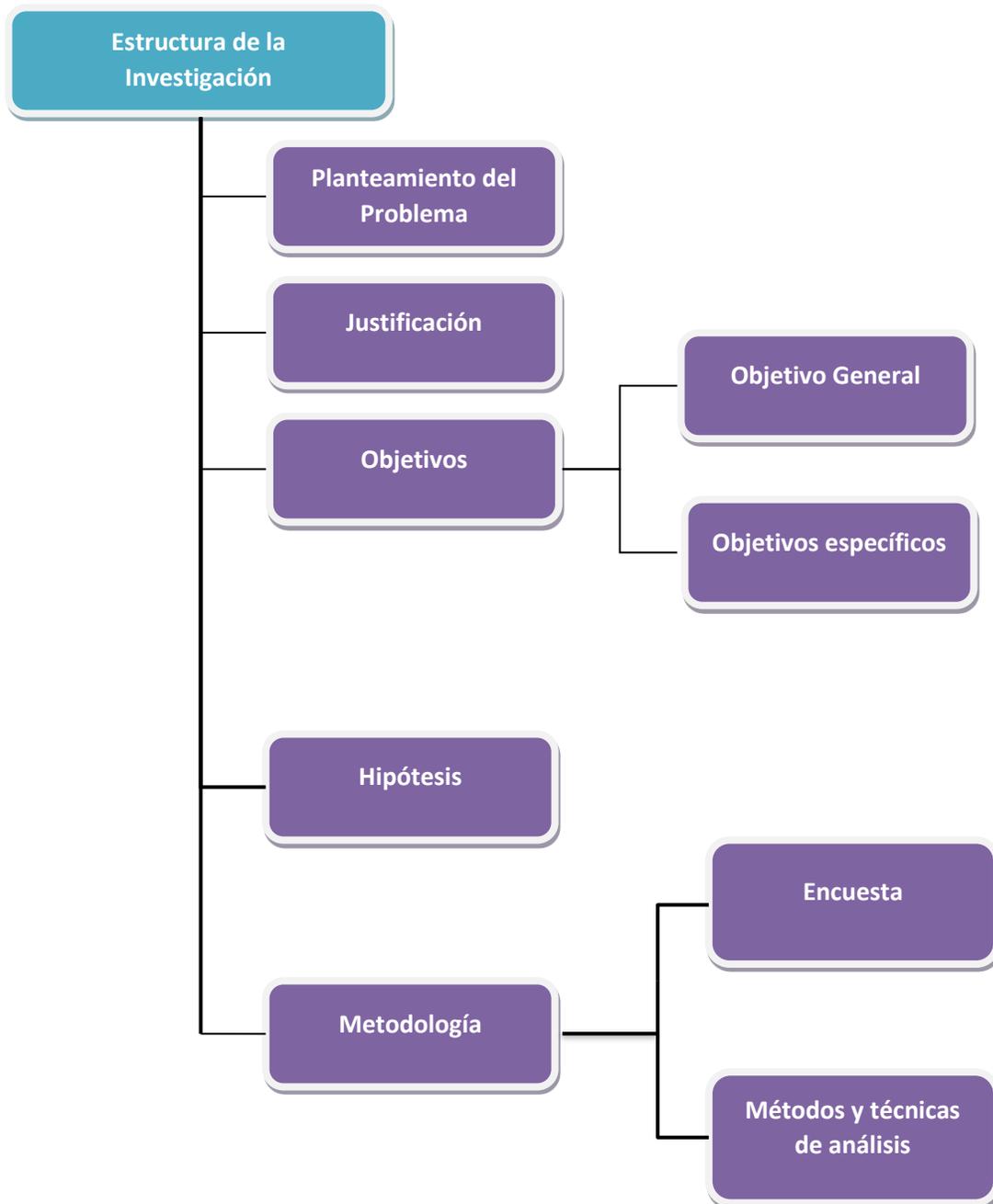
En el tercer capítulo encontramos: una descripción sobre los paradigmas de los modelos de incubación en México, se inicia con una breve descripción de la teoría de costos de producción con la cual se describe el origen y funcionamiento de una empresa desde el punto de vista económico, pasando a la explicación sobre aquellas teorías que nos permitan explicar los paradigmas del modelo de incubación estas incluyen la teoría de las incubadoras, la teoría estratégica de los modelos de negocio, la taxonomía de incubadoras en México, los tipos de incubadora que existen y el modelo de incubación empleado el cual se divide en el modelo CANVAS y modelo de plan de negocios.

En el cuarto capítulo encontramos: El estudio y resultados obtenidos a través de la aplicación de las herramientas utilizadas y la información recabada en el primer y segundo capítulo, con ellos y a través de la utilización de una Matriz FODA como herramienta planteamos el panorama interno y extorno que rodea al centro, el cual servirá para dar una serie de recomendaciones para la toma de decisiones del área directiva del centro.

Capítulo I

Estructura de la Investigación

Mapa conceptual 1 del capítulo I.



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Planteamiento del problema

Diferentes organismos, así como instituciones y autores argumentan que para el éxito de un proyecto de emprendimiento es necesario además de la iniciativa propia del emprendedor un entorno adecuado para que este proyecto se pueda desarrollar, en el caso del GEM (Global Entrepreneurship Research) y los autores Daniel Isenberg y Vincent Onyemah nombraron a todo este entorno como “Ecosistemas de Emprendimiento”. Los ecosistemas de emprendimiento representan a la combinación de condiciones que dan forma al contexto en el que la actividad emprendedora toma lugar (Rodríguez et al., 2017), al ver estas series de condiciones se puede apreciar que se hayan en todas las regiones económicas alrededor del mundo.

Con base a la investigación realizada por Isenber y Onyemah (2016) los factores o dominios que interviene en el ecosistema de emprendimiento son: “Política, Finanzas, Cultura, Servicios de apoyo, Capital humano y Mercados” (p, 62). Tomando como referencia estos “Dominios” podemos observar que existe una necesidad por parte de los emprendedores en asesorarse en diferentes ramas, disciplinas o temas los cuales ellos no tiene el conocimiento o experiencia para poder incluirlos dentro de sus proyectos de emprendimiento, es aquí donde entran en ayuda a los emprendedores centros especializados en desarrollar estos conocimientos, habilidades, técnicas o conexiones que los emprendedores necesitaran para cumplir sus objetivos. A estos centros se les conoce como “incubadoras de empresas” estas tienen el objetivo de

ayudar a los emprendedores a aterrizar su idea de negocio, así como asesorarlo en diversas áreas empresariales para que pueda cumplir con sus objetivos y finalmente ser competitivas en el mercado.

Viendo el modelo propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff nombrándolo “Modelo triple hélice”, este modelo se sustenta en la interacción entre el sector productivo (industria), el sector público (gobierno) y las universidades interactuando entre sí como un sistema que permite generar investigación, desarrollo e innovación en las regiones económicas que lo integran. Dentro de este modelo nos propone que las universidades contribuyen al originar nuevas empresas mediante modelos de incubación empresarial, esto ocasiona que las universidades tengan que integrar dentro de sus planes de estudio el valor agregado de incentivar a los estudiantes e investigadoras a ser emprendedores y empresarios para integrar estos conocimientos, desarrollos e innovaciones al resto de los sectores, este es un factor importante para que el modelo tengan un mayor impacto en las regiones.

Es debido a este rol que tienen las incubadoras de empresas en la generación y desarrollo de emprendedores y proyectos de inversión, así como la transferencia del conocimiento de las universidades al área industrial, que se debe de identificar el proceso de incubación para el correcto desempeño de las mismas así como asegurar un servicio de calidad, eficaz y eficiente a los emprendedores el cual les permita ser competentes y mostrar un buen desempeño como emprendedores en el mercado tan competitivo que existe hoy en día.

Las incubadoras de empresas debido a este rol y su impacto que tienen en el emprendimiento se han replicado alrededor del mundo siendo en la década de los 50's del siglo XX, la primera en crearse en la universidad de Stanford en California posteriormente se comenzó a implementar más estados de los Estados Unidos para así llegar a replicar este modelo en Europa con los mismo buenos resultados. Este modelo de incubación de empresas llegó a México en la década de los 90's del siglo XX a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) busco promover la creación de incubadoras de empresas junto con el apoyo del Programa Nacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT) su objetivo era apoyar la creación de nuevas empresas con un enfoque en el desarrollo de tecnología. Posteriormente en 2003 la secretaría de economía creó el fondo Pymes en apoyo a los emprendedores el cual fue gestionado por las incubadoras. En el 2013 se creó el Instituto Nacional del Emprendimiento (INADEM) el cual operó desde este año hasta 2018, debido al cambio de gobierno y por diversas posturas del gobierno entrante en el ciclo 2019 – 2024, dejará de existir este instituto. En la actualidad secretaría de economía sigue de la misma manera apoyando a los emprendedores y los proyectos de inversión solo que los recursos otorgados por el gobierno los entregan las propias instituciones que los otorgan. En la actualidad en México no hay algún organismo centralizado o descentralizado del gobierno que regule la gestión de las incubadoras y su contacto con esta es mínimo en todo el país, prueba de ello está en la aprobación del dictamen por parte del senado de la republica el cual aprueba la desaparición del Instituto Nacional del Emprendimiento (INADEM), organismo desconcentrado de la

secretaría de económica el cual tenía por objetivo el apoyo a los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas.(Senado de la Republica, 2019).

En la actualidad se estima que hay más de 300 incubadoras de empresas en el país de las cuales 7 de ellas se encuentran en el estado de Morelos según Cecilia Rodríguez González, Titular de la Secretaría de Desarrollo Económico y del Trabajo también comunicó la existencia de una red de incubadoras que existe dentro del estado la cuales permiten a los estudiantes convertir ideas de negocio en empresas reales.

De las 7 incubadoras de empresas la gran mayoría de ellas se encuentran operando dentro de universidades, lo cual desde el punto de vista del modelo de la triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff es crucial que las universidades cuenten con centros de incubación de empresas ya que la transferencia del conocimiento de los investigadores y estudiantes al área empresarial e industrial conlleva grandes retos, obstáculos y barreras los cuales para poder superarlos es necesario la ayuda de diversas áreas y disciplinas. En el caso de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de Morelos) no cuenta con una incubadora de empresas en la actualidad, si bien existen antecedentes sobre proyectos de incubadoras de empresas implementados dentro de la universidad estos fueron cancelados.

Dentro de la metodología utilizada por las incubadoras de empresas, así como procesos muchos autores desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI han tenido diversos puntos de vista sobre la mejor forma para realizar el proceso de incubación de una empresa, autores como Sean M. Hackett y David Dilts proponen un modelo de incubación basado únicamente en el entorno interno de las incubadoras, este modelo sugieren analizarlo mediante el proceso de entrada de “caja negra de la incubación” y salida. Otro enfoque contempla tanto el entorno externo e interno de las incubadoras es el propuesto por la Comisión Europea llamado modelo input-output, su método de evaluación es mediante el punto de vista de las mejores prácticas (eficiencia, efectividad, utilidad, sustentabilidad y relevancia), cabe destacar que este modelo integra tanto factores interno y externos así como diversos indicadores de una manera inclusiva y se considera como la propuesta y modelo genérico del proceso de incubación de empresas. Otro modelo para la evaluación de incubadoras de empresas es el modelo Intellectus el cual analiza tres elementos básicos: Capital humano, capacidad para generar conocimiento y capacidad para que este conocimiento pueda generar valor en la organización.

Para esta investigación se enfocará en realizar un estudio cuantitativo sobre la factibilidad de poner en marcha una incubadora de empresas en la Facultad de Contaduría Administración Informática y Economía (FCAel) dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), esto debido a que dentro de la FCAel se maneja un enfoque empresarial sobre los diferentes proyectos que se realizan, este enfoque y perspectiva generaría a la hora de incubar los proyectos un desarrollo de

emprendedores con mayores capacidades y aptitudes empresariales que les permitirá ser más competentes en el mercado. En la actualidad la facultad antes mencionada ya cuenta con una incubadora de empresas, la cual se encuentra dentro del Centro Atractor de Negocios (CAN), es por ello que además de realizar el estudio e investigación de la puesta en marcha de una incubadora de empresas se elaboraran una serie de propuestas y recomendaciones las cuales puedan contribuir en el desempeño de dicha incubadora.

1.2 Justificación del proyecto

Esta situación que se presenta dentro de la universidad es una oportunidad para crear una nueva incubadora la cual sea competitiva en la región y pueda tener un impacto positivo en el emprendimiento. Esta investigación también nos permitirá identificar y plantear los problemas que afectan en mayor medida a las incubadoras y con esto poder plantear soluciones futuras a dichos problemas.

Para la UAEM, así como para la facultad les es de pertinencia ya que para poder impulsar la transmisión de conocimiento entre los desarrolladores, investigadores, maestros y alumnos es necesario el apoyo de estos centros para incubar proyectos que puedan tener aplicaciones prácticas a problemas que hay en la sociedad y así impulsar el crecimiento de la región. En el caso particular de la FCAel es un punto de interés ya que el enfoque empresarial que se da tanto en su administración y programas educativos aportaría un recurso muy importante que agregar a la

incubadora ya que se enfocaron en conseguir un modelo de negocio exitoso y generar un beneficio importante para las nuevas empresas. Dentro de la carrera que curse es un problema pertinente ya que dentro del programa educativo hay materias que incentivan al emprendimiento de los alumnos y estas iniciativas de emprender un proyecto por nuestra cuenta, así como propuestas de negocio que se generan dentro de la carrera, con programas de apoyo por parte de las incubadoras harían que los proyectos lleguen a ser una realidad o pueden ser competitivos en el exterior.

En lo personal tengo un interés muy grande desde principios de la carrera en este tema, así como las problemáticas que trata, el ambiente del emprendimiento y el entorno que lo rodea me parece extraordinario como existe gente la cual ve oportunidades donde nadie más las ve buscando aprovecharlas a pesar del riesgo que conlleva. Dentro de mis prácticas profesionales así como mi servicio social busque lugares que trataran estos temas o estén involucrados de alguna manera dentro de este entorno emprendedor, así fue como en la practicas profesionales estuve apoyando al trabajo de la creación de planes de negocio de la incubadora de negocio de la Universidad Tecnológica del Sur del Estado de Morelos y en mi servicio social estuve ayudando y colaborando en un proyecto dentro del Centro de Investigación en Ingeniería y Ciencias Aplicadas (CIICAP) dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), dentro del breve periodo de tiempo que estuve apoyando a ambas instituciones pude darme cuenta de lo importante que es el apoyo que se le debe de dar a los emprendedores así como sus proyectos que realiza, también me di

cuenta de ciertas problemáticas y áreas que pueden mejorar dentro del sistema de apoyo al emprendimiento así como las instituciones que están involucradas.

Debido a que el proyecto se planea realizar dentro de la UAEM y la FCAEI esta será su principal población afectada por este proyecto, en números concretos la población de la UAEM es de 41,991 personas aproximadamente según la plataforma en transferencia y rendición de cuentas de la Secretaría de Educación Pública. Utilizando la información recabada de la revista Entrepreneur “10 datos curiosos del emprendimiento en México que debes saber”, nos dice que el 33% de la población en general tiene un impulso de emprender, sin embargo, no lo hacen por miedo al fracaso o falta de recursos. Esto nos dejan una población afectada de 13,857 personas que pueden ser posibles emprendedores dentro de la UAEM y las cuales al conocer de una incubadora de empresas dentro de la universidad podrán acercarse a ella para solucionar sus dudas en temas de emprendimiento o verse beneficiadas con las consultorías profesionales que ofrezcan.

La acotación del tiempo de duración de la investigación será de 6 meses para poder identificar, realizar un análisis y diagnosticar la puesta en marcha del proyecto. Se tendrá un enfoque administrativo de la investigación. Para este estudio se utilizó la teoría de costos de transacción, así como de la teoría de la incubadora, utilizando como herramienta para este estudio la matriz FODA.

Debido a que el proyecto lo está realizando una sola persona la muestra de la población será del 10% de la población total de la FCAEI y utilizará las habilidades adquiridas durante la carrera y los métodos adquiridos, también se contará con la ayuda y asesoramiento de un asesor en la aplicación del método.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Recoger y analizar los datos sobre la creación e implantación de una incubadora de empresas en la FCAEI de la UAEM utilizando un instrumento que permita analizar la posibilidad de poner una incubadora dentro de la facultad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales problemas a los que se enfrentan las incubadoras de empresas en la región de Morelos, México en la actualidad en base al modelo estándar (input- output) de incubación de empresas para plantear posibles soluciones futuras.
- Explicar la factibilidad de la puesta en marcha de una incubadora de empresas con sede dentro de la FCAEI de la UAEM en base a la información recabada para justificar la puesta en marcha de una incubadora de empresas dentro de la facultad.

1. 3 Hipótesis

Del objetivo general:

Hi. A partir de la recolección y análisis de los datos sobre la creación e implementación de una incubadora de empresas en la FCAEI de la UAEM podemos determinar que **si es factible** poner en marcha esta incubadora de empresas con sede en la FCAEI.

Ho. A partir de la recolección y análisis de los datos sobre la creación e implementación de una incubadora de empresas en la FCAEI de la UAEM podemos determinar que **no es factible** poner en marcha esta incubadora de empresas con sede en la FCAEI.

De los objetivos específicos:

Hi Se identificaron problemas prioritarios a los que se enfrentan las incubadoras de empresas en la región de Morelos, México en la actualidad en base al modelo estándar de incubación (input – output).

Ho: No se identificaron problemas prioritarios a los que se enfrentan las incubadoras de empresas en la región de Morelos, México en la actualidad en base al modelo estándar de incubación (input – output).

H1: Se logró explicar la factibilidad de poner en marcha una incubadora de empresas con sede dentro de la FCAEI de la UAEM.

Ho: No se logró explicar la factibilidad de poner en marcha una incubadora de empresas con sede dentro de la FCAEI de la UAEM.

1.4 Metodología

El método utilizado fue cuantitativo, definiendo las variables a medir para obtener la información que permita la consecución del objetivo. La recopilación de datos se hizo mediante la aplicación de encuestas, para posteriormente analizar y procesar la información obtenida.

1.5 Encuesta.

Se tomo una muestra de la población de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCAEI) para aplicar el instrumento de investigación. Posteriormente se diseñó una encuesta para tres sectores de la facultad siendo el Sector Directivo, Sector Docente y Sector alumnos para conocer la opinión e interés de la comunidad acerca de la construcción una incubadora de empresas dentro de la facultad. En dicha encuesta se incluyó las necesidades que debe de cubrir una incubadora de negocios, los servicios que debe ofrecer dicha incubadora, la duración del proceso de incubación, los recursos necesarios para la puesta en marcha, el nivel de conocimiento técnico de

los encuestados, entre otros factores. Recabando dichos datos se procesaron de manera cuantitativa para determinar si es necesario la construcción de una incubadora de negocios con sede en la facultad y cuáles serían las principales necesidades que debería de cubrir.

Además, otro factor que se tomó en cuenta es el impulso y deseo de emprender de la comunidad universitaria en especial de la facultad, con esto conoció el impacto real que tendría tanto la incubadora, así como los programas para impulsar el emprendimiento en la comunidad de la FCAEI.

Toda la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta fue analizada, sintetizada y recabada para optimizar su utilización para los objetivos de la investigación. Además, esto ayudara a que toda la información recabada sea presentada al lector de forma práctica y coherente, para que así sea comprendida y cumpliendo su función de ser el soporte y respaldo de esta investigación.

1.5.1 Métodos y Técnicas de análisis.

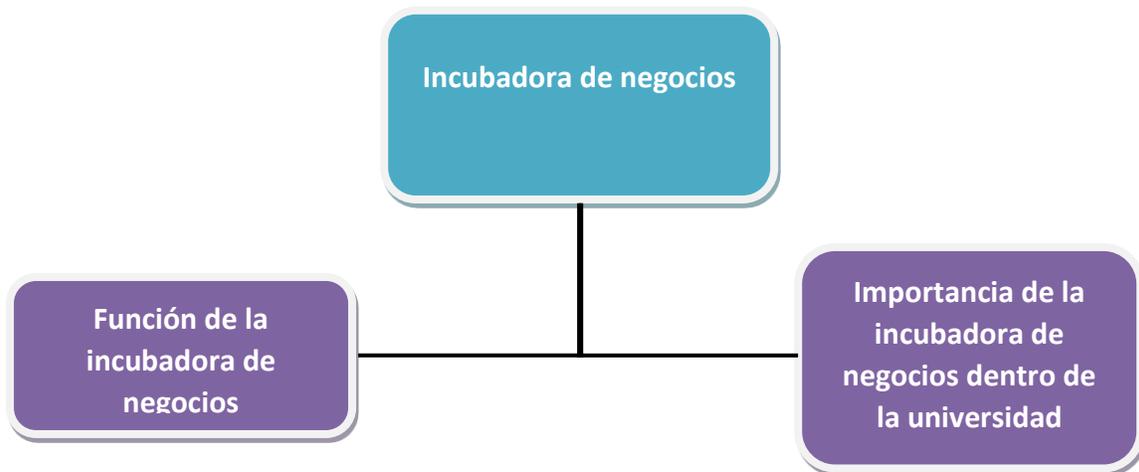
Para presentar, visualizar y analizar de una manera efectiva los datos y la información que obtuvimos a través de la encuesta realizada para el estudio, utilizaron técnicas de análisis de datos cuantitativos estadísticos como media, moda y mediana.

Para apoyar dicha presentación de datos e información se hizo uso de gráficos de barras, histogramas o gráficos circulares, utilizando cada uno en aquellas representaciones que mejor representen la información con el propósito de ayudar a comparar, analizar y evaluar los diferentes valores para así realizar conclusiones o la toma efectiva de decisiones.

Capítulo II

Marco Conceptual. Una descripción

Mapa conceptual 2 del capítulo II.



Elaboración propia

2.1 ¿Qué es una incubadora de negocio?

“Son organizaciones que pueden ser tanto gubernamentales como de carácter privado que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas mediante procesos de capacitación y asesorías empresarial y aportan los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas. Tienen el objetivo de contribuir al desarrollo empresarial del estado dado que reduce los riesgos de cierres de negocios.”(Isenberg, 2010), traducido por (Ortuño, 2015).

Con esta definición nos queda claro que una incubadora de empresas es un centro el cual realiza acciones de ayuda e incentiva a las nuevas empresas en su puesta en marcha, crecimiento y desarrollo para que estas nuevas empresas puedan prosperar en el mercado o industria en el que se encuentren. La ayuda que estos centros ofrecen son las de asesoramiento y capacitación hacia los integrantes de la organización en cualquier disciplina que ellos requieran apoyo y planificación, esto las convierte en organización especializada en múltiples disciplinas como son las áreas y actividades generales de todas las organizaciones como pudieran ser ventas, mercadotecnia, producción, contabilidad, finanzas, recursos humanos, administración, entre otras. A su vez dependiendo del tipo de región al que se planea integrar, junto con el nivel técnico y de conocimientos de la población esta una incubadora de empresas tendrá un grado específico de especialización y manejo de tecnologías. Como estos centros están enfocadas principalmente en nuevas empresas tienen una relación directa con los emprendedores y el

emprendimiento en general, es debido a esta relación que las incubadoras de empresas ayudan al desarrollo económico de una región, así como la transferencia del conocimiento y tecnología de los centros de investigación y universidades a las industrias y mercados.

2.2 ¿Para qué sirve?

Según (Adán, 2012) “Los Instrumentos utilizados por el sector público de investigación para transferir conocimiento y ayudar a la creación de empresas son las incubadoras de empresas y sus servicios asociados”. También señala que “Invertir en incubadoras y PCT (Parques Científicos y Tecnológicos) es una fórmula de éxito para la creación y el crecimiento de empresas Start-up y para dinamizar la economía”. Así como Adán se refiere su capacidad para transferir el conocimiento, Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff en su libro “Universities and the global knowledge economy. A triple helix of university – Industry – government relations.” Nos hablan También de la importancia que tiene la transmisión del conocimiento desde los sectores universitario industrial gubernamental y para lograrlo se requieren de organizaciones las cuales puedan apoyar esta transferencia, esta teoría relacionada con lo antes citado de (Adán, 2012), nos describe una de las funciones que tienen las incubadoras de empresas en el desarrollo de las economías ya que permiten que el conocimiento obtenido por la Investigación y Desarrollo (I+D) por parte de las universidades integrarse de manera funcional en las empresas o crear nuevas y con ello integrarse a una determinada industria y a

su vez sirven de apoyo al gobierno ya que permite impulsar y crecer las economías de las regiones.

Hablando de manera particular las incubadoras de negocios sirven como guía, orientación y ayudan a los emprendedores en todas aquellas áreas que carezcan los conocimientos para llevar acabo las actividades empresariales de manera adecuada, así mismo se encargan de hacer un análisis de su idea y modelo de negocio, hacerlo funcional y con ello asegurarse de que estos proyectos de emprendimiento puedan despegar y evitar cerrar en el inicio de la puesta en marcha. También ofrecen oportunidades y facilidades para conocer la red de contactos de la incubadora con el propósito de que lo emprendedores puedan ampliar su propia red de contactos.

2.3 Importancia de ella en la universidad.

En base a lo que Ortuño nos dice:

Las incubadoras de empresas surgen y evolucionan en el mundo y específicamente en América Latina, como solución al problema del divorcio que se produce entre las ideas emprendedoras y los recursos necesarios para ponerlas en marcha. En este ámbito las universidades potencian nuevas las ideas docentes y estudiantes. Los centros de educación superior cuentan con fortalezas relacionadas a la infraestructura, talento humano y recursos técnicos y tecnológicos que ofrecen un soporte a los nuevos emprendimientos y crea una

relación conveniente entre el sector empresarial, la universidad y la sociedad en general". (Ortuño, 2015)

A lo anterior podemos darnos cuenta de la importancia que tiene una incubadora de empresas en la universidad, estas contribuyen al desarrollo de las ideas de docentes, estudiantes e investigadores en proyectos de emprendimiento funcionales permitiendo crear modelos de negocio rentables, además de crear un plan de negocios de dicho proyecto con el cual en un futuro podrán obtener los recursos para poner en marcha los proyectos.

También con ayuda de las incubadoras se logra la transferencia del conocimiento de los centros I+D (Investigación y Desarrollo) de las universidades a las industrias y estas a su vez mostrando interés en estos centros puede incentivar a una mayor I+D con apoyo e inversión de capital privado de acuerdo con el artículo "Universities and the global knowledge economy: A triple hélix of university-industry-goverment relation". (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). La autora Canales García traduce textualmente que:

"El dinamismo en la interacción universidad-industria-gobierno implica autonomía relativa, pero también traslape de funciones y comportamientos al asumir el papel desempeñado por la contraparte. En otras palabras, la universidad adquiere la función de la industria al originar nuevas empresas mediante modelos de incubación empresarial". (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998), traducido por (Rosa Azalea Canales García, 2013)

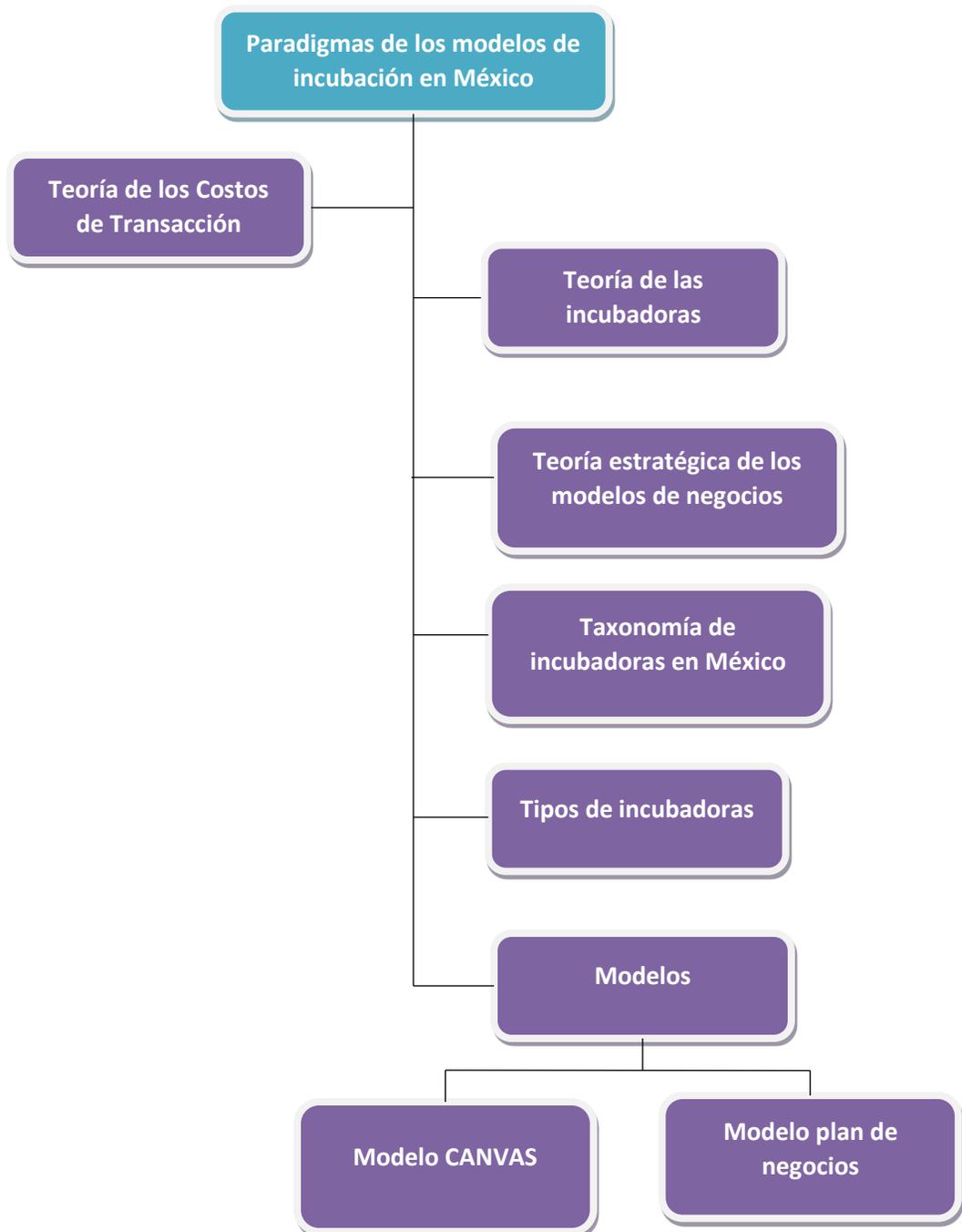
“A diferencia de otros modelos, en la triple hélice la universidad asume el papel estratégico en la generación de conocimiento e innovación, pues además de la docencia e investigación desempeña una tercera función dada por la contribución al desarrollo económico mediante el uso de conocimiento aplicable en nuevas tecnologías y la incubación de nuevos negocios”. (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998), traducido por (Rosa Azalea Canales García, 2013).

Es debido a la función que tienen las universidades de formar capital humano altamente capacitado y competente, así como invertir una gran cantidad de recursos en I+D que se convierten en una fuente generadora de tecnología e innovaciones en múltiples campos a la vez, las cuales por diversas situaciones se obstaculiza la transmisión del conocimiento de las universidades a las industrias y sociedad en general, es por ello que las incubadoras de empresas son de suma importancia para las universidades ya que ayudan a la transmisión de este conocimiento generando nuevas empresas y con esto contribuir al desarrollo económico de una región e incentivar el emprendimiento en el capital humano de la universidad.

Es debido a esta función que las universidades tengan una incubadora de empresas, para poder aprovechar el recurso humano que está generando

Capítulo III

Paradigmas de los Modelos de Incubación en México. Una descripción



3.1 Teoría del costo de la transacción

Las empresas son entidades dinámico-mecánicas cuyo objetivo es generar beneficios económicos basados en la coordinación los distintos factores de producción y el proceso sobre su transformación, por tanto, en el recorrido histórico de la administración se busca eficientar o maximizar las ganancias. Ronald Coase en 1937 propuso la teoría de costos de transacción la cual posteriormente Oliver E. Williamson en 1981 continuo y termino por desarrollar, sus contribuciones y aportes desde esta perspectiva dieron origen a un gran interés por realizar investigaciones hacia la empresa desde este enfoque desde las ciencias económicas, se pueden separan dos grandes categorías de investigación en base a esta teoría, la primera es como ya se mencionó previamente la investigación hacia la empresa como una organización economía y las interacciones entre los factores productivos como tal, la segunda es la investigación hacia las instituciones políticas y gubernamentales las cuales contribuyen a desarrollar los mercado. En particular, la teoría propuesta por Coase y que continúo desarrollando Williamson nos da una explicación del surgimiento de la empresa.

Para entender la Teoría de Costos de Transacción (TCT), partimos de la teoría neoclásica la cual plantea el ambiente en el que coexisten las empresas como un mercado y competencia perfecta, debido a las empresas y clientes tienen un equilibrio y una estabilidad específica; sin embargo, (Coase, La naturaleza de la empresa en Oliver Williamson y Sidney Winter (coords)., 1996) plantea que la realidad es más

compleja que ese enfoque, ya que no explica la integración de empresas para autoabastecerse (integración vertical) y la integración de empresas que realizan la misma actividad (integración horizontal), además del origen de una entidad económica. Por tanto Coase explica que la empresa tiene un comportamiento en base al costo / demanda sin que exista una formalidad jurídica (contractual) en este intercambio; de este modo la TCT conceptualiza el costo sobre la comercialización en el mercado (Coase, La naturaleza de la empresa en Oliver Williamson y Sidney Winter (coords)., 1996) Esto nos deja ver que la principal conveniencia de crear una empresa es debido a un factor de producción (o su dueño) no tienen que hacer una serie de contratos con los factores que contribuyen dentro de la empresa. Dando como resultado un solo contrato y con esto se reducirían los costos de transacción, aumentando las utilidades vía la integración vertical (Coase R. , 1996).

“La teoría de costos de transacción (TCT) identifica las fuentes de costes de transacción (siendo las características o dimensiones que hacen del intercambio problemático y sumamente costos) y especificar la forma en que el gobierno puede coordinar la manera más eficiente y óptima de dicha transacción para así bajar los costos de todo el proceso”. (Jones, 1987) Como se cita en (Salgado, 2003), pag 63.

Con esta definición podemos ver que el enfoque trata sobre como los distintos costes de transacciones (contratos y acuerdos entre empleados y empleadores o clientes y proveedores) que afectan a la estructura dentro de las organizaciones para poder

desarrollar procesos productivos y realizar las actividades económicas. Siendo en algunos casos sumamente costosos para las organizaciones y afectando su relación con los factores productivos en los mercados, además de como las instituciones políticas y el estado interactúan y regulan en este mercado.

Se utiliza la eficiencia ya que según (Salgado, 2003) “La eficiencia se constituye en el criterio con el cual medir el desempeño, que se entiende como una forma de economizar costos y se atribuye a formas organizadas (mercados o jerarquías, en la terminología de Williamson)”. Con este último término nos deja en claro que busca minimizar los costos de transacción para mejorar los mercados, los procesos productivos y las relaciones entre los factores de producción.

Para Williamson son importantes los conceptos de intercambio y contrato ya que ambos conceptos los desarrolla y sustenta más adelante siendo una gran diferencia entre ambos que los intercambios son a corto plazo y los contratos son a largo plazo. En la teoría, incluye la noción de intercambio como la de contrato.

“Intercambio se refiere al intercambio de los derechos de propiedad por bienes y servicios no implica una promesa de responsabilidad futura y esta típicamente ejemplificada por transacciones en spot (mercado de compra y venta de manera inmediata). Contrato se refiere a una promesa futura de desempeño, esencialmente porque una parte ha hecho una inversión y su retorno depende del comportamiento de la otra parte en el futuro”. (Alchian y Woodward, 1988)
Como se cita en (Salgado, 2003) pag 64.

Dentro del proceso de transacción se distinguen costos que se realizan antes y después la creación de los contratos, estos dependerán de cada contrato que se realice, así como sus características particulares y atributos. Un ejemplo de esto es cuando un empresario busca capital humano para realizar actividades específicas dentro de la organización, con esto antes de siquiera llegar a un acuerdo con el capital humano competente para esta labor primero el empresario tendrá el trabajo de reunir las características y capacidades necesarias para realizar esa labor, crear un perfil de trabajo y anunciar el puesto vacante. Si bien para una pequeña o microempresa este esfuerzo tiene bajos costos a medida que va creciendo la organización los puestos requerirán una mayor planeación de recursos y esfuerzos, también al realizar la contratación el empresario tendrá que realizar costos para capacitar y/o adiestrar a este nuevo integrante la organización junto con los esfuerzos para que se integre de totalmente a la organización y se identifique con la misma, por ello

“Williamson distingue entre dos tipos de costos los ex ante y el ex post a la fijación del contrato, derivados de las actividades de información, negociación y de ejecución del proceso de dicho contrato. también existen costo asociados a la búsqueda de personas o de bienes, a la medición de atributos físicos, así como a los derechos de la transferencia y a la negociación de los términos del acuerdo. Costos debido al seguimiento y a la revisión. Las propias transacciones implican costos ya que el mercado de bienes y servicios tiene un contexto donde la información es imperfecta, donde las partes han hecho

inversiones en activos específicos o donde cada parte busca promover su propio interés a costa de los otros, empleando un comportamiento oportunista o estratégico”. (Jones, 1987) Como se cita en (Salgado, 2003).

Este último factor es el que genera mayores costos dentro de la teoría ya que el comportamiento oportunista planteado o estratégico hace pensar a las partes involucradas en sus propios intereses llevándolos a tomar muchas medidas de seguridad para que los contratos se cumplan al margen de lo que estipulan, esto conlleva una gran cantidad de recursos y costos para ambas partes. Este factor está categorizado como el comportamiento de las personas, donde nos describe que:

“Junto con los factores del comportamiento de las personas y del ambiente. Siendo el primero los factores como la racionalidad limitada, el oportunismo y a los objetivos parcialmente trasladados de los individuos. Mientras que el segundo se refiere a la incertidumbre y a la negociación de cantidades mínimas”. (Hennart, 1993) Como se cita en (Salgado, 2003) pag 64.

En el comportamiento de las personas Williamson plantea que el oportunismo de las personas es lo que genera ineficiencia a la hora de cumplir los contratos ya que el comportamiento oportunista es el que genera conflicto entre las partes interpretando deshonestidad entre los involucrados y con ello eludir las transacciones:

“El individuo que está involucrado en estas transacciones y contratos es un “hombre organización” que experimenta límites en la formulación y solución de problemas complejos y en el procesamiento de la información, lo cual no implica en lo más mínimo irracionalidad. Estos individuos racionales pueden con intencionalidad formular contratos incompletos y con ellos el intercambio podría realizarse eficientemente, si no fuera por el oportunismo. Estos datos pueden generar un costo ya que a través de ellos con fines deshonestos o desacuerdos de buena fe las partes van a disfrazar los atributos o preferencias, distorsionar datos, eludir las transacciones”. (Williamson, 1981) Como se cita en (Salgado, 2003) pag 64.

Salgado (2003) nos dice este oportunismo se divide en dos tipos: selección adversa u oportunismo precontractual y riesgo moral u oportunismo pos contractual. Nótese como en base a los tipos de costos transaccionales se puede identificar que este factor este sujeto a los dos tipos de costos ex ante y el ex post a la fijación del contrato.

El otro factor que puede generar costos en las transacciones, así como generar oportunismo entre los individuos es el factor ambiental, refiriéndose a este como aquel que se suscita en “mercados poco competitivos” o “nuevos mercados” los cuales a falta de regulación por puede generar estos tipos de comportamiento entre los ofertantes y demandantes. Como Salgado nos cita:

“Los factores ambientales mencionan mercados no competitivos donde pocos compradores o vendedores (negociación en cantidades mínimas) interactúan en ambientes con altos niveles de incertidumbre, esto produce un aumento en los costos de transacción y permite el oportunismo. además de los límites de la competencia, negociación en cantidades mínimas es debido a las relaciones de los intercambios, las inversiones específicas a la transacción en términos de conocimiento y que el equipo puede crecer”. (Pfeffer,1985) Como se cita en (Salgado, 2003) pag 65.

Para algunos autores las transacciones tienen dimensiones específicas en las que se realizan, estas también determinarán el tipo de costos a los que se deben de incurrir para poder completarlas:

“Según Williamson las dimensiones de las transacciones son la incertidumbre, la frecuencia y la especificidad siendo la última considerada como la dimensión crucial de las transacciones para algunos autores. Dentro de la dimensión de la especificidad se distinguen 6 tipos diferentes de esta: ubicación, activo físico, activo humano, nombre de marca, activos dedicados a un uso específico y especificidad temporal”. (Williamson, 1991) Como se citan en (Salgado, 2003) pag 65

De las tres dimensiones Pfeffer (1985) considera que la especificidad es la más importante ya que “La especificidad hace referencia al grado en que un activo puede

ser reubicado bien sea para uso o para usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo.” Como se citan en (Salgado, 2003).

Citado por Salgado, Williamson (1979) nos dice que:

“La especificidad es crítica debido a que una vez que interactúan ambas partes del acuerdo (empleado y empleador, cliente y proveedor) la relación del intercambio tiene consecuencias futuras. Esto genera que la situación de este mercado no sea la típica por lo que la situación se maneja de manera ineficiente donde emergen estructuras gubernamentales para transacciones combinadas e idiosincráticas (cuando las identidades específicas de las partes tienen consecuencias importantes en costos), ya sean ocasionales o recurrentes. Estas perspectivas sostienen que las transacciones con diferentes atributos se encuentran alineadas con estructuras de gobierno que difieren en sus costos y competencias, de un modo discriminado”. Como se cita en (Salgado, 2003) pag 65

Williamson también nos plantea que a variaciones en elementos de la transacción como lo son la incertidumbre, la negociación, las asimetrías en la información y el oportunismo, desbalancean al mercado en general argumentándonos que esto desintegra el ideal de la economía clásica. Haciendo que ni siquiera podamos asignar un precio a algunos bienes o servicios:

“La incertidumbre, la negociación con cantidades mínimas, las asimetrías en la información y el oportunismo originan “imperfecciones en el mercado”. El mercado ideal de la economía clásica se desintegra y encontramos bienes y servicios que no podemos transferir o negociar porque no están sujetos a derechos comerciales los suficientemente claros”. (Williamson, 1981) Como se citan en (Salgado, 2003) pag 65.

Dentro del papel que tiene el gobierno como interventor en los contratos Williamson nos da desde su punto de vista las tres formas genéricas de gobierno:

“La de mercado, la jerárquica y un híbrido entre ambos. La jerárquica se caracteriza por la cooperación por los controles administrativos (grandes costos burocráticos contrarrestados por ganancias adaptativas bilaterales) y por la ausencia de una ley contractual. La firma más que como un nodo de contratos, se define por la existencia de la ley de facto (una orden autoritaria). Por otro lado, en el mercado las partes son autónomas y tiene el fuerte incentivo que se deriva del flujo de ingresos netos acumulados como resultado de la reducción de costos y de la adaptación eficiente. La forma híbrida es una combinación entre el mercado y la jerarquía, donde se sacrifica incentivos a favor de una mayor coordinación, se compara con la del mercado, o donde se sacrifican la mayor cooperación a favor de una mayor intensidad de inventivos, en comparación con la forma jerárquica”. (Salgado, 2003)

También algunos autores agregan que dependiendo del ambiente institucional la estructura de gobierno, los costos comparativos y los arreglos institucionales cambian:

“Los costos comparativos de la estructura de gobierno y los arreglos institucionales cambian con variaciones en el ambiente institucional, conjunto de reglas políticas, sociales y legales fundamentales que establecen para la producción, intercambio y distribución. Estos cambios en el ambiente surgen por cuatro razones: derecho de propiedad, ley contractual, efecto de reputación e incertidumbre”. (Williamson, 1991) Como se citan en (Salgado, 2003) pag 66 y 67.

Las contribuciones de algunos autores nos dan a entender lo que es una firma la cual según ellos las firmas: “Están conducidas con el objetivo de llevar al máximo la riqueza, existen en un mercado donde el capital, el trabajo y los productos se intercambian sin costos de transacción”. (Salgado, 2003) También: “La firma se representa como una caja negra en la cual “entraron trabajo y capital y salieron productos”. (Alchian y Woodward, 1988) Como se citan en (Salgado, 2003) pag 67. Con esta interpretación podemos darnos cuenta de que las firmas son los acuerdos entre los distintos factores de producción los cuales interactúan y organizan para crear o desarrollar productos y/o servicios. En base a esta definición que aportan sobre la firma:

“Algunos autores sugieren que la existencia de firmas produce una reducción de los costos de transacción, esto dio lugar a una nueva aproximación teórica que se fundamenta en la idea que las transacciones tienen un costo que tiene que ser sumado

a los costos de producción, y que las cajas negras son una alternativa a los mercados. Sus estructuras de gobierno pueden organizarse para economizar costos de transacción y volverse más eficientes que los mercados para ciertas transacciones”. (Salgado, 2003).

Ramírez Gómez (Ramírez Gómez, 2010) nos explica que “Ronald Coase reflexiona sobre la firma llegando a que en el interior de esta, las transacciones del mercado son eliminadas, remplazándose por el emprendedor, quien será el encargado de coordinar la producción, ahorrándose ciertos costos de comercialización dado que puede gestionar factores de producción a costos más bajos. Considerado esto como un método alternativo para coordinar la producción. La empresa bajo este contexto sería un conjunto de contratos de larga duración entre los propietarios de los factores de producción y también se diría que la empresa sustituye el mercado de productos por el mercado de factores en el que las señales del precio no son tan determinantes como en la de los bienes, ya que están sometidas a relaciones jerárquicas.”

3.2 Teoría de las Incubadoras

Esta teoría interpreta a la necesidad de crear y de desarrollar empresas alentando a Instituciones de Educación Superior, Instituciones Gubernamentales, No gubernamentales, Empresas Consultoras, Cámaras entre otras, al fortalecimiento y desarrollo de programas de incubadoras (OCDE, 1999), esto permite que se desarrolle la economía y la tecnología de una zona geográfica que permitan el impulso

económico y tecnológico en la zona, gracias a esto contribuye y estimula al emprendimiento, generando mejores oportunidades para las zonas geográficas de la región. Esta teoría resalta la importancia que tienen las incubadoras como elemento para el desarrollo y estímulo empresarial.

“La teoría de la creación de empresas a contribuido en gran medida en la solución para el desarrollo económico del país, así como en la generación de la innovación empresarial, la creación de empleo y el crecimiento económico en general a través de las ventajas competitivas”. (Enore Adriana Chávez-Jiménez & José G. Vargas-Hernández, 2012)

A lo largo del tiempo se han realizado muchas teorías sobre la función de las organizaciones (empresas) y su creación, debido a esta gran cantidad de contribución por parte de expertos en la materia se han creado una multitud de enfoques y acercamientos diferentes, para efecto de esta tesis utilizaremos el trabajo del Doctor Veciana, J.M, el cual realizo una clasificación sobre las principales teorías de las funciones empresariales y la creación de empresas, Veciana lo clasifico en cuatro categorías basadas en los más utilizados por los investigadores siendo: “enfoque gerencial, enfoque sociocultural o institucional, enfoque psicológico, y enfoque económico. Además, estas categorías se clasifican en tres distintos niveles para su análisis: (nivel individual), meso (nivel empresas) y macro (nivel global de la economía).” (Veciana, 1999).

A continuación, se da una síntesis sobre las distintas conceptualizaciones hechas por varios autores en base a la perspectiva de la teoría organización, el concepto inicial es: “organización”, en base a esto se aportan componentes básicos para el desarrollo estructural de una empresa y la metodología para la creación de nuevas empresas.

Teoría	Autor	Periodo	Enfoque	Tesis Principales	Énfasis	Enfoque principal	Enfoque en el diseño Organizacional
Teoría Científica	Taylor	1911	Administración Científica	División racional del trabajo	Tareas	Racionalización del Trabajo	División del Trabajo/ Especificación de Tareas
Teoría Funcional	Fayol	1916	Estructura/ Funcional	Eficiencia departamental y sus relaciones	Funcionamiento de áreas	Delimitación de las funciones administrativas	Definición de las áreas funcionales de la organización / Antecedentes del Proceso Administrativo
Teoría de la Burocracia	Weber	1920	Estructura	Organización Humana Formal	Normas impersonales	Eficiencia a través de las personas	Autoridad y sociedad
Teoría Neoclásica	Drucker	1950	Estructura	Organización Formal Burocrática	En las prácticas de la Administración	Automatización de procesos productivos	Eficiencia cambios tecnológicos / Diseño de proceso
Teoría del Comportamiento	Herbert A. Simón	1960	Comportamiento racional de las personas	Racionalidad limitada	Decisiones	Relaciones Coordinación y Cooperación	Decisiones / Proceso
Teoría de la Contingencia	Woodward	1972	Ambiente/Tecnología	Análisis Ambiental / Enfoque de Sistema Abierto / Administración Tecnológica	Relación Ambiente Interno-Externo	Relación de los conceptos administrativos con el éxito empresarial	Administración de la Tecnología
Teoría de las Relaciones Humanas	Mayo	1960	Estructuras Flexibles	Satisfacción Personal /	Personas	Humanístico	Personas que trabajan o que participan en

				Organización Informal			una organización
Teoría del Costo de Transacción	Coase	1975	Integración horizontal y vertical de oferta y demanda en la organización	Análisis económico y, en particular, a la explicación del surgimiento de la empresa	Racionalidad de los recursos	Eficiencia a partir de análisis de costos en la organización	Combinación óptima de insumos / recursos.
Teoría de la Incubadora	Enore & Vargas	1999	Desarrollo de empresas a partir de la capacitación a emprendedores	Estimulo de desarrollo empresarial	En la factibilidad de un negocio	Análisis de factores internos y externos de una empresa en desarrollo	Implementación de instrumentos de análisis empresarial para la toma de decisiones

Tabla 3 Evolución de la TO aplicado en el plan de Negocios

Fuente: (Mayo & Alvarez, 2011-2015) modificado por el autor.

3.3 Teoría Estratégica de los Modelos de negocio

Es recurrente como entre diversos autores se repiten los mismos conceptos sobre como el entorno y ambiente así como factores políticos afectan una organización (empresa) y esta a su vez afecta al mismo entorno, como por ejemplo Krugman (1991) nos dice que: “exista un ambiente negativo que ejerce un entorno socioeconómico en que la competitividad es elevada o la demanda efectiva sea reducida donde las infraestructuras no resulten adecuadas o las empresas se ubiquen de forma dispersa y mal comunicadas”. O Gompers (1999): “la disponibilidad de recursos financieros susceptibles de ser empleados en nuevos proyectos empresariales sea escasa”. “También la compleja accesibilidad a materias primas, tecnologías innovadoras, servicios o recursos humanos” (Birley, 1993), por último, Welsch y Robert (1996)

argumentan que “el entorno legal y administrativo estén excesivamente regulados o poco sensibilizados”. Es debido a este ambiente que en inicios de la creación de una empresa puede ser poco propicio para estas nuevas empresas que las incubadoras intervienen para su apoyo, puesta en marcha y asesoramiento, siendo su principal grupo las Pymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), ya que son de todos los diferentes tamaños de empresas las que tiene un mayor riesgo o son propicias a fracasar en sus comienzos

Se les denomina de esta manera en base a la “tabla de estratificación de empresas en México” emitida por el Fondo Nacional Emprendedor en el Diario Oficial de la Federación:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	de de Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Tabla 4 Estratificación de Empresas en México
Fuente: REGLAS de Operación del Fondo Nacional Emprendedor (Federación, 2020)

La tabla expresa el tope máximo combinado y en base a esa cifra se categoriza a todas las empresas mexicanas, como lo explica la información el tope máximo combinado es igual al producto de multiplicar el número de trabajadores por el 10% y adicionando el producto de la multiplicación de las ventas anuales por el 90%, el resultado de esta suma se busca en la tabla e identifica en que escala se encuentra.

Según Martin (2008)

“Existe una marcada diferencia entre las Pymes y el resto de las empresas en cuanto a recursos en específico los recursos materiales y humanos. Es debido a esto que las Pymes encuentran en desventaja en la puesta en marcha en comparación con el resto de las empresas”.

Junto con el factor ambiental este motivo es uno de los principales factores por los que las incubadoras se enfocan en esta categoría de empresas.

Es debido a esta situación tan precaria que atraviesan que algunos autores expresan en base a sus análisis y criterios los elementos que propician al éxito de una nueva empresa para Yunos (2001) son “la aproximación geográfica con el mercado objetivo, la vinculación académica y a los centros de investigación que puedan fortalecer los proyectos en creación”.

También Yunos (2001) nos da una serie de recomendación para lograr una incubación exitosa de los cuales destacan: que la incubadora tenga criterios propios de entrada y salida para los proyectos, así como estos sean claros y definidos para los emprendedores, para así asegurar la efectividad del desempeño de los incubados.

Por otro lado, para el éxito de los proyectos incubados existen una serie de factores que a continuación son citados, la recopilación fue obtenida de Universia (2015) los cuales entre ellos son:

- Acometer principios básicos con la incubadora como componente catalítico.
- Reconocer que la incubadora requiere subsidio inicial.
- Iniciar con encuestas de demanda, análisis de factibilidad y plan de negocios.
- Escoger sitio y espacios físicos que faciliten la incubación y generación de ingresos.
- Estructurar gobierno para minimizar interferencia, maximizar asistencia y reforzar petición y rendición de cuentas.
- Seleccionar, entrenar, remunerar y motivar a los administradores de las incubadoras.
- Seleccionar empresas que estén en sus primeras fases y que tengan potencial de crecimiento.
- Desarrollar un rango de servicios de: consultoría, información, desarrollo de empresas, finanzas y redes orientado a las necesidades de la empresa.
- Promover a la incubadora como plataforma de convergencia de soporte por universidades, parques tecnológicos, I+D, redes externas.
- Reingeniería para tomar ventaja del potencial de Internet para acelerar empresas relacionadas con Internet.
- Crear asociaciones, cámaras, clubes y otras estructuras que puedan promover el respaldo a las incubadoras.

- Instalar Sistemas de Información para recolección de datos que permitan el monitoreo y la evaluación del comportamiento, efectividad y sustentabilidad del proyecto.

3.4 Tipos de Incubadoras

Según el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, realizado por la Secretaría de Economía (2010), nos dice que en México hay 25 modelos de incubación de negocios aproximadamente los cuales son aprobados por el consejo nacional de incubadora, de las cuales existen 209 registradas en el año 2010 (desafortunadamente no se cuentan con registros oficiales actuales), de este total de incubadoras 67 son del tipo tradicional, 132 de base tecnológica y 10 de alta tecnológica. Así mismo las categorizan en tres tipos diferentes de incubadoras de acuerdo con su giro: tradicionales, de tecnología intermedia y alta tecnología.

El Sistema Nacional de Incubación nos dice que las incubadoras tradicionales ofrecen su apoyo a áreas de comercio, así como las industrias de: farmacias, maquila textil, tienda de comida, papelería y todas aquellas industrias que tengan como característica que el nivel de tecnología empleado y su proceso sea manual, mecánico o análogo, su proceso de incubación es más corto en comparación con los otros dos tipos. Este tipo de incubadoras en su mayoría ofrecen las herramientas, así como la capacitación

a los emprendedores para poder poner en marcha su empresa y así como poder obtener inversión futura para desarrollar y crecer su empresa.

Las incubadoras de Agronegocios y Ecoturismo, estos son centros que apoyan a emprendedores del sector rural, parte de su misión y visión es apoyar a su comunidad buscando desarrolla oportunidades sustentables y viables, así como evitar la emigración de su gente a las zonas urbanas por falta de empleo u oportunidades. Como sus nombres los indican están orientadas al sector de los agronegocios y turismo sustentable (turismo de aventura, ecoturismo, turismo rural o la combinación de todas ellas).

Las incubadoras de tecnología intermedia, este tipo de incubadora requiere una red de contactos y apoyo para poder generar innovación en los proyectos ya que un elemento esencial en este tipo de incubadoras es la innovación y para ello requerirá de una red de contactos la cual se genera al vincularse centros e institutos de investigación, así como organismo que apoyen los proyectos o grandes empresas, las cuales puedan reducir el riesgo o incertidumbre del proyecto. Los proyectos que usualmente apoyan estas incubadoras son la elaboración de sistemas de software en el control de inventario y diferentes servicios los cuales utilicen tecnología. Su tiempo de incubación por lo general es entre uno a dos años.

Incubadoras de Alta Tecnología, así como en las empresas de tecnología intermedia ofrecen su apoyo a proyecto de creación de software, con la diferencia que en estos

proyectos el software es de especializado, tecnologías de la información y comunicación (Tics), este tipo de proyectos tienen un proceso de incubación más amplio en comparación con todos los anteriores, a su vez requieren de una infraestructura física más amplia y especializada.

El proceso de incubación es un proceso por el cual todos los proyectos deben de pasar de manera sistematizada y ordenada ya que cada paso es crucial para la continuación del proyecto y hacerlo funcional, sus etapas son: Pre-incubación, incubación y Post-incubación. La Pre-incubación es la etapa donde se orienta al emprendedor, así como los pasos a seguir para desarrollar su negocio, por ser la etapa de introducción su tiempo es relativamente corto al resto de las etapas. La incubación en esta etapa se hace una revisión, orientación y asesoría sobre el modelo de negocio y sus partes para posteriormente hacerlo (implantación), se realicen las actividades y operación, para finalmente dar seguimiento al desarrollo de la empresa. Su tiempo de duración es mayor que el de la Pre-incubación, pero no mayor al de la Post-incubación. La Post-incubación es la etapa de seguimiento posterior a la puesta en marcha del proyecto, tiene como objetivo ser la fase de control en la cual se mejora el modelo de negocio. Su duración es mayor que las dos etapas anteriores ya que se tiene que esperar a ver como el mercado responde a la nueva empresa y partir de allí para realizar cambios.

Dentro de todo el proceso de incubación de los proyectos existen una serie de pasos o subetapas los cuales pueden variar dependiendo el modelo de incubación u

organismo al que estén sujetos, por lo general todos son muy parecidos cambiando solo en algunos pasos, siendo en general los siguientes pasos:

1. Explicar la idea o concepto de negocio. Teniendo claro el negocio en general y los bienes o servicios que se van a comercializar.
2. Buscar apoyo para arrancar el proyecto (visitar una incubadora).
3. Tener una cita en la incubadora donde expresara su idea de negocio para que así el incubador pueda orientarlo de la mejor manera posible.
4. Elaborar de manera resumida los objetivos que desea alcanzar con este proyecto junto con la visión futuro del negocio.
5. Estructurar la idea de negocio entre el emprendedor y el asesor, para así elaborar el plan de negocios.
6. La incubadora mediante un comité seleccionara los proyectos a incubarse a través de parámetros propiamente estipulados por la incubadora.
7. Se evalúa de manera detallada el proyecto por parte del comité evaluador.
8. Dependiendo si es rechazado o aprobado de pasa al siguiente paso
 - 8.1 si el proyecto es aprobado (o viable), se ingresa al proceso de incubación.
 - 8.2 Si el proyecto es rechazado se realizan las observaciones pertinentes para corregir o ajustar y regresa al paso 5 para su corrección.
9. Se realiza el asesoramiento y capacitación necesarios para ayudar al emprendedor, estos pueden ser aspectos propios de un negocio en general (administrativos, contable, diseño, legales, financieros, distribución, ventas, mercadotecnia) o en áreas específicas las cuales sean necesarias para desarrollar la idea de negocio.

10. Este tiempo como se mencionó previamente puede variar entre incubadoras, proyectos, emprendedores y asesores. Por lo general va entre los 6 meses a 2 años.

3.5 Taxonomía de incubadoras en México

Existen tres tipos de incubadoras de empresas según el Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas (Economía, 2015), en este apartado expondremos sus funciones y características de los 3 tipos.

1. Incubadoras de Negocios Tradicionales.

El periodo de incubación dura por lo general de tres a seis meses. Centro que ofrecen sus servicios a empresas o proyectos tradicionales, sus recursos de infraestructura física, tecnología y mecanismos para realizar sus actividades son básicos. Sus actividades pueden ser en la mayoría manuales, repetitivas, utilizan maquinaria mecánica análoga o con tecnología básica.

. Por ejemplo: talleres de reparación, talleres artesanales, restaurantes, sastrerías, joyerías, comercializadoras, etc.

2. Incubadoras de Negocios de Tecnología Intermedia.

El periodo de incubación dura a partir de un año a dos. Los proyectos suelen incluir elementos de innovación dentro de los proyectos, por ello requieren de recursos en infraestructura física y/o tecnológica semi especializados, al igual que mano de obra

con un nivel específico de especialización. Por ejemplo, desarrollo de sitios webs, servicios de marketing digital, etc.

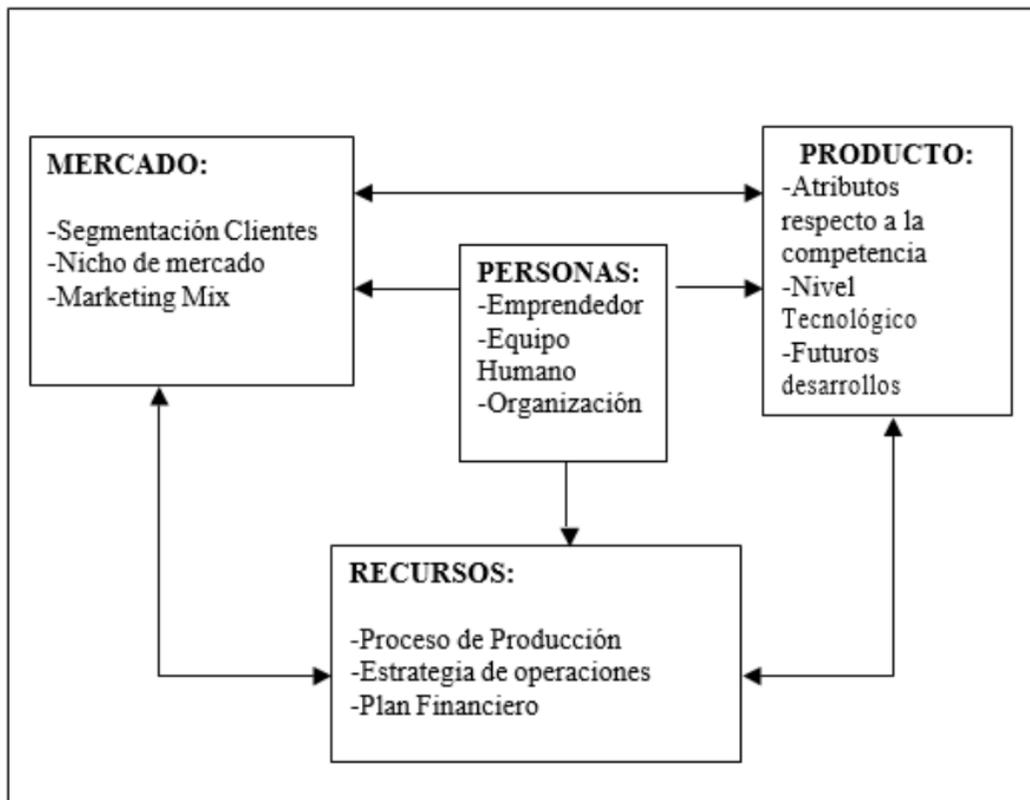
3. Incubadora de Negocios de Alta Tecnología.

El periodo de incubación dura a partir de dos años. Los proyectos están enfocados a sectores especializados, con niveles altos en tecnología pudiendo incluir tecnología de punta como Tics (Tecnologías de la Información y Comunicación), nanotecnología, micro electromecánicos (MEM's), farmacéuticos, alimentos y biotecnología.

3.6 Modelo

3.6.1. Modelo Plan de Negocio

Los planes de negocio reúnen los aspectos y elementos necesarios para crear una nueva empresa, así como su posición de inicio y a donde quiere llegar en un periodo de tiempo, para Monserrat Ollé y otros (1998), son: “el mercado, producto, las personas y los recursos” citados en (IPN, 2006).



Fuente: Ollé y otros,1998,p.7.

Citado en IPN, 2006, p.72.

Para muchos autores este es una herramienta la cual ayuda a reducir el riesgo y la incertidumbre al momento de poner en marcha un proyecto de inversión, este plan le ayuda a realizar un análisis para así conocer el mercado al que se incursionara, los recursos necesarios para poder llevar a cabo las actividades productivas, la inversión inicial requerida, los costos financieros que conllevan las operaciones, el espacio físico requerido para desarrollar las actividades, la logística empleada, así como los tiempos y movimientos que los trabajadores realizaran, el capital humano requerido junto con el nivel de conocimiento y capacidades requeridos para realizar las operaciones, las

medidas de seguridad y calidad que son necesarias asegurar la integridad del producto/servicio y áreas de trabajo, la maquinaria empleada, el marco legal el cual deberá de acatar y cumplir la organización, y la organización y administración que utilizara. Cómo podemos apreciar es una gran cantidad de factores los que integran y debemos de tener en cuenta antes de arrancar si quiera el proyecto siendo una combinación entre cuatro diferentes factores (Mercado, Personas, Productos y Recursos), la cual varía dependiendo de cada proyecto, por lo que una inadecuada organización, desconocimiento sobre algún factor podría llevar a complicaciones o problemas en la puesta en marcha inclusive llevar al fracaso de la empresa.

Para el Instituto Politécnico Nacional (IPN) los planes de negocio son “documentos escritos que defienden con claridad los objetivos de un negocio y describen los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos, sirviendo como el mapa con el que se guía al emprendedor” (IPN, 2006).

El propio IPN nos ofrece una propuesta a guía de un plan de negocios ejecutivo para empresas, desarrollado a través de la información propuesta por diferentes autores sobre el tema. Nos dice que como característica importante es que “debe redactarse de acuerdo con las necesidades de la empresa, tomando en cuenta a quien va dirigido y para que se requiere el plan de negocios” (IPN, 2006). EL plan de negocios propuestos (IPN,2006) consta de las siguientes partes:

- Resumen ejecutivo
 - Descripción de negocio
 - Misión
 - Plan de marketing:
 - Descripción del servicio
 - Análisis del mercado
 - Segmentación
 - Clientes
 - Competencia
 - Determinación de:
 - Ventaja competitiva
 - Precios
 - Promoción y ventas
 - Publicidad
- Plan de operación:
 - Localización de la empresa
 - Descripción del plan de operaciones
 - Recursos materiales necesarios
 - Necesidades de recursos humanos
- Plan de organización:
 - Estructura de la empresa
 - Formas de reclutamiento y selección de personal
 - Asesores externos

- Plan económico y financiero:
 - Costeo de producción y presupuestos
 - Inversión inicial
 - Obtención del punto de equilibrio
 - Obtención de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TAMR)
 - Elaboración de los estados financieros proforma.
- Aspectos legales:
 - Forma jurídica de la empresa.
 - Normativas que atender y acatar.
- Anexos.

Resumen ejecutivo

Es una síntesis de toda la información correspondiente al proyecto, su nombre, logotipo, objetivos, forma en la que se llevara a cabo el proyecto, el giro de la empresa, el modelo de negocio, la industria a la que se incursionara, su complejidad, el segmento de mercado a la que se quiere llegar, la publicidad que se empleara, la inversión inicial, la cantidad de personal involucrado, etc.

Aquellas características del proyecto que les permita a los lectores (posibles inversionistas) comprender a grandes rasgos el propósito del proyecto.

Descripción del negocio.

Se explica de manera detallada toda la información sobre la nueva empresa referente a su contexto, historia, y el giro del negocio. También se desarrolla la misión, visión y objetivos de la empresa con el fin de explicar a la empresa como concepto, el punto al que se quiere llegar como organización en el futuro.

Ya que se pretende explicar toda información sobre la empresa también se debe describir el producto y/o servicios que se ofrecerá, así como sus características, funciones y necesidades que cubre o busca satisfacer.

Plan de Marketing

En esta parte se estudia y analiza las posibilidades reales que tiene el producto y/o servicio de satisfacer las necesidades de los clientes y ser comprados. En este estudio se busca definir y segmentar el mercado potencial al que va dirigido el producto/servicio, para identificar los patrones de comportamiento de los compradores. Se define el perfil de los clientes (características generales y específicas). Se identifica la competencia directa e indirecta para estudiarlas y plantear posibles ventajas competitivas futura.

Con estos elementos se busca el objetivo de ser competitivos en el mercado, así como generar la mezcla de marketing adecuada para la situación en la que nos encontramos y plantear una estrategia la cual nos permita cumplir con los objetivos impuestos.

Plan de Operación

En esta sección se refiere al estudio y análisis de todas aquellas actividades que están relacionadas directamente con la producción y la generación de valor, el espacio físico necesario, los manuales de producción incluyendo diagramas de flujo de todos los procesos, los recursos necesarios para poder producir el bien o servicio que se ofrecerá junto con las medidas de calidad y seguridad que se necesitan.

Dentro de los principales objetivos que busca cubrir el plan de operaciones son: “costos, calidad flexibilidad y tiempo de entrega” como nos menciona Pedro Franco Concha que en su libro “Planes de Negocios: una metodología alternativa”, citado por (INP,2006)

Una vez analizados los distintos recursos necesarios para poder producir, la elaboración que se empleará para la producción, el espacio físico necesario, las medidas de calidad y seguridad necesarias se podrá plantear una estrategia para lograr cumplir con los objetivos impuestos.

Plan de Organización

En este apartado se describe al capital humano necesario para desarrollar el proyecto, así como las capacidades, habilidades, aptitudes necesarias para desempeñar el puesto, el salario que percibirán todos los trabajadores, así como sus bonos, incentivos, regalías y prestaciones que tendrán. También se describirán las funciones y se delimitarán las responsabilidades que desempeñará cada puesto y cargo, junto con la jerarquía que estos tienen, se incluirá el proceso de reclutamiento, selección, capacitación e integración de la organización, se esbozará el primer organigrama de la futura organización y se calculará la nómina total de la organización.

Plan económico y financiero

En este apartado se realiza un análisis financiero con el objetivo de obtener el costo total de producto, calcular el porcentaje de ganancia necesario que permita ser rentable a la organización, también se obtienen el punto de equilibrio, la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) y los estados financieros proyectados en base a los pronósticos de venta esperados.

Con estos datos obtenidos y recabados se busca conocer la inversión inicial requerida para la puesta en marcha ya sea por parte de inversionista privado (inversión) o financiamiento por parte de una institución financiera (deuda), el tiempo que tomará

alcanzar el punto de equilibrio (punto de ventas donde no existen pérdidas ni ganancias) y se previera el futuro a mediano plazo de la empresa.

Aspectos legales

En esta etapa se describirán términos legales como el tipo de sociedad que será la organización, la participación y aportación de cada uno de los socios, la cuota de impuestos que deberá pagar en base al tipo de sociedad e industria a la que este categorizada, la normativa que deberá acatar, el trato, ambiente y prestaciones en base a las leyes y reglamentos impuestos por el estado que debe obedecer la empresa con sus empleados, medio ambiente, clientes y proveedores.

Anexos

Esta es la parte final del Plan de negocios donde se incluyen todos aquellos datos e información necesaria para dar soporte al contenido el plan.

Ventajas del plan de negocios:

Al planear previamente en todos los aspectos básico y esenciales del negocio suelen tener más éxito a la hora de la puesta en marcha que hacerlo sin un plan o con otros métodos. Sirve para definir claramente los objetivos de la empresa y enfocar todos los esfuerzos para que se cumplan estos. Permite obtener la combinación correcta de todos los componentes de una organización junto con los factores productivos para que se puedan alcanzar la rentabilidad y permanecer en el mercado. Da una

perspectiva realista del ambiente en general y las posibilidades reales de tener éxito. Es una carta de presentación fiable y clara para obtener los recursos necesarios para poder operar, como: proveedores, inversionistas, clientes, instituciones financieras, etc. Calendariza el proceso de la puesta en marcha y nos demuestra las prioridades más importantes para hacer la puesta en marcha. La estructura del plan no es rígida, ya que al conocer los aspectos clave para el éxito del negocio permite que sea flexible y adaptable a los cambios en las condiciones. Es una herramienta que permite evaluar el progreso del proyecto.

Desventajas del plan de negocios:

El tiempo de elaboración por lo general es largo, dependiendo del nivel de complejidad del proyecto, este lo hace lento su proceso en comparación con otros métodos. Se requiere forzosamente de tener conocimientos previos y en algunos casos de experiencia para poder desarrollarlo, también existen casos en los que se requerirá de un experto en ciertas áreas para desarrollar algunas partes del plan. El plan de negocio está sujeto a los alcances de las metas y objetivos de sus desarrolladores, por lo que si no se es bastante realista o no se contemplan todos los factores necesarios el plan no funcionara. Este método es costoso para los emprendedores ya que requiere de constantes asesoramientos por parte de los expertos y teniendo en cuenta que la mayoría de los proyectos duran entre los 4 meses a los 12 meses puede generar un coste bastante alto para los emprendedores que tengan poco capital.

3.6.2. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS (en inglés lienzo), fue propuesto por Alexander Osterwalder en 2004 y publicado en 2010 en su libro “The businnes model ontology a proposition in a design science”. Este modelo de se considera como una alternativa para la generación del modelo de negocio para las empresas y contribuye en general valor para las empresas. Este modelo se considera muy sencillo y practico de utilizar, explicar y se puede aplicar en cualquier tamaño que sea la empresa.

Alexander Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio nos define que “para describir el modelo de negocio de una empresa es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”

Las partes de las que consta este lienzo son:

1. Segmento de mercado: se debe de conocer a los clientes, que les llama la atención que los motiva y con lo que se identifican. Los clientes son la prioridad para las empresas ya que ellos son los que mantienen al final a estas. también se deben de focalizar en un solo segmento de cliente, el cual será tu nicho de mercado.

2. Propuesta de valor: tenemos que explicar que es lo que nos hace diferentes de nuestra competencia, aquello que los clientes nos vean como una respuesta más atractiva a la competencia y está dispuesto a pagarlo.

3. Canales de distribución: incluye los canales de comunicación y distribución del producto, estos canales se utilizarán para dar a conocer al cliente el producto y llevar el producto hasta ellos. Se tendrá que prestar atención a la estrategia empleada y cuál será la mejor para nuestros clientes y a su vez nos siga permitiendo ser rentables.

4. Relaciones con los clientes: es la forma en la que vas a interactuar con tus clientes y relacionar tu propuesta de valor con el cliente, hablamos también de la marca que será con la que el cliente se identifique, los tipos de relaciones con los clientes pueden ser: personales, automatizadas, a través de terceros, individuales, colectivas, etc.

5. Fuentes de ingresos: determinar los ingresos clave que tendrá la empresa, así como por donde los obtendrá. Estos evolucionaran a lo largo del tiempo.

6. Recursos clave: son aquellos activos que serán cruciales tenerlos para poder generar esa propuesta de valor junto con los medios que vas a utilizar. Contar con la adecuada combinación de mayores o menores recursos para elaborar impactara en el rendimiento de la empresa.

7. Actividades clave: son aquellas actividades que le dan valor a nuestra marca, es decir aquellas acciones que nos dejan ver la filosofía y forma de pensar de la empresa, así como gestionarlas de manera correcta para que sean más efectivas.

8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave: son el grupo de personas u organizaciones que te permitirán crecer y apoyarte colaborando juntas, esta es una red de contacto. También se debe de plantear una estrategia para conocer a gente nueva de manera profesional o en un contexto empresarial.

9. Estructura de costos: se debe de realizar un correcto costeo del producto para así conocer el precio final al que se venderá y cual será el porcentaje de ganancia por cada producto vendido y en cuanto tiempo llegará este dinero a ti. También se definirá la forma de financiar al inicio la empresa

Ventajas del modelo CANAVAS

Permite establecer una idea y modelo de negocio con un diseño minimalista y diseño básico, esto le permite adecuarse a diferentes metodologías y enfoques para cubrir las necesidades organizacionales de un negocio. Tiene la cualidad de ofrecer una visión sencilla, clara y rápida sobre el modelo de negocio para luego desarrollarla en otros modelos más complejos. Su estructura simplifica la interpretación. Nos permite tener una visión general de lo necesario para la puesta en marcha de la empresa por lo que nos ayuda a anticiparnos a posibles escenarios problemáticos futuros. Permite explicar

de una forma bastante visual la idea del negocio. Es aplicable a cualquier tipo, tamaño y giro de empresa.

Desventajas del modelo CANVAS

Si no se cuenta con la capacitación adecuada el modelo se puede demorar entre 1 a 7 horas en desarrollar, generando contratiempos para los emprendedores. Pende de las habilidades del diseñador o emprendedor en materia administrativa para desarrollar el modelo de negocio, si el emprendedor o diseñador no cuenta con los conocimientos adecuados el modelo no tendrá el efecto esperado. El modelo es famoso y renombrado a nivel internacional utilizado por emprendedores, así como incubadoras o expertos en el desarrollo empresarial de manera general, sin embargo, no toma en cuenta los conocimientos actuales y futuros de los emprendedores.

3.6.3 Comparación entre las debilidades del plan de negocios contra el modelo CANVAS.

A continuación, se realiza una comparación entre los dos modelos antes expuestos (plan de negocio y modelo CANVAS), con el propósito de identificar las ventajas y desventajas de cada uno, esto debió a que ambos buscan el mismo objetivo que es ayudar a los emprendedores y empresarios a desarrollar un modelo de negocio y/o guía para poner en marcha un proyecto. Los apartados que se analizarán son: estructura, aplicación, flexibilidad y adaptabilidad, periodo del proceso, precisión y conocimiento para poder desarrollarlo.

Estructura

En este apartado ambos requieren y dependen de las habilidades y capacidades en materia de conocimiento e información de los emprendedores. En el caso del plan de negocios su estructura es mucha más descriptiva en las áreas funcionales de la empresa permitiendo que su puedan adelantar o preparas a escenarios futuros. En el modelo CANVAS se hace una relación de la idea de negocio de manera interna y externa, haciendo que exista una idea clara sobre el funcionamiento de la empresa. A través de estas interacciones se puede asociar los distintos escenarios (inmediatos o futuros) que pueden afectar a la empresa en sus interacciones.

Aplicación

El ambos cumplen con el cometido de poner en perspectiva al emprendedor y los posibles escenarios que tendrá en la puesta en marcha. El en plan de negocios el emprendedor encara de manera realista los escenarios futuros que pasara y le ayuda a para el proceso de toma de decisión. En el modelo CANVAS al conceptualizar la idea general del modelo de negocio permite plantear diferentes escenarios posibles al momento de ponerlo en marcha haciendo que pueda afinar la idea de negocio hasta que sea asequible y realista.

Flexibilidad y adaptabilidad

Ambos tardarán de acuerdo con las necesidades y complejidades de cada proyecto. En el plan de negocios es debido a su metodología que es poco flexible, se demuestra en el desarrollo en de los factores que se necesitan para realizarlo ya que

estos impactan directamente en el resultado. El modelo CANVAS es muy flexible debido a su propia estructura y elementos que se utilizan para desarrollarlo, prueba de esto están en la manera que permite perfeccionarlo para que se adecue a las exigencias del mercado.

Periodo del proceso

Ambos dependen de la complejidad del proyecto y están sujetos a las capacidades, habilidades y conocimientos de sus desarrolladores. En plan de negocios dura alrededor de los 3 meses a los 2 años. El modelo CANVAS dura alrededor de 1 hora a 7 horas.

Precisión

En ambos casos su precisión va marcada en base a las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias del desarrollador ya sea el propio emprendedor o el consultor, requieren de conocimientos previos en materia de administración o alguna disciplina que integre las actividades de la empresa para que así se planteen escenarios más cercanos a la realidad.

Conocimiento para poder desarrollarlo

En ambos casos si es necesaria ya que se requieren en la mayoría de los casos capacitación a los emprendedores promedio para poder utilizarlo con eficacia. En el lado del plan de negocios es debido a su estructura y metodología específica, mientras

que en el modelo CANVAS es debido a su interpretar de manera adecuada cada una de sus partes, así como el funcionamiento del lienzo en sí.

Con base al objetivo específico planteado la identificación de los principales problemas a los que se enfrentan las incubadoras de empresas en la región de Morelos, México en la actualidad en base al modelo estándar (input- output) de incubación de empresas para plantear posibles soluciones futura así como las Hipótesis propuestas el método que nos permitirá cumplir con los objetivos y aprobar o rechazar las Hipótesis es el modelo input-output de incubación propuesto por la comisión europea en el año 2002 ya que reúne un análisis integro de entorno que rodea a las incubadoras junto con el análisis operativo mediante las mejores prácticas sugeridas por el propio reporte para asegurar un desempeño y servicio eficiente y efectivo de la incubación de proyectos.

Según Garica (2013) nos cuenta que es “Un enfoque que aglutina sistemáticamente factores internos y externos a la incubación de empresas es el modelo input-output presentado por la comisión europea (2002)” (García, 2013).

Las incubadoras son influidas tanto por dimensiones regionales y operacionales.

Hablando de las influencias regionales involucran factores externos, mientras que las operacionales involucran factores internos. Por inputs o entradas son aquellos recursos proporcionados por los accionistas, managers, emprendedores e

interesados en la incubación que aportan recursos financieros, físicos y humanos. Por otra parte, los outputs o salidas se refieren a empresas exitosas originadas por la incubación que impactan positivamente en la creación de empleo, innovación y desarrollo.

En la dimensión operacional, son los proyectos elegidos por su potencial mediante los criterios establecidos por las incubadoras en base al mercado objetivo siendo esta etapa la Pre-incubación (input), posteriormente son sometidos a la incubación en donde se les ofrecen servicios especializados en capacitación, asesorías empresariales, soporte financiero y tecnológico así como la configuración de redes internas y externas, posteriormente las incubadoras definen las empresas preparadas para graduarse siguiéndose con la etapa final la cual es el seguimiento (output). En la dimensión regional las fases son analizadas desde el punto de vista de las mejores prácticas (eficiencia, efectividad, utilizad, sustentabilidad y relevancia) así como su impacto económico.

El modelo también sugiere que para evaluar el desempeño de las incubadoras se utiliza el criterio de mejores prácticas en cada fase de la incubación.

Cuadro 3.2		
Indicadores de desempeño según modelo input-output de la incubación		
Criterio	Input (entradas) y proceso	Outputs (salidas)
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo <i>start-up</i>: periodo de tiempo que requiere la incubadora para establecerse. • Costo de la inversión en la incubadora: inversión total/metros cuadrados de espacio en la incubadora. • Costos de operación de la incubadora: costos de operación/número de personas laborando en la incubadora. • Apalancamiento financiero: inversión pública destinada a la financiación del sector privado. • Generación de ingresos: proporción 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la incubadora: inversión total/metros cuadrados de espacio en la incubadora. • Costo por proyecto incubado: total de la inversión/número de proyectos incubados. • Costo por “graduado”: inversión total/número de “graduados”. • Costo por empleo creado: total de la inversión/número de empleos en las empresas en proceso de incubación y en empresas graduadas.
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de ocupación: porcentaje de espacio de la incubadora ocupado por las empresas en incubación. • Tasa de utilización de los servicios de la incubadora: porcentaje de los incubados empleando los servicios de la incubadora. • Tasa de respuesta a las necesidades de los clientes: porcentaje de personal dedicado a responder a la satisfacción de las necesidades de los incubados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de negocios de la incubadora: Numero de empresas ingresando y dejando la incubadora, tiempo promedio en la incubadora. • Satisfacción al cliente: porcentaje de empresas indicando que los servicios de la incubadora cubrieron sus necesidades, contribución de la incubadora al desarrollo de las empresas incubadas.

Figura 3.2 (continuación)		
Indicadores de desempeño según modelo <i>input-output</i> de la incubación		
Criterio	<i>Input</i> (entradas) y proceso	<i>Outputs</i> (salidas)
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de puesta en marcha: número/porcentaje de proyectos listos para poner en marcha. • Tiempo de puesta en marcha: periodo de tiempo requerido para comenzar el nuevo negocio. • Tasa de supervivencia: número/porcentaje de empresas incubadas que permanecen en el mercado después de tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de riqueza: volumen promedio de incubados y tasa de crecimiento anual, valor agregado que generan las actividades empresariales. • Creación de empleos: número y tipo de empleos creados por empresa incubada y su tasa de crecimiento anual, proporción de puestos de
Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de equilibrio financiero: ingreso menos costos de operación. • Tasas de mercado: nivel de descuento para el espacio de la incubadora y servicios en comparación con las tasas de los mercados locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de graduación: porcentaje anual de incubados que dejan la incubadora. • Sectores en crecimiento: proporción de empresas graduadas en sectores en crecimiento. • Tasa de retención: porcentaje de empresas

Fuente: Comisión Europea (2002: 28)

3.2 Técnicas de análisis de datos

Los datos recabados se analizaron utilizando el programa Excel. El análisis se realizará basándose en el instrumento de análisis denominado FODA, así como el modelo que desarrolló la comisión europea tanto en los factores regionales, así como operacionales en base a los criterios de mejores prácticas que la comisión propuso, así como los indicadores para identificar y determinar tanto su proceso como su entorno. Para así realizar un diagnóstico de la puesta en marcha de la incubadora dentro de la FCAel.

Capítulo IV

Estudio y Resultados

METODOLOGÍA

Se procedió a realizar un análisis FODA a partir de una serie de visitas a la Facultad de Contaduría, administración e informática (FCAEI) donde a través de entrevista a la dirección de la facultad y observación del entorno de la propia facultad respecto al tema de incubadoras de proyectos y si existe algún departamento que se encargue o no de la incubadora, así como las características de la misma. Con base a esta información recabada junto con los documentos académicos desarrollados y citados de esta investigación, se realizaron una serie de alternativas con el fin de fortalecer las debilidades generando una propuesta de Centro Atractor de Negocios (CAN), con su organigrama para convertirlo en un área de alta competencia y alto desempeño. También se revisó y analizó los modelos de negocio existentes en Morelos para así proponer una estrategia basada en estos modelos exitosos tomándolas como inspiración para la propuesta que se presenta.

El análisis FODA (siglas en inglés de SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) esta herramienta nos permite como organización o empresa ver las acciones futuras ante diferentes escenarios partiendo las características de la empresa al momento de su elaboración, esta herramienta debido a su eficacia,

utilidad y practicidad ha sido ampliamente utilizada en la gran mayoría de las organizaciones. Partiendo a través de un estado de desempeño dentro de la organización y su entorno traza las posibles evoluciones de la organización en el futuro, siempre buscando aquellas que sean más exitosas para organización. Una de las ventajas de este estudio es que derivado del mismo permite a los responsables de la organización (alta dirección, alta gerencia, etc.) reflexionar sobre la propia organización y conocerla desde diferentes enfoques.

La sigla FODA está compuesta por aquellos elementos que definen a la organización agrupadas en cuatro principales grupos:

- **F**ortalezas
- **O**portunidades
- **D**ebilidades
- **A**menazas

La metodología de este instrumento al abarcar a toda la organización en general y a la vez enfocarse en ciertas áreas específicas le es muy útil a todas las áreas funcionales de la organización como pueden ser a la línea de producción, corporación, producto-mercado, unidad estratégica de negocios, capital humano, nuevas formas organizacionales, etc.

Este instrumento consta de dos partes las cuales desarrollaremos a continuación. es pertinente mencionar que para la máxima efectividad del mismo es necesario enfocarse en los factores claves para el éxito de la organización, resaltando las fortalezas y debilidades diferenciales en el área interna a la organización y compararlo de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas del entorno que la rodea.

En la **primera parte del análisis** se realizó de manera interna, la cual se enfocó tanto en las fortalezas como en las debilidades de la organización, estas se caracterizan en que el responsable de la organización tiene un cierto grado de control de estos dentro de los factores clave los cuales debe de incluir este análisis conta entre otros de:

- **Análisis de recursos humanos.** Recursos humanos, capital y activos financieros, activos fijos, activos no tangibles necesarios para las actividades de la organización.
- **Análisis de actividades.** Creatividad, recursos estratégicos y recursos gerenciales.
- **Análisis de riesgos en relación a los recursos y las actividades dentro de la organización.**

También se puede clasificar de manera básica a las fortalezas en:

- **Fortalezas organizacionales comunes.** Se refiere a una fortaleza la cual se encuentra dentro de un gran número de empresas competidoras. Dando como resultado una competencia más equilibrada entre estas ya que pueden implementar la misma estrategia.
- **Fortalezas distintivas.** Se refiere a una fortaleza la cual se encuentra entre un número reducido de empresas competidoras. Dando como resultado fortalezas distintivas generando una ventaja competitiva la cual utilizada de manera apropiada puede generar beneficios económicos por encima de la competencia.
- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.** Es la capacidad que tienen las organizaciones para copiar o imitar las fortalezas distintivas de otras organizaciones para así aprovechar los beneficios económicos que tiene la competencia que aprovecha esta estrategia.

Cabe mencionar que una vez cesados los intentos de la competencia por imitar la estrategia de una fortaleza distintiva esta ventaja competitiva será temporalmente sostenible.

En la **segunda parte del análisis** se enfoca en el entorno que rodea a dicha organización. En esta parte se observan y analizan las oportunidades que ofrece el mercado o industria y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado o industria seleccionado, buscando aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, esta parte del análisis se caracteriza por tener poco o ningún control directo sobre ellas. Dentro de los factores clave para el éxito de la organización se deben de considerar los siguientes elementos:

- **Análisis del entorno.** la estructura de la industria o mercado (conformada por los proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores, etc.)
- **Grupos de interés.** Conformado por grupos de la sociedad como: el gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Se deben de tomar en cuenta aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Una vez teniendo focalizados y determinados los elementos de estas dos partes se procede a un desarrollo más exhaustivo sobre aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con mayor importancia teniendo como referencia a la misión y visión de la organización. Posteriormente se hace una minuciosa relación, ponderación y organización sobre los elementos con mayor importancia para la organización en la matriz FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades.
Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

(USAID, 2018)

Explicando es esquema:

La Estrategia DA (Mini-Mini.)

- El principal enfoque y objetivo de la estrategia **DA** (debilidades vs amenazas), es el de minimizar las debilidades y las amenazas. Esto nos ayuda a ver a la organización desde un punto de vista precario al enfrentarse solo a amenazas externas y con las debilidades internas. Este se podría considerar como uno de los peores escenarios posibles en el que la organización tendría que luchar por su supervivencia o llegara a la liquidación de la misma. Estos escenarios serían las alternativas finales al verse imposibilitadas otras vías. Existen otras alternativas menos radicales como esperar mejores temporadas sobreponiéndose a sus debilidades esperando a que desaparezcan las amenazas (suelen ser falsas esperanzas). Por lo general se deberá de evitar en todo momento llegar a la posición DA.

La Estrategia DO (Mini-Maxi)

- En la segunda estrategia **DO** (Debilidades vs Oportunidades) se busca minimizar las debilidades maximizando las oportunidades. Esto se refiere al hecho de que en muchas ocasiones las organizaciones encuentran oportunidades en el exterior las cuales no pueden aprovechar debido a sus debilidades, siendo los mayores obstáculos en determinadas situaciones. Un escenario muy común para muchas organizaciones pequeñas en crecimiento es no contar con la capacidad necesaria para poder atender a toda la

demanda, teniendo una oferta insuficiente que el mercado demanda, para ello una alternativa a emplear podría ser el crecer en cuanto a infraestructura y volumen de producción se refiere para poder complacer a dicha demanda, pero esta solución ocasiona otro obstáculo, la organización no cuenta con los recursos necesarios para poder crecer. Este tipo de escenarios pueden ocasionar una ventaja para la competencia por lo que siempre que busquemos aprovechar una oportunidad deberemos ver sino existe la posibilidad de que alguna debilidad nos impida aprovecharlas.

La Estrategia FA (Maxi-Mini)

- La tercera estrategia **FA** (Fortalezas vs Amenazas) se enfoca en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Busca sobre ponerse a las segundas utilizando a las primeras. se debe de tener en cuenta cuidado y discreción al momento de emplear estas fortalezas ya que al emplearlas grupos externos a la organización (como la competencia o posibles competidores) podrían identificarlas y aprovecharlas a su favor, dejando de ser ventajas únicas y diferenciadoras con la competencia, además de exponernos innecesariamente.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi)

- La cuarta estrategia **FO** (Fortalezas vs Oportunidades) se enfoca en maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, siendo este el

escenario más optimiza de todos los desarrollados en la matriz ya que plantea aprovechar las oportunidades echando mano de sus fortalezas, una aplicación de esta sería el caso de aprovechar el prestigio de la organización para hacerse de nuevo personal altamente capacitado.

Plantilla de Análisis FODA.



FORTALEZAS

- ¿Ventajas de la propuesta? El nivel de especialización y enfoque dirigido específicamente a emprendedores y proyectos de inversión, dentro de la universidad.
- ¿Capacidades? Al estar enfocado este centro para atender a la demanda tanto de la FCAel junto con el resto de las facultades de la universidad, este

centro está pensando para atender a múltiples proyectos de manera simultánea, así como asesorar de manera óptima y eficaz a todos los emprendedores, es por ello por lo que sus capacidades serán en de acuerdo con la demanda que requiera la misma universidad.

- ¿Ventajas competitivas? Al estar integrado este centro dentro de la comunidad universitaria de la UAEM, está en contacto directo con todas las facultades de esta, esto genera un enfoque multidisciplinario en la elaboración y propuesta del proyecto de inversión, apoyándose de diferentes expertos y especialistas en sus respectivos campos, lo que generara proyectos especializados con un nivel competitivo alto en sus sectores e industrias.
- ¿Recursos, activos, gente? Dentro de los recursos con los que el centro de incubación contara serán espacios físicos, áreas de atención a clientes dentro de los espacios de la UAEM, la posibilidad de contar con el apoyo de espacios especializados y centros de investigación propios y únicos de la UAEM, contar con un amplio y extenso catálogo de expertos y especialistas en múltiples áreas, ciencias y disciplinas.

- ¿Experiencia, conocimiento, datos? en muchos casos tanto los expertos como especialistas que asesorarían a los emprendedores cuentan con experiencia laboral en la elaboración de proyectos, así como de investigaciones de grado lo que los convierte en excelentes asesores para los emprendedores, al igual que la información más reciente en sus respectivo campos y áreas de especialidad.

- ¿Reservas financieras, retorno probable? Los retornos probables serán determinados en base a principios y razones financieras con los cuales nos aseguraremos de tener un margen realista de las inversiones requeridas, así como un retorno de inversión atractivo para los posibles inversionistas.

- ¿Mercadotecnia – alcance, distribución? A través de los distintos portales, enlaces de la comunidad universitaria y red de contactos de la universidad se anunciará sobre la puesta en marcha de la incubadora antes de su apertura oficial además de así conocer la posible demanda que se tendrá en un comienzo además de entre las distintas áreas que se involucren en el desarrollo de proyectos en las facultades.

- ¿Ubicación geográfica? La incubadora se encontrará en un espacio de la FCAEI en la UAEM esto generara que sea fácilmente identificable para la

mayoría de los ciudadanos de la ciudad de Cuernavaca, Morelos ya que las instalaciones de la facultad son reconocibles dentro del campus Chamilpa además el cual es el campus más identificable de todos los que pertenecen a la UAEM.

- ¿Procesos, sistemas, TI, ¿comunicaciones? El proceso empleado para la incubación de los proyectos será por medio de la elaboración de un plan de negocio ya que con este método nos aseguraremos de poder realizar la mejor estrategia para que el proyecto necesite, sea rentable y pueda sobrevivir en las etapas iniciales de la puesta en marcha, también es el método que aporta más ventajas en el proceso de incubación, este proceso puede variar dependiendo del grado de complejidad del proyecto. Así mismo se utilizará el método de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics) para integrarlas dentro del modelo de negocio para así integrar e impulsar el desarrollo de nuevas empresas a la era digital, como la creación de proyectos de base tecnológica enfocados a la industria del E-commerce.
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento? Se buscará también dentro de la incubación asesoramiento y el coaching de una mentalidad de “emprendimiento” y “empresarial” la cual tiene como objetivo fomentar e impulsar los proyectos de inversión, ponerlos en marcha, buscando una continuidad a mediano y largo plazo en el mercado y demostrando a los emprendedores las ventajas que este riesgo (emprender) conlleva, de igual

forma buscaremos generar proyectos los cuales impacten de manera benéfica a la sociedad.

DEBILIDADES

- ¿Brechas en la capacidad? En un inicio si la demanda es demasiado grande no podremos atenderla a toda con la calidad deseable, además de contar con limitados recursos y activos si es que se requiere trabajar con proyectos específicos en la fase inicial del proyecto.

- ¿Falta de fuerza competitiva? Al comenzar con la propuesta nuestro servicio no estará al igual que el de algunas otras incubadoras de otras universidades las cuales ya están posicionadas en el mercado y llevan una trayectoria en la incubación de proyectos.

- ¿Reputación, presencia y alcance? Al no tener casos de éxito iniciales no podremos comprobar nuestra forma de trabajo, referencias o garantía de un trabajo de calidad.

- ¿Aspectos Financieros? No se cuentan con un fondo particular de inversión el cual destine la UAEM para el desarrollo de proyectos de inversión.

- ¿Vulnerabilidades propias conocidas? Dentro de los programas de estudio de las distintas carreras en las facultades no se le da un enfoque e importancia adecuado a la mentalidad emprendedora y a aquellas acciones que fomenten este tipo de cultura y actividad del todo, solo se les menciona de manera breve a los estudiantes a través de casos de éxito los beneficios que conllevan el emprender en algún proyecto.

- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones? Dependiendo de la constancia tanto de los asesores en conjunto con los emprendedores y el grado de complejidad de cada proyecto el tiempo puede ser muy corto en algunos casos o demasiado longevo en otros, llegando inclusive en determinadas ocasiones a estancarse por falta de interés por alguna de las partes o falta de conocimientos, información o una combinación de las anteriores.

- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? Al iniciar con el proyecto no se sabría el flujo de caja.

- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? Un factor determinante en la atención al cliente ya que una vez concluido el proceso de incubación se estima darles una continuidad y seguimiento a los proyectos entre 6

meses hasta inclusive 2 años dependiendo del proyecto, esto podría generar una sobre demanda en algunos casos para brindarles el apoyo y la orientación necesaria. Así mismo este seguimiento a los proyectos se ira determinando en base a la experiencia obtenida, además de la relación entre el asesor y el emprendedor.

- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción? No tener un enfoque adecuado entre los distintos asesores junto con el emprendedor lo que llevaría a desencaminar el proyecto fuera de las metas realistas del mismo o teniendo enfoque poco rentable a corto, mediano o largo plazo o tener ciertos conflictos entre las partes involucradas.

- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan? Dependerá del grado de certeza y confianza que se tenga de los datos, así como una adecuada lectura e interpretación de los mismo, si se utilizan datos los cuales no pueden ser verificados o las fuentes de los mismo no son fiables afectara al grado de certeza y lo efectivo que pueda ser el plan.

- ¿Motivación, compromiso, liderazgo? Uno de los principales factores para tener en cuenta es la motivación que tengan los emprendedores y asesores al proyecto ya que tanto para terminar el proyecto y que este sea rentable y

dure un largo periodo de tiempo o que por el contrario se vea fracasado y con múltiples paros y suspensiones en su proceso de incubación alargando innecesariamente el proyecto. También el grado de compromiso con el cual los emprendedores además de su tiempo deberán estar dispuesto a cambiar ciertas partes del proyecto las cuales no permitan una rentabilidad en el mismo o hagan entorpecer el objetivo del proyecto con ideas poco realistas, también un trato hacia las fallas y problemas en sus ideas u objetivos que hagan que el emprendedor se disguste con la forma que está tomando el proyecto. Una escasa forma de liderazgo entre los integrantes de la incubadora lo que generaría una contradicción entre las partes involucradas, perdiendo el rumbo del proyecto.

- ¿Acreditación, etc? Mientras se realizarán los procesos de acreditación ante las dependencias correspondientes para así cumplir con las normas necesarias para este tipo de centros, no se contaría con estos certificados lo cual nos dejara en desventaja con la competencia.
- ¿Procesos y sistemas, etc? Utilizar procesos o sistemas demasiado rígidos los cuales no permitan adecuarse a las necesidades de los proyectos de los emprendedores, así como generar retrasos en el proceso de elaboración del plan de negocios, utilizar procesos o sistemas obsoletos los cuales que no generarían los resultados deseados, también la aplicación de sistemas los

cuales los asesores no dominen del todo lo que generaría problemas a la hora de brindar el servicio.

- ¿Cobertura gerencial, sucesión? Si no se cuenta con una estructura jerárquica clara dentro de la organización esto podría afectar desde un inicio al momento de delegar funciones y responsabilidades dentro de la incubadora, esto ocasionaría conflictos y contradicciones entre los integrantes de esta.

OPORTUNIDADES

- ¿Desarrollos del mercado? Durante años recientes que se ha tomado más importancia al emprendimiento múltiples organismos así como dependencias del gobierno han realizado estudio para conocer el desarrollo, avance y crecimiento de este tipo de proyectos y en los cuales se a demostrado que muestra un crecimiento constante entre las personas independientemente de su estratos social o económico político, por lo que se prevé una demanda mayor por el paso del tiempo, en cuanto a los distintos mercados que se planean incursar en los proyectos de inversión dependerá del tipo de proyecto, en la mayoría se buscara realizar un correcto análisis para así poder realizar las acciones que nos permitan aprovechar el crecimiento de cada industria para beneficio de los proyectos.

- ¿Vulnerabilidades de los competidores? En comparación con algunos competidores no contar con las adecuaciones y la infraestructura para desarrollar determinados tipos de proyectos específicos, así como tener sedes demasiado apartadas (en el caso de aquellas instituciones que están fuera del área Cuernavaca, Jiutepec y Temixco).

- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? En la actualidad y debido a la situación que pasamos por la pandemia del virus COVID-19 se desarrolló en todos los tamaños y tipos de empresa una forma de comercio enfocado en el E-commerce junto con la interacción entre el ofertante y demandante a larga distancia, dentro de los integrantes de las organizaciones y sus actividades desde vías remotas utilizando herramientas como redes sociales, tiendas online, servicios de nube y teleconferencias más que antes, sin duda estas nuevas prácticas dentro y fuera de las empresas son las tendencias en la actualidad y marcarán un rumbo hacia estilos de vida, los cuales las interacciones entre personas sean digitales como parte de la nueva normalidad. En el caso del desarrollo de proyectos existe una tendencia sobre buscar estilos de vida más saludables por algunos sectores de la sociedad, impulsando la alimentación con productos no tan procesados. También en los últimos años se ha visto una tendencia en consumir

productos mexicanos e impulsar industrias mexicanas, así como oficios que antes estaban pasando al olvido.

- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? Conocer las tendencias actuales en cuando a desarrollo de tecnología, e innovaciones que están teniendo impacto en la actualidad con miras hacia el futuro, para buscar desarrollar proyectos de base tecnología, con ello buscar ser competitivos en un futuro cuando el mercado y las industrias los requieran de esta tecnología o comiencen a marcar una demanda hacia estos productos y servicios.

- ¿Influencias globales? De igual manera conocer y comprender sobre aquellas prácticas, productos y servicios que alrededor del mundo se realizan y demandan a través del tiempo, para así tener una visión globalizada sobre lo que mercados transnacionales buscan y requieran, con ello se buscara no solo ser competitivos en el área local o regional sino con vistas a una competitividad a escala trasnacional.

- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? En el caso de los proyectos incubados se prestara atención desde las fases iniciales del proyecto las necesidades y gustos de la demanda para así poder determinar su mercado meta, además de analizar si existen nuevos mercados para el

producto/servicio que se está desarrollando con miras a tener la mayor rentabilidad posible en los inicios del proyecto, de igual forma se planteara el nivel de especialización que tendrá su producto así como la diversidad de productos/servicios que se ofrecerán con la finalidad de ver cuales alternativas son mejores en comparación.

- ¿Mercados objetivo nicho? Se realizarán análisis sobre aquellos proyectos los cuales tenga mayor potencial de éxito para así brindarles una atención más especializada, con miras a genera proyectos que tengan un mayor impacto en la sociedad, esto en base a sus características como el modelo de negocio, el segmento del mercado al que va dirigido, su porcentaje de rentabilidad, el costo de oportunidad al momento de ponerlo en marcha, entre otros aspectos.
- ¿Geografía, exportación, importación? Dentro del área geográfica se realizará un análisis sobre aquellas industrias están en crecimiento dentro de la región incluyendo aquellas demandas que no están siendo atendidas para así poder enfocar proyectos a este tipo de necesidades dentro de sus industrias, de igual manera se buscara realizar proyectos con miras un crecimiento más allá de la región, para buscar una exportación tanto de los productos/servicios que se desarrollen en los proyectos.

- ¿Desarrollo de negocios o de productos? Conforme transcurra el tiempo en la incubadora se ira modificando y adecuando al tipo de proyectos que más se desarrollen, se adecuara el proceso de incubación para que sea más optimo y eficaz a la hora de implementarlo.

- ¿Información e investigación? Estar al día y actualizados con la información que se vaya publicando para así estar constantemente actualizados con los nuevos avances en materia de desarrollo de proyectos, esta misma practica se realizara con los proyectos incubados para ver nuevas posibilidades de aplicación en los planes de negocios o nuevos modelos negocio emergentes.

- ¿Sociedades, agencias, distribución? Buscar el contacto y comunicación con otras incubadoras del estado para apoyarnos en actividades como convenciones o expandir nuestros catálogos y red de contactos. De igual forma se buscará tener una buena comunicación tanto con las diferentes organismo centralizados y descentralizados del estado los cuales apoyen e impulsen el emprendimiento en la región junto con las diferentes cámaras de comercio y asociaciones del estado para así ampliar y diversificar nuestra red de contratos.

- ¿Volúmenes, producción, economías? Se estará al pendiente sobre aquellas iniciativas, propuestas, reformas y legislaciones que impulsen a la creación de empresas e incubaciones aprovechando aquellas que nos beneficien como incubadora y a los proyectos, así como los diferentes indicadores macroeconómicos que nos permitan saber el estado de la economía mexicana y su desarrollo para poder realizar las acciones que nos convengan más en determinadas situaciones.
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? Se hará una clasificación sobre aquellos gustos y preferencias para conocer cuáles son tendencias y cuales modas, con ello nos permitirá tomar decisiones orientadas que nos permitan aprovechar estos gustos o booms en los distintos mercados.

AMENAZAS

- ¿Efectos políticos? El gobierno actual desde que tomo el mandato a mostrado claras preferencias a otro tipo de proyectos sociales, dejando a un lado iniciativas como el apoyo e impulso a la iniciativa de propiedad privada, así como los apoyos que en anteriores mandatos se les otorgaban o ciertas facilidades que ya no promueve el actual gobierno.

- ¿Efectos legislativos? En la actualidad se han promovido por parte del gobierno nuevos impuestos que impactan directamente a las empresas privadas y las cuales afecta en algunos casos de manera directa a las pymes, así como el aumento en algunas tasas de impuestos ya existentes y medidas más duras sobre la recaudación de estos y multas a la propiedad y empresas privadas.

- ¿Efectos ambientales? Es un hecho que en la actualidad los efectos ambientales dañinos que cause un proyecto pueden influir directamente en el apoyo a este, además de tener un monitoreo más estricto por parte del gobierno y asociaciones civiles, esto genera que un proyecto el cual tenga como característica un daño al ambiental se vea más entorpecido y obstaculizado que aquellos que no lo tenga este tipo de daños al ambiente.

- ¿Intenciones de los competidores? Entorno a la incubadora que los competidores trataran de acaparar el mercado con propuestas de desarrollo de planes de negocios en un tiempo mucho más corto que el nuestro, así como un costo por la asesoría más barato.

- ¿Demanda del mercado? Los emprendedores se muestren inflexibles hacia la modificación de sus ideas de negocio o cambios constantes en la

propuesta del plan por la indecisión del emprendedor, la exigencia de un desarrollo en un periodo de tiempo más corto, la falta de constancia, compromiso o apoyo por parte de los emprendedores, que ellos no están dispuestos a realizar ciertas prácticas o no comprenden en alguna etapa del desarrollo, no cuentan con información confiable o mientan sobre datos, información o ideas del negocio.

- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? En algunos casos la incubación para obtener ciertos apoyos por parte del proyecto es a través de portales de internet exclusivamente, es decir se requiere de una incubación en línea obligatoria, en caso de replicarse este sistema para otros apoyos pondría en riesgo a las incubaciones presenciales.

- ¿Contratos y alianzas vitales? Podría darse el caso de un conflicto de intereses entre los asesores, entre incubadoras o un mal manejo de la información lo que produciría un malentendido ocasionando rozas entre estos, dañando en el proceso la red de contactos o a la comunidad de incubadoras.

- ¿Mantener las capacidades internas? Casos en los que no contamos con el nivel de infraestructura o conocimientos especializados en ciertas áreas lo

cual haga que el proyecto vaya con algún competidor el cual si le ofrezca las condiciones que necesita.

- ¿Obstáculos enfrentados? Una falta de iniciativa emprendedora por parte de la comunidad de la UAEM la cual por miedo haga que la comunidad este renuente a desarrollar y emprender este tipo de proyectos.

- ¿Pérdida de personal clave? El caso de no ofrecerles aquel desarrollo y proyecto profesional, remuneración o prestaciones que el personal y asesores requiera o busque, dejen a la incubadora o rechacen las ofertas laborales, también una diferencia que genere conflictos entre el personal por ideas contra puestas o alguna falta de respeto hacia una de las partes.

- ¿Respaldo financiero sostenible? Desafortunadamente la UAEM viene transcurriendo un periodo de dificultades financieras por lo que está sujeta a recortar el presupuesto para ciertos proyectos, en algunos casos y debido a esta situación deje de dar un apoyo a este proyecto y esta parte de la comunidad universitaria. También esta situación ocasiona que la universidad no tenga un fondo particular para apoyar los proyectos de inversión.

- ¿Economía – local o extranjera? Debido a la pandemia a nivel mundial causada por el COVID-19 la economía en lo que respecta del presente en adelante se verá sumamente dañada por el lapso de cuarentena y paro de actividades no esenciales a nivel nacional y mundial, por lo que se prevé un decremento de la economía, esto generará una situación precaria para el apoyo y el desarrollo de proyectos de inversión por la incertidumbre que genera la situación en general, esto hará que tanto instituciones gubernamentales, privadas e inversionistas particulares sean más selectivos y exigentes a la hora de invertir en algún proyecto, de igual forma este escenario se puede extrapolar a nivel transnacional.

- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? Las modas suelen ser pasajeras las cuales duran cortos lapsos de tiempo por lo que una adecuación hacia estas sería poco rentable a futuro o podrían ocasionar pérdidas, la misma forma un mal manejo de la dirección de la tendencia del mercado podría desorientarse el objetivo principal del proyecto o por tratar de adelantarse al futuro de las modas, mal gastar esfuerzos y recursos en aspectos que cambian de manera impredecible a lo largo del tiempo. De igual forma el no tener en cuenta las variaciones que conllevan el clima, así como las estaciones generaría a pérdida de recursos debido al mal manejo de los momentos.

PROPUESTAS ESTRATEGIAS DE LA COMBINACION DA (MINI-MINI)

(A3, A4, A1 y A2) En el caso con la postura que demuestra el actual mandato de gobierno, se deberá de poner mucha atención a aquellos proyectos lo cuales presten mayor interés y apoyo el gobierno, para así adecuar nuestro proyectos enfocados en este tipo de características (por lo general aquellos proyectos que el gobierno presta mayor apoyo e interés son los que contribuyan al beneficio “social” más que al particular de unos pocos), también en el caso de proyectos que estén relacionados con el medio ambiente se tendrá un enfoque el cual contribuya con el mismo tratando lo menos posible dañarlo o buscar como parte de nuestras actividades remediar el daño realizado. De igual forma se les dará asesoría a los emprendedores de manera más puntual en temas contables y legales en temas como: obligaciones como contribuyentes, el pago de impuestos, normativas que deben de atañer para mantenerse con forme a la ley con el fin de evitar problemas futuros por falta de información ante la normativa.

(A13, A11, D4, A9, A12, D14, A8, D11, D7, D2) Debido a la precaria situación económica y financiera que está pasando en estos momentos la UAEM es considerada como un riesgo para todos los niveles institucionales del mismo y este proyecto no es la excepción así que se tendrá en cuenta esta tema como un punto crítico para el futuro de la incubadora de igual forma el apoyo que se le muestre por parte de la alta dirección de la universidad a este proyecto es crucial para que el proyecto siga en camino, esto nos lleva a buscar recursos financiero por otros medios externos a la universidad siendo el caso de los fondos y apoyos por parte

de la secretaria de economía y apoyos Pymes que el gobierno realizara en el caso de recursos clave para el desarrollo de los proyectos de los emprendedores, en el caso de la propia incubadora se buscara el apoyo en casos específicos de otras facultades dentro de la universidad en caso de que se requiera algún aula o equipo específicamente necesario para las asesorías, teniendo una sana comunicación e interacción con las mismas. En el caso del personal clave se necesitará en algunos casos pedir el apoyo de estos, aquellos que demuestren más un interés por la causa y valor por el emprendimiento que ciertos rangos de remuneración económica, los cuales dependerán tanto en el apoyo que se le dé al proyecto por parte de la dirección general, así como el pago futuro de sus asesorías y servicios prestados a la incubación de los proyectos.

Dentro de la incubadora desde un comienzo se especificara a través de un organigrama la escala jerárquica tanto dentro de la mismas como la escala jerárquica en cada fase del proyecto para evitar un conflicto en la toma de decisiones por parte de los integrantes así como la asignación de las responsabilidades en cada parte el proyecto, dentro de la asignación de los recursos financieros en incubadora se tendrá que realizar de manera cautelosa y consciente en cada inversión realizada, siempre buscando apegarse a un plan financiero que le permita ser eficiente para así demostrar que el proyecto tiene un futuro a largo plazo, de igual manera nos basaremos en análisis financiero los cuales nos permitan determinar si el proyecto financieramente es solvente.

(A4, D13, A7) Dentro de las nuevas tecnologías de la información así como sistemas o procesos que surjan en el transcurso del tiempo y aquellas que se vuelvan obsoletas tendremos que actualizarnos constantemente en el casos de sistemas o procesos se buscara asistir a conferencias, cursos y talleres para capacitarnos en el área requerida para posterior aplicación dentro de la incubadora, de igual forma buscaremos estandarizar el proceso de incubación para cumplir con aquellos requisitos y resultados que nosotros como incubadora buscamos también realizaremos un análisis de aquello que ofrece la incubación en línea ya que estos estándares son los requeridos por parte de distintos programas de apoyo al emprendedor al igual de apoyar al emprendedor en caso de que sea necesario este certificado (de incubación el línea) para bajar algún apoyo.

(D5, A6, D6, D10, A10) Un problema que se ha encontrado en esta investigación fue para que los jóvenes universitarios busquen realizar algún proyecto de inversión la mentalidad emprendedora impacta significativamente a la hora de incursionar en estos proyectos, es por ello que la universidad tiene que enfocar de manera más puntual y especifica en este tipo de prácticas y fomentarlas ya que a la hora de desarrollar un proyecto los jóvenes de no tener una adecuada mentalidad y enfoque podrían obstruir o dificultar el proceso de incubación, dependiendo el proyecto esto podría retrasarlo significativamente o inclusive dejar inconcluso el mismo, por parte de la incubadora desde el momento en que se empieza con el servicio se buscara aterrizar a los emprendedores con ideas realistas y claras sobre el alcance de su

proyecto al igual de fomentar una mentalidad empresarial para así ampliar su panorama y perspectiva del proyecto.

(A15, D9, D8) En el caso del enfoque del proyecto se tendrá que estar atento a las tendencias que dicte el mercado al que va dirigido el proyecto y no seguir las modas pasajeras ya que estas al ser aleatorias y seguir un patrón constantemente cambiante y muy variable podrían desencaminar el enfoque del proyecto y haría que en un futuro este plan sea obsoleto, de igual manera se tendrá que determinar aquellos cambios en el mercado y buscar entre los integrantes del proyecto un enfoque adecuado al encaminar el proyecto para evitar contradicciones entre el equipo de trabajo.

(D12, D3, D1, A5) Se buscará desde el inicio de la incubadora acreditaciones que nos permitan validar el trabajo que realizaremos, con ello los emprendedores sabrán que tanto nuestros procesos y practicas están certificados y son aprobados por distintas organizaciones. También se les demostrara a los emprendedores de las ventajas que tiene una incubación de manera estadísticas así como la ventajas que tiene la incubación en la UAEM (siendo estas ventajas la red de contactos que generaremos así como la infraestructura que tiene la UAEM para atenderlos junto con su personal altamente competente y especializado) así como darles un seguimiento a estos para así tener casos de éxito verificables sobre nuestro trabajo,

también se estimara aquella capacidad que tendremos con el personal disponible para no sobre pasarla en caso de que la demanda llegue a ser muy grande.

PROPUESTAS ESTRATEGIAS DE LA COMBINACION DO (MINI-MAXI)

(O5, D4, D5, D14, O2, D3, O12, O13) Debido a la globalización buscaremos realizar proyectos fuera del área local, pensando en mercados más grande como nacionales o internacionales, en este punto como la universidad no cuenta con un fondo particular para apoyar a los proyectos de inversión y de esta envergadura así como no fomentar un enfoque adecuado sobre el pensamiento y la actitud emprendedora, tendremos para este tipo de proyectos que adecuarlos buscando un fondo por parte del gobierno o inversionistas privados los cuales estén dispuestos a apoyar este tipo de proyectos ya sea dentro del país o extranjeros, de igual forma buscaremos apoyo por páginas de recaudación de fondos (como Kickstarter). Tendremos una clara línea de mando a la hora de realizar los proyectos para no tener conflictos de mando entre los integrantes del proyecto y los asesores. Aprovecharemos la infraestructura de la universidad para desarrollar el proyecto, así como su modelo de negocio, incluyendo fases de prueba o de simulación. Si bien en un inicio no tendremos casos de éxito para garantizar nuestro trabajo les mostraremos todos los beneficios que tiene la incubación en los proyectos de inversión, también aprovecharemos para mostrarles aquellos beneficios que ofrecemos como incubadora que las otras incubadoras no ofrecen como mencionar nuestro personal especializado, nuestra red de contactos creada. También buscaremos ampliar

nuestra red de contactos con el resto de la comunidad de incubadoras en convenciones y cámaras de comercio existentes en la región, por último, estaremos al pendiente sobre aquellas legislaciones, así como iniciativas, apoyos y reformas que impulsen tanto a las incubadoras como a las pymes y proyectos de inversión aprovechando aquellas que nos convengan.

(D7, D13, O10, O11, D12, D9, D11) En un inicio en la incubadora no se podrán determinar el flujo de efectivo de la incubadora, así como la situación financiera de la mismas hasta que transcurra un tiempo el cual y debido a el objetivo del propio proyecto se pueda apreciar a largo plazo, tendremos que realizar acciones que demuestren la viabilidad de la incubadora como buenos retornos de inversiones, proyectos que beneficien a la universidad y su comunidad al igual de plantear un plan claro y concreto sobre los objetivos y metas que busca conseguir la incubadora y reportarlos una vez que se logren, demostrando así la viabilidad del proyecto. En el caso de comenzar utilizando procesos o sistemas que muestre un cierto grado de obsolescencia o incurra en más gastos que beneficios para la incubadora, ser demasiado rígidos a la hora de realizar los proyectos los haremos excluyendo o modificando para acoplarlos de manera haciendo que sea más eficiente trabajar con ellos en los proyecto ya que al final lo que buscamos en un plan de negocio funcional el cual permita tener un proyecto competitivo en el mercado, un caso podría ser proyectos que no tengan un nivel alto en complejidad y especialización, este tipo de proyectos no necesitarían investigación, estudios y análisis tan extensos o laboriosos ya que el propio proyecto no lo necesita como aquellos que su nivel de

complejidad sea más alto y si lo requieran. También se realizará un seguimiento y análisis de los proyectos que hayan pasado por la incubación para así desarrollar procesos y sistemas más eficaces para incubar lo cual nos ahorra costes y tiempos. Buscaremos estar actualizados tanto en nuevos conocimientos como descubrimientos que se vayan anunciando y publicando los cuales demuestren una ventaja en comparación con los que tengamos para poder integrarlos y de igual forma ver si nos resultan factibles de mantener o regresar con modelos que nos sean más adecuados, tanto es estas actualizaciones así como sistemas y procesos que utilizaremos buscaremos tener las acreditaciones y certificaciones que nos avalen como incubadoras y nos acrediten que estamos capacitados para realizar las labores. De igual manera una de las acreditaciones más confiables para demostrar a los posibles emprendedores serán los casos de éxitos los cuales con un adecuado seguimiento post incubación, así como análisis del proyecto tiempo después nos permitirán apoyar nuestras actividades con hechos y no solo con palabras.

(O9, O6, D9, O14) Existe la posibilidad que en algún punto del proyecto tanto los asesores y los emprendedores tengas diferencias debido a enfoques y perspectivas distintas para ello buscaremos siempre una adecuada y respetuosa comunicación con los emprendedores, de igual manera buscaremos crear un modelo de negocio los más adecuado para el proyecto que se esté realizando, de igual manera buscaremos sobre todos los objetivos una rentabilidad adecuada dependiendo del giro del proyecto junto con un correcto análisis del mercado para conocer las

tendencias actuales del mercado, cual es nuestro mercado objetivo, además esta información que se vaya recabando serán las que nos indiquen el camino a seguir para una mayor probabilidad de éxito en la industria a la que vaya dirigido siempre y cuando la información sea real, este correctamente recabada, analizada y contrastada evitando alguna influencia externa que la pueda alterar o mal interpretar.

(O4, O3, O7, D6, D10) En los últimos años se a observado que aquellos negocios que implementen un servicio u oferta en línea son aquellos que tienen más posibilidades de éxito así como tener una mayor presencia en el mercado, marcando una tendencia sobre este tipo de modelos de negocio enfocados al E-commerce es por ello que se le incluirá (en la medida de lo posible) esta forma de comercio a los proyectos, también determinaremos aquellos proyectos con mayores potenciales de éxito (basados en su propuesta de negocio, mercado o industria y magnitud del proyecto) para prestarles mayor atención o prioridad, ya que en el caso proyectos muy ambiciosos o demasiado especializados y complejos tomaran más tiempo, recursos y esfuerzos para poder desarrollarlos, esto puede generar un problema a la hora de incubación ya que podría alargarse innecesariamente el proceso generando frustración por parte de los integrantes, abandonando inclusive el proyecto, todos estos factores que son determinantes a la hora de realizar la incubación deberán de ser observados y atendidos por el líder del proyecto siendo esta un factor clave a la hora de trabajar en el proyecto y se deberá de tener un

adecuado liderazgo para los proyectos, en donde el perfil del líder tendrá que tener experiencia previa en proyectos similares a este como uno de sus requisitos.

(D1, O1, O8, D2) En el inicio del proyecto nos sabremos la cantidad máxima de servicio y atención a los emprendedores que podremos dar con la calidad esperada en cada proyecto por ello en caso de que en un momento la demanda sea muy grande (la cual es una posibilidad ya que en los últimos años estas iniciativas de emprender han sido una tendencia) y no conozcamos a partir de qué punto la calidad del servicio sea decreciente, también a esto se debe considerar el seguimiento que se le deba de dar a los proyectos una vez concluida la incubación ya que es necesarios en la mayoría de los casos darles un seguimiento entre los 6 meses hasta los 2 años dependiendo del proyecto, lo cual tendremos que tener un cuenta como un trabajo extra a nuestra capacidad además de los proyectos incubados, tendremos que optar por alternativas como contratar a asesores externos para ayudarnos en ciertas partes del proyecto, estos asesores los podríamos buscar en nuestra red de contactos así como buscarlos en la comunidad universitaria, también esta la opción de buscarlos en otros centro e instituciones que tengan experiencia en elaborar proyectos de inversión, esta misma alternativa la podremos utilizar en caso de que en algún proyecto el cual requiera algún grado de especialización concreta la cual no tengamos y necesitemos de ella.

PROPUESTAS ESTRATEGIAS DE LA COMBINACION FA (MAXI-MINI)

(A14, A1, A2, F6) Analizando nuestro entorno actual nos damos cuenta que a nivel mundial y a causa de la crisis económica derivada de la pandemia generara que en la gran mayoría de los mercados e industria habrá incertidumbre por parte de los inversionistas siendo más precavidos en las inversiones que realicen buscando atractivos retornos de inversión, a nivel nacional se ha demostrado que el gobierno actual no muestra un apoyo o atención hacia los proyectos de inversión y la iniciativa privada como lo hacían los anteriores, también el estado ha implementado un seguimiento y sanciones más rígidas para el sector empresarial, con todo ello tendremos que realizar planes financieros de manera cuidadosa y estratégica para así demostrar retornos de inversión los cuales llamen la atención para el sector privado así como el sector gubernamental, también utilizaremos razones financiera para apoyar dicho proyecto así como estados financieros proforma realistas los cuales demuestres la rentabilidad del proyecto y pudenda hacer frente estas situaciones precarias en la puesta en marcha del proyecto.

(A12, A5, A9, F5, F4, F8, A8) En el caso de no ofrecer una remuneración, honorarios, prestaciones o desarrollo que el personal clave solicita o pide a cambio de sus servicios dentro de las actividades en la incubadora, buscaremos ofrecerles la misma cantidad económica remunerativa que el mercado laboral ofrece, para ello buscaremos entrar en contacto con otras incubadoras para poder asesorarnos y estar informados sobre las remuneraciones que se ofrece por estos servicios en estos proyectos y llegar a un acuerdo entre ambas partes (incubadora y asesor). De

igual forma analizaremos la competencia que allá tanto de incubadoras así como de otros centros y servicios que ofrezcan asesoramiento a emprendedores y proyectos de inversión, con ello sabremos el nivel de competencia al que nos enfrentaremos, siendo en el caso de encontrar demasiado competitiva la oferta en este mercado ya sea por ofrecer unas prestaciones muy atractivas para los emprendedores así como una infraestructura como centro de desarrollo de proyectos muy especializados, acciones para estar al nivel de la competencia o inclusive proponer beneficios los cuales ellos no ofrezcan, como nuestro equipo de trabajo, el cual incluirá asesores con experiencia en el desarrollo de proyectos de inversión e investigaciones de grado, además de expertos en áreas específicas o especializadas que el proyecto en particular requiera, estos los podremos buscar (en caso de requerirse) en la comunidad universitaria siendo las distintas facultades y centros de investigación en donde comenzaremos a pedir su asesoría la cual será retribuida monetariamente hablando, este sería el mismo caso de requerir algún área física o infraestructura que se necesite para desarrollar el proyecto, solicitando el apoyo a las distintas facultades y centros de investigación en ocupar un espacio físico, cierta infraestructura o herramienta para trabajar, mencionando que se tratara con el debido cuidado sus equipo y lugar. También en todo momento buscaremos integrarnos a la comunidad de incubadoras, así como otras instancias que se encarguen asesoramiento y desarrollo de proyectos de inversión, teniendo una sana y respetuosa relación y comunicación.

(F10, A10, A6, A15, A3,)De presentarse una situación en la que los emprendedores por su parte sean demasiado exigentes con el servicio o inflexible lo cual no permita colaborar con el progreso del proyecto o tenga múltiples diferencias con el asesor se buscara en primera instancia siempre tratarlo con respeto y demostrarle con hechos, que el éxito del proyecto es más probable si realizamos determinado cambios o acciones, además de explicarle los riesgos y/o fallas que tiene el seguir con la implementación de esas ideas, acciones o propuestas, en caso de no verse cooperativo le propondremos otro cambio de asesor lo cual pueda atrasar el progreso del proyecto, de igual forma si el problema es debido a una falta de iniciativa emprendedora por parte de los emprendedores se buscara como parte del proceso de asesoramiento inculcar una mentalidad emprendedora la cual impulse a los emprendedores a asumir riesgo, fomentando una perspectiva empresarial la cual haga ver a los emprendedores más allá de los temores e incertidumbres que tengan sobre emprender un proyecto. Además se ha detectado en los egresados de múltiples carreras un poco énfasis en la mentalidad emprendedora alrededor de las distintas facultades y comunidad universitaria dentro de sus carreras y sus planes educativos, esto debe de atenderse no solo a través de nuestras acciones las cuales serán cambiar el paradigma de lo que es ser un emprendedor y atreverse a realizar un proyecto a la mentalidad actual la cual no percibe esta vía como aquella que tomen una vez concluida su carrera, también tiene que haber una atención a este tema por parte de las distintas facultades y dirigentes de las mismas en apoyo e incentivar este tipo de aptitud en los jóvenes universitarios.

(A13, A11, F1, F2, F3) Es una realidad que en la actualidad la UAEM está pasando por un situación precaria financiera y económicamente hablando, es por ello que al momento se poner en marcha proyectos como este sería el caso, tanto la asignación de recursos así como un apoyo a largo plazo del proyecto tendría que darse en base al desempeño de dicho proyecto además de ser rentable y redituable para la propia universidad, es por ello que para los proyectos de inversión se le incluirá en el plan de negocios una rentabilidad atractiva para que el proyecto sea apoyado por instituciones gubernamentales, inversionistas, instituciones financieras o inclusive la propia universidad, esto con el fin de que el proyecto sea puesto en marcha de manera rápida y con ello tendremos casos que confirmen nuestras actividades, además buscaremos atraer de los distintos centros de investigación y carreras que elaboren proyectos en los que se tenga que realizar algún producto o servicio los cuales puedan realizarse proyectos de inversión enfocándolos y aplicándolos en el mundo real el cual pueda incluirse en algún mercado o industria y con ello fomentar el pensamiento, aptitud y acciones emprendedoras.

Siguiendo con esta línea para impulsar la iniciativa de emprendimiento y todo lo que conlleva buscaremos realizar coacheo y asesoramiento en materia de pensamiento emprendedor y empresarial con los incubados, con ello buscaremos ampliar su panorama y perspectiva en lo que implica emprender un proyecto y tener una visión empresarial del mismo, de igual forma estas acciones funcionara para que los emprendedores, estén en una disposición más cooperativa en realizar cambios y modificaciones a sus ideas iniciales de proyecto, con el fin de tener un proyecto

rentable, que pueda funcionar en la realidad y tenga una duración a largo plazo a través del tiempo. Apoyando este enfoque a largo plazo buscaremos seguir las tendencias que muestra el mercado en cuanto a demanda y oferta, dándoles una prioridad y dejando en segundo plano las modas pasajeras ya que estas si bien a corto plazo pueden ser redituables a largo plazo suelen incurrir en pérdidas por lo cambiante, aleatorias e impredecibles que son estas. Un ejemplo de las tendencias del mercado es que a lo largo de la última década se muestra un mayor apoyo e interés por parte de la comunidad así como de los consumidores hacia proyectos que sean responsables con el medio ambiente o busquen reparar el daño ocasionado por sus actividades, de esta manera los proyectos que se lleguen a desarrollar deberán de ser ambientalmente responsables, de igual forma se podría conseguir una ventaja frente a la competencia que no atienda esta demanda por parte del mercado.

(F9, A4, F7, A7) Para el proceso de incubación junto con el plan de negocios que se desarrollara, utilizaremos tanto para su elaboración las Tics como herramientas para facilitar este proceso también analizaremos aquellas Tics que puedan sustituir a la incubación presencial (física), como el caso de las incubaciones en línea que se necesitan para obtener ciertos apoyos económicos en este caso podremos ofrecer la facilidad de apoyar y ayudar a los emprendedores a realizar este proceso en línea apoyado de nuestros asesores, dando respuesta a aquellas dudas que no logren terminar de aclarar con la asesoría digital, de la misma manera las incluiremos dentro del modelo de negocio del proyecto de ser posible y permitan

facilitar las actividades de la futura empresa, esto nos genera que tengamos una atención sobre las nuevas tics emergentes junto con las redes sociales que crezcan en popularidad y aquellas que sean menos utilizadas, para así aprovecharlas, ganando y manteniendo una presencia en el mercado que permita identificar tanto a la incubadora como a los proyectos de los incubados.

PROPUESTAS ESTRATEGIAS DE LA COMBINACION FO (MAXI-MAXI)

(F1, O7, O9, F6, F10, O11, O12) Ya que nuestro enfoque está dirigido hacia proyectos de inversión así como asesoramiento a emprendedores, se determinara aquellos con mayor potencial de éxito en el mercado para prestarles una mayor atención y seguimiento posterior, se adaptaran modelos funcionales existentes a fin de que se adecuen más al proyecto y su entorno para obtener los mayores retornos de inversión, en este campo nos apegaremos a razones financieras, estructurar planes financieros y estados financieros proforma para evaluar el grado de eficiencia en cuanto a finanzas se refiere, también estas razones y herramientas financieras ayudaran a continuar con los proyectos de manera constante y fomentar a los emprendedores a asumir riesgos calculados junto con un coacheo y fomento a una mentalidad empresarial para con ello busquemos una mayor perspectiva y noción del entorno que les rodea como empresarios. De igual forma nos estaremos actualizando constantemente sobre las formas, sistemas y procesos de incubación, así como creación y asesoramiento de proyectos de inversión para ofrecer el mejor servicio posible y con ello buscar ser una referencia en cuanto incubadora en la

región, estos conocimientos nuevos adquiridos, así como aquellos con los que ya contamos se les incluirán o descartarán en base a lo que nos resulte más efectivo y eficiente a la hora de realizar nuestras actividades. De igual manera buscaremos ampliar nuestra red de contactos una vez creada interactuando y conviviendo con la comunidad de incubadoras que existe en la región de Morelos.

(O1, F2, O13) Una tendencia que se ha visto crecer paulatinamente con el tiempo es el emprendimiento y la puesta en marcha de proyectos en todos los niveles de empresa así como en una gran parte de la sociedad independientemente de su estrato social, además de múltiples iniciativas por parte organizaciones privadas las cuales fomentan este tipo de actividades por lo que esperamos que debido a esta creciente demanda atenderemos a una cantidad considerable de proyectos ya que también dentro de la comunidad universitaria se ha demostrado que existe un interés significativo por desarrollar proyectos propios, es así que nos prepararemos para atender múltiples proyectos al mismo tiempo así como en distintas áreas o fases de la incubación, se buscare en todo momento una atención personalizada para cada caso o en vista de poder realizar alguna modalidad grupal para que tanto los emprendedores convivan entre ellos o para facilitar ciertas asesorías que permitan una exposición grupal. Así mismo se estará pendiente sobre todas aquellas iniciativas que el actual gobierno lance en apoyo a las incubadoras, apoyo a pymes y proyectos de inversión para así tomarlas y con esto sacarles el mayor partido posible, la misma forma si estas iniciativas vemos que no convienen o no son del interés de los emprendedores o de la incubadora no las tomaremos.

(O10, O6, O8, O5) En base a la cantidad de proyectos que se vayan realizando clasificaremos el nivel de los proyectos, como su grado tecnológico y la inversión inicial requerida así como el giro e industria o mercado al que va dirigido, con ello podremos conocer de manera estadística la mayoría de proyectos que ingresen a la incubadora con esto realizaremos acciones y esfuerzos para estandarizar ciertos aspectos de los proyectos en base a las clasificaciones que hagamos con el fin de brindar un mejor servicio. Gracias a la globalización el nivel de competencia ha aumentado significativamente con ello los proyectos emergentes tendrán que tener en cuenta este factor para poder tener éxito en el mercado para ello se tendrá que ser muy atentos y cuidadosos a la hora de determinar lo mercados emergentes y objetivos así como aquellas necesidades que no atiende la competencia para nosotros ofrecerlas, también se buscara ampliar el rango de mercado con el fin de tener una mayor presencia en el mismo y en casos de que sea posible mirar horizontes más allá del área local del mercado, buscando horizontes nacionales o inclusive internacionales, todo dependiendo de cada proyecto y su situación en particular .

(F8, F3, F5, O2, F7, F4) Al estar la incubadora dentro de la FCAel en el campus Chamilpa no habrá problemas la identificarla por parte de la comunidad universitaria o gente externa a ella, ya que es fácilmente identificable estas instalaciones, aprovecharemos el estar dentro de la facultad para buscar asesores y especialista

dentro de la misma los cuales al estar especializados en áreas como la contabilidad, finanzas, economía, informática y administración tendrán un enfoque y perspectivas empresariales sobre los alcances del proyecto además de conocimientos sobre el desarrollo de proyectos de inversión, el impulso a actividades y mentalidades emprendedoras, con ello nos beneficiaremos de la experiencia y conocimientos que tengan en materia de emprendimiento así como un enfoque dirigido a lo empresarial que se caracteriza por tener esta facultad, de igual forma contaremos con el apoyo de la infraestructura que tienen la UAEM para apoyar en lo posible al desarrollo de estos proyecto, buscaremos entablar una relación con todas las facultades de ser posible para así tener una amplia red de contactos que abarque la mayor parte de la comunidad universitaria, con esto buscaremos tener una ventaja competitiva y propuesta única de ventas en comparación con el resto de las incubadoras de la región.

(F9, O14, O3, O4) En cuanto al modelo utilizado para la incubación del proyecto se realizará un plan de negocios el cual avalará que el proyecto ha sido exitosamente incubado, fungiendo de guía para los emprendedores en un su futuro a corto, mediano y largo plazo, este modelo nos permitirá hacer un plan hecho a medida para cada proyecto buscando satisfacer tanto los objetivos planteados por los emprendedores, los asesores y el entorno en el que se vaya a integrar dicho proyecto. Se utilizarán aquellas herramientas de las Tics tanto para nosotros como incubadora como para desarrollar e integrar al proyecto, ya que en estos últimos años así con la situación ocasionada por la pandemia ha demostrado que la

tendencia actual en el mercado está dirigida hacia el E-commerce, de base tecnológica y/o a través redes sociales en crecimiento o auge, esto nos supone una ventaja de poder aprovecharnos de ellas sabiéndolas ocupar de manera adecuada. De igual forma clasificaremos los gustos y preferencias que aparezcan en el mercado para así determinar aquellas que marque una tendencia y darles seguimiento e integrándolas, y en caso de detectar alguna moda o gusto pasajero no los tomaremos tan en cuenta ya que esto nos podría ocasionar perdidas a nosotros como incubadora o a los proyectos.

Veamos los resultados de esta intervención metodológica.

RESULTADOS

Resultados de la investigación metodológica. Con la metodología aplicada y utilizando el instrumento FODA podemos observar que de manera interna la organización cuenta con fortalezas las cuales debe de maximizar como ser parte de la FCAel la cual le confiere un enfoque empresarial en cuanto al desarrollo de proyectos de inversión e incubación de proyectos, estar ubicado y formar parte de la comunidad universitaria facilitando la creación de alianzas con el resto de facultades y así colaborar en proyectos especializados, contar con asesores expertos y especializados para atender a los distintos proyectos y emprendedores que busquen nuestro apoyo, aplicar metodologías y teorías comprobadas como exitosas en el desarrollo de proyectos y modelos de negocio, inculcar dentro de nuestros servicios de asesoría una mentalidad emprendedora y empresarial la cual

les permita a nuestros clientes tener un enfoque más amplio de su proyecto. En cuanto a las debilidades que tiene que tratar de minimizar son la precaria situación económica y financiera de la UAEM, la cual es una realidad que este es un gran obstáculo para todos los niveles de la misma incluyendo este proyecto emergente, las distintas diferencias entre grupos de la universidad como son el área patronal de la universidad con el área sindical las cuales tienen múltiples diferencias en sus perspectivas y opiniones, esto puede derivar en paros o suspensiones laborales indefinidas, la actitud y mentalidad inflexible por parte de los emprendedores a cambiar ciertas partes del proyecto o tener una escasa mentalidad emprendedora la cual no les permita atreverse a desarrollar un proyecto o tener esta como opción profesional, no saber la cantidad óptima de proyectos que podremos gestionar saturando nuestro servicio.

Por parte en el ambiente externo la organización tendrá que maximizar las oportunidades como fondos de inversión privada o inversionistas nacionales e internacionales al igual de apoyos gubernamentales para los proyectos, generar vínculos y colaboraciones con el resto de las facultades de la universidad, la cede la UNAM y participar en las distintas convenciones y foros con temática de emprendimiento en la región para ampliar nuestra red de contactos, estar al pendiente sobre nuevas metodologías y Tics que surjan las cuales nos resulten beneficiosas y nos den una ventaja, por ultimo realizas nuestros proyectos en base a las tendencias que dicte el mercado. En cuanto a las amenazas buscar minimizarlas y prestar principal atención al entorno económico actual ya que a causa

de la crisis mundial ocasionada por a la pandemia los posibles inversionistas, así como los gobiernos de múltiples países se muestran muy cautos a la hora de realizar alguna inversión. Prestar atención a aquellas organizaciones que realice servicios de asesoría a proyectos de inversión y las propuestas que le ofrecen junto a aquellas tecnologías o servicios que busquen sustituir una asesoría presencial a los emprendedores los cuales puedan generar un desplazamiento de la incubación presencial, no enfocar los proyectos en base a las modas actuales del mercado ya que ellas al tener un patrón aleatorio errático nos podría ocasión perdidas a largo plazo de enfocar un proyecto en base a estos parámetros.

Dentro de los resultados de la dimensión contextual encontramos que:

En la **dimensión estructural** tenemos:

Un hallazgo importante en el estudio es que los egresados señalan que la Universidad debe desarrollar con énfasis prioritario en el estudiante, las siguientes Disposiciones Deseables (DD), para tener éxito al ingresar al mundo del trabajo.

Cada una de las DD implica dominar conocimientos y destrezas y desarrollar actitudes:

- Desempeño de Calidad 96%
- Visión de Futuro. Plan de Vida 93%
- Identificación y Resolución de Problemas de su profesión 93%
- Enfrentar adversidad, superar obstáculos 93%
- Aprender a aprender 92%
- Relaciones con personas 92%

- **Mentalidad emprendedora, correr riesgos 90%**
- Obtener y procesar información nueva 90%
- Pensar con lógica, rigor, método 89%
- Manejar máquinas, instrumentos, cosas 89%
- Leer bibliografía actualizada 89%

En estos resultados llama la atención el tema de mentalidad emprendedora con un porcentaje de 90%. Al mismo tiempo, identificamos las disposiciones deseables que fueron menos atendidas a su paso por la Universidad:

Mentalidad emprendedora, correr riesgos 100%

Manejar máquinas, instrumentos, cosas 42%

Diseñar, innovar, inventar 39%

Cultura del trabajo duro 34%

Desarrollar su creatividad 27%

Liderazgo responsable 25%

Estos hallazgos nos envían un mensaje transparente:

Se confirma con creces que no solamente hay la necesidad de emprender de inmediato el cambio cualitativo de la docencia, del aprendizaje, de la organización, de las experiencias de aprendizaje y de los cambios substanciales en planes y programas de estudio, centrados en tales perfiles deseables, sino también generar propuestas concretas de nuevas formas organizacionales como la Incubadora de Negocios en la FCAel. La respuesta institucional está contenida en el Plan estratégico del actual director 2020-2023 de la FCAel.

CONCLUSION

Las incubadoras de empresas son centros los cuales sus sedes se pueden encontrar dentro y de universidades o centros de investigación. Las incubadoras dentro de sus actividades se encuentran las de detectar ideas potenciales de negocio para impulsarlas a emprender, también impulsan el desarrollo económico ya que integra la investigación y desarrollo de los centros de investigación en el sector industrial teniendo aplicación a problemas reales, en caso de ser innovadoras estas ideas potenciales se les brinda una asesoría especializada, de igual forma dependiendo del tipo de proyecto se les da una atención específica para desarrollar el proyecto de la mejor manera posible, dentro de los centros de incubación se le brinda infraestructura física para desarrollar sus proyectos, redes de contactos, capacitación, asesoramiento en cualquier área administrativa o empresarial que lo requiera.

Dentro de los hallazgos obtenidos en este estudio se encontró que dentro de la Facultad una de las disposiciones deseables (DD) que hace mayor falta por atender para el éxito profesional de los egresados fue la mentalidad emprendedora, correr riesgos junto con el manejo de máquinas e instrumentos, diseñar, innovar, inventar, cultura del trabajo duro, desarrollo de creatividad y liderazgo responsable. Es por ello que para atender estas disposiciones deseables se necesario generar esfuerzos y propuestas para un ingreso exitoso al mundo laboral por parte de los egresados. En el caso de la DD mentalidad emprendedora, correr riesgos, se

propuso de manera concreta la incubadora de negocios dentro la FCAel, la cual está incluida en el plan estratégico del actual director 2020-2023 de la FCAel.

La incubadora de la FCAel, se deberá de enfocar en los siguientes puntos a la hora de incubar los proyectos:

- Asesorías personalizadas y específicas para cada proyecto, detección y diagnóstico de los puntos débiles de la empresa para así apoyar con capacitaciones y asesoramientos, también proporcionar redes de negocios y contactos.

Dentro del apoyo institucional brindara:

- **Carácter estratégico:** apoyo al planteamiento de visión y determinación de metas y objetivos en la organización con ayuda de consultores expertos (Comité Consultor).
- **Carácter financiero:** guía sobre fuentes de inversión externas a la organización, referencias a empresas u organizaciones de gestión de capital de riesgo, determinación de retornos de inversión atractivos para los posibles inversionistas.
- **Mercadotecnia:** apoyo con la red de contactos de la incubadora, ya sea con posibles clientes o proveedores, detección de oportunidades, estudio del mercado, evaluación del producto, análisis de las tendencias en el mercado, elaboración y aprovechamiento de la marca.

- **Recursos humanos:** asesoría con consultores profesionales para capacitar a los emprendedores sobre el trato a los empleados, ambiente laboral, cálculo de salarios y cálculo de nómina, acceso a bases de datos con curriculum de posibles empleados, bolsas de trabajo, apoyo en selección y contratación de personal, sinergias internas y ampliación de red de contactos.
- **Asesoría legal:** Consultoría con asesores expertos y profesionista sobre temas legales respecto a cualquier tema que sea necesario para el emprendedor, las actividades que tenga que realizar la empresa que sean de posible riesgo o puedan ocasionar problemas legales a futuro, además de recomendación a los emprendedores sobre temas legales ya sea con el personal, derecho de marcas, patentes y relacionado con su actividad o giro.
- **Asesoría contable y financiera:** asesorías con expertos en finanzas y contadores sobre los principios contables básicos que deben de conocer los emprendedores para llevar a cabo las actividades en la organización, poder interpretar los distintos estados financieros básicos y razones financieras, explicarles los distintos derechos y obligaciones que tienen como contribuyentes, apoyarlos en las etapas iniciales de la puesta en marcha con sus declaraciones de impuestos y trámites tributarios, además de proporcionarles una agenda de distintos expertos que pueden suministrarles el servicio de contabilidad necesaria para su actividad empresarial.
- **Gestoría y mensajería interna:** brindar a los proyectos un apoyo en materia de gestión de las actividades dentro de la empresa creando manuales sobre los distintos procesos que hagan, estandarizando resultados y métodos con

ayuda de asesores especializados en materia de sistemas que permitan una mayor eficiencia dentro de la empresa, también si buscara integrar al e-commerce el modelo de negocio del proyecto en medida de lo posible y que lo permita el propio proyecto.

- **Probables apoyos gubernamentales, institucionales e internacionales:** proporcionarles a los emprendedores todas las opciones de apoyos para la puesta en marcha de su proyecto, orientándolos en aquellos que más les convengan y mantenerlos actualizados sobre ellos en todo momento dentro de la incubación.
- **Base de datos internas y acceso a aquellas bases de datos que se tengan suscritos convenios de colaboración:** Apoyos institucionales externos como tener convenios de colaboración con múltiples organismos e instituciones los cuales pueden tener beneficios a los incubados ya sean tangibles o intangibles, como el caso de convenios con cámaras de comercio, industriales, con el gobierno, instituciones fuera de la región local o internacionales; convenio de colaboración con instituciones académicas como universidades o escuelas de negocios; vinculación con fondos de inversión; acceso a talleres y conferencias que ayuden a los emprendedores ya sea en materia empresarial o específica con el giro del proyecto.

Como resultado de la aplicación del instrumento FODA podemos observar que el Centro Atractor de Negocios (CAN) cuenta con una serie de fortalezas las cuales de aprovecharlas de manera apropiada puede coadyuvar con las demás

incubadoras y gestora en el desarrollo de proyectos en la región de Morelos y de tener una administración estratégica del proyecto a largo plazo podría ser líder en la región debido a las capacidades e infraestructura que puede apalancar de la comunidad universitaria, si bien también tiene debilidades las cuales de no tratarlas apropiadamente podrían ocasionar la inviabilidad del proyecto son aquellas a las que todo nuevo proyecto se enfrenta en sus inicios y puesta en marcha, las cuales con una correcta gestión del proyecto se podrán superar. En cuanto al entorno que rodea al CAN observamos que en estos momentos la economía a nivel global está en una posición precaria a causa de la pandemia por el COVID-19 esta situación deja dos perspectiva y futuros rumbos que deberá estar al pendiente el centro ya que por un lado los estados y gobierno como los inversionistas realizaran inversiones de manera cauta y prestando atención a aquellas inversiones que les resulten más rentables. También para salir de la situación actual se requiere de la reactivación de la economía la cual puede contribuir el desarrollo de nuevos proyectos de inversión es por ello que se debe de aprovechar estas situaciones mientras que las primeras se deben de tratar con sumo cuidado, esta es la misma situación con aquellos centros gestores y de apoyo a proyectos de inversión que por su posicionamiento en el mercado pueda suponer una amenaza para el CAN o de tener relaciones adecuadas con ellos podría lograrse un apoyo y colaboración mutua.

RECOMENDACIONES

Propuestas de recomendaciones para el CAN.

- ❖ Construir una cultura emprendedora en sus docentes y alumnos.
- ❖ Diseñara más materias que cultiven la cultura de negocio.
- ❖ Que los profesores con perfil empresarial/consultores den las pocas materias que hay sobre negocios
- ❖ Aprovechar el enfoque empresarial característico de la facultad para desarrollar los proyectos.
- ❖ Generar una buena comunicación y convivencia entre el Centro Atractor de Negocios (CAN) y las distintas facultades de la universidad, ya sea para ayudar con algún proyecto con un grado de especialización específico o para captar posibles proyectos de inversión para el mismo.
- ❖ Analizar las metodologías y teorías aplicadas en el CAN categorizándolas en base a su nivel de especialización y costo de aplicación para utilizar aquellas metodologías y teorías más especializadas proyectos que las requieran, con el fin de proporcionar un servicio más flexible en cuanto al proyecto lo requiera.
- ❖ Incluir en el proceso de asesoría un coacheo y fomento de mentalidad emprendedora y empresarial en todos aquellos que vengan al centro por

ayuda o asesoría (especialmente a los estudiantes de la universidad) con el objetivo en primera instancia de quitar en ellos el miedo al riesgo que conlleva emprender y a realizar proyectos que conlleven un grado significativo de riesgo, cambiar el paradigma que implica el fracaso y darles un enfoque empresarial a su perspectiva con el fin de ampliar su panorama y forma de ver su proyecto.

- ❖ Realizar un plan estratégico a largo plazo sobre del CAN para así tener un claro objetivo y metas alcanzables en periodos de tiempo determinados, el cual le permitirá con hecho refutar sus actividades, demostrar que el proyecto tiene un buen rumbo y es rentable mantenerlo por un largo periodo de tiempo.
- ❖ Elaborar una línea de mando clara en cada proyecto y mostrar las jerarquías existentes teniendo un clara organización y coordinación en todo momento dentro del proyecto con el fin de evitar conflictos entre los integrantes del proyecto o contradicciones entre los mismos.
- ❖ Estar atento y buscar apoyo en inversión hacia los proyectos ya sea en apoyos por parte del estado o inversionistas privados o extranjeros, así como en páginas de recaudación de fondos como Kickstarter.
- ❖ Prestar atención sobre las nuevas metodologías y Tics que vayan surgiendo las cuales puedan ser integradas en el centro, con el propósito de estar lo más actualizados en la medida de lo posible de igual forma evaluar si estos nuevos métodos y Tics dan mejores resultados en comparación con los ya utilizados de no serlos descartarlos.
- ❖ Observar y analizar a la competencia en cuanto a asesorías a emprendedores y desarrollo de proyectos de inversión se refiere, de igual

forma en los casos de servicios de asesoría en línea o incubación e línea los cuales puedan o traten de sustituir una asesoría presencial identificar las características que incluye su servicio y los beneficios que están les dan a sus proyectos con el fin de igualarlas en estos u ofrecer beneficios más atractivos.

- ❖ Crear una Coordinación de Incubadoras dentro de la estructura del CAN
- ❖ Crear una Coordinación de Aceleración de Empresas dentro del CAN
- ❖ Crear un Centro de Desarrollo Emprendedor dentro del CAN
- ❖ Crear el Programa de Capacitación y Certificación (PCC-CAN-FCAel) con los siguientes temas incluidos para docentes y alumnos:

Tema 1. Tendencias y marcos de Análisis. Tendencias actuales en incubación y aceleración de emprendimientos. Análisis prospectivo del Entorno Externo. Entorno General. Entorno Competitivo. Entorno Sectorial. Marco de análisis de la Incubación, Aceleración y Centros de Desarrollo Emprendedor

Tema 2. El emprendedor, competencias / Team Entrepreneurship. Desarrollo por competencias. Competencias para Emprendedores: Liderazgo, Planificación Estratégica, Trabajo en Equipo, Comunicación, etc. Team Entrepreneurship

Tema 3. Modelos de Negocios y Lean Startup. Definición del sector de la Empresa. Construcción de un Modelo de Negocio. Análisis técnico de un Modelo de Negocio. Aplicación de Lean Startup al emprendimiento. Casos prácticos.

Tema 3. Incubación y Aceleración I. Modelos comparativos de diferentes países.

Gestión y Desarrollo de la empresa. Plan de Negocio. Financiamiento. El proceso de aceleración. Modelos comparativos. La competitividad. Casos prácticos.

Tema 4. Incubación y Aceleración II. Modelos comparativos de diferentes países.

Gestión y Desarrollo de la empresa. Plan de Negocio. Financiamiento. El proceso de aceleración. Modelos comparativos. La competitividad. Casos prácticos.

Tema 5. Modelos de sustentabilidad / Gestión económica y financiera. Modelos

para centros de desarrollo emprendedor. La sustentabilidad en la incubación y la aceleración. Diagnóstico Económico y Financiero. Modelos de Gestión del Riesgo. Evaluación de Proyectos de Inversión.

Tema 6. Gestión de la Innovación y Centros de Desarrollo Emprendedor.

Aspectos claves de la Innovación. Estrategias para la Innovación. Tecnologías de impacto en la Incubación. La gestión de la innovación y los centros.

Referencias

- Adán, C. (2012, mayo 2). *El ABC de los parques científicos* [Científica]. elsevier.
<https://www.elsevier.es/es-revista-seminarios-fundacion-espanola-reumatologia-274-pdf-S1577356612000267>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). A Triple Helix of University—Industry—Government Relations: Introduction. *Industry and Higher Education*, 12(4), 197-201. <https://doi.org/10.1177/095042229801200402>
- Isenberg, D. (2010, junio 1). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, June 2010. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Ortuño, C. A. (2015). *Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta*. 26.
- Ramírez Gómez, M. A. (2010). Costos de Transacción y Creación de Empresas. *Enero-Junio, 2010, 18*(Revista de Ciencias Estratégicas), 43-58.
- Rosa Azalea Canales García. (2013). *Redes de conocimiento para el desarrollo regional en el Estado de México. El caso de la red de incubadoras de la UAEMex* [Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Economico Administrativas, Universidad Autonoma del Estado de Mexico].
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/49958/Redes%20de%20conocimiento%20para%20el%20desarrollo%20regional%20en%20el%20Estado%20de%20M%C3%A9xico...-split-merge.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Salgado, E. (2003). Teoría de Costos de Transacción: Una Breve Reseña. *Julio - Diciembre 2003, 16*(26), 61-78.
- Senado de la Republica, C. de C. S. (2019, junio 20). *Desaparecen el Instituto Nacional del Emprendedor*.

<http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/45275-desaparecen-el-instituto-nacional-del-emprendedor.html>

USAID, U. (2018). *Analisis FODA 1 ANALISIS FODA es la sigla*.

<https://slidetodoc.com/anlisis-foda-1-analisis-foda-es-la-sigla/>

Referencias.

BØLLINGTOFT, A.; ULHØI, J. The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 2 p. 265-290, 2005.

CALZA, F.; DEZI, L.; SCHIAVONE, F.; SIMONI, M. The intellectual capital of business incubators. *Journal of Intellectual Capital*, v. 15, n. 4, p. 597-610, 2014.

Canales García R (2013) “Redes de conocimiento para el desarrollo regional en el Estado de México. El caso de la red de incubadoras de la UAEMex”. Tesis. Diciembre de 2013. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración. Facultad de Economía.

Cherubini Alves A, Fischer B, Syridon Vonortas N, Robles Reis de Queioz S (2019). “Configurations of knowledge-intensive entrepreneurial ecosystems”. Artículo. Agosto de 2019. *Revista de Administración de Empresas*

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las contradicciones de la acción colectiva*. México D. F.: Patria S. A., 390p.

Etzkowitz, H. (1990). “The second academic revolution: The Role of the Research University in Economic Development”, en S. Cozzens, P. Healey, A. Rip y J. Ziman

(eds.). The research system in transition. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 109- 124.

Etzkowitz, H. y L. Leydesdorff (1997). Universities and the global knowledge economy. A triple helix of university – Industry – government relations. Printer, Gran Bretaña.

Guerra Triviño, O. L., Hernández Castillo, D., & Triviño Ibarra, C. G. (2015). Incubadora de empresas: vía para el emprendimiento en las universidades. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (2). pp. 110-114. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

Hackett S. y Dilts D. (2004a). “A Real Options – Driven Theory of Business Incubation”, Journal of Technology Transfer. Núm. 29, pp. 41 – 54.

HANSEN, M., CHESBROUGH, H., NOHRIA, N., SULL, D. Networked incubators. Harvard business review, v. 78, n. 5, p. 74-84, 2000.

HUGHES, M.; IRELAND, R. D.; MORGAN, R. E. Simulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. Long Range Planning, v. 40, n. 2, p. 154-177, 2007.

Instituto Nacional del Emprendimiento (2019). “¿Qué es INADEM?”. <https://www.inadem.gob.mx/institucional/>

Isenberg, D. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review, 88(6), 40-51.

Isenberg, D. y Onyemah, V. (2016). FOSTERING SCALEUPECOSYSTEMS FOR REGIONAL ECONOMIC GROWTH. innovations / Thriving Cities.

Lalkaka, R. (2003). "Technology Business Incubation: Role, Performance, Linkages, Trends". National Workshop on Technology Parks and Business Incubators. Iran, (13 de octubre de 2011).

Moposita Yanchatuña E, Riera Badillo P y Morales Urrutia D (2018) "Emprendimiento desde la perspectiva de las incubadoras de empresas: Un análisis comparado por países". Artículo. 19 de septiembre de 2018. Boletín de Coyuntura, N°.18; ISSN 2528-7931; UTA. Pag 8-13.

Ortuño, Claudia; (2015). "Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta". Perspectivas, Año 18 – N.º 36 – noviembre 2015. pp. 65-90. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: O22, L26, M13, M19,

Patiño Cabrera A, González Rabadán E y Martínez Rivera S (2018) "INCUBACIÓN DE EMPRESAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO: INNOVACIÓN Y VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA EN LA UNAM" Artículo. Septiembre de 2018. mktDescubre – ESPOCH FADE. N° 12, pp 3 - 14

Perdomo Charry G, Arias Pérez J, Lozada N (2016). "Análisis comparativo del cambio organizacional e institucional de dos incubadoras de empresas." Artículo. 19 de marzo de 2016. Semestre Económico, volumen 19, No.39

Peña Ramírez C, Arias Mora B, Serafim de Silva S y Goncalves do Amaral M (2019) "INCUBADORAS DE NEGOCIOS EN RED: CAPITAL INTELECTUAL DE

INCUBADORAS DE NEGOCIOS DE LATINOAMÉRICA Y LA RELACIÓN CON SU ÉXITO”. Artículo. Agosto 2019. READ. Vol. 25 – N°2 - MAIO.

Rodríguez-Aceves, L., Baños-Monroy, V. I., Saiz-Álvarez, J.M., Valencia-Ayala, R., Muñiz-Ávila, E. y Flores-Castro, M.A. (2017). Monitor Global de Emprendimiento (GEM) Jalisco 2016/2017: Ecosistema de emprendimiento en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Zapopan, Jal. (México): Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Apellido del autor (año) “Títulos de la investigación”. Grado del trabajo. Fecha de la publicación. Revista y datos de la editorial.

Saavedra-Leyva, Rafael Eduardo; Flores, Michelle Taxis. (2019). El factor institucional en el emprendimiento por oportunidad de América Latina y el Caribe. Innovar, 29(73), 99-112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78025>.

Scaramuzzi, E.(2002). “Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives”. The World Bank, <http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/%5B6%5D.incubators.pdf> (21 de octubre de 2011).

Serrano Bediaa A, Pérez Pérez M, Palma Ruizc M y López Fernández M (2015). Artículo. 28 de septiembre de 2015. Estudios Generales 32 (2016) 82 - 95

Smilor, R. (1987). “Managing the Incubator System: Critical success factors to accelerate new Company Development”, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, Núm. 3, pp. 146-156.

Vizcarra Vizcarra N, García Rojas A, Guerrero Muñoz D, Gonzalo Velásquez S (2015) “Validez y Confiabilidad de Instrumento de medición para Incubadoras de

Empresas del Subsistema de Universidades Tecnológicas en México”. Tesis. febrero de 2015. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Memorias congreso internacional de ciencias básica y aplicadas (COICIBA 2015).

Cuernavaca, Morelos a 1 de mayo del 2021

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAel
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: "**Estudio para la construcción de una incubadora de empresas dentro de la Facultad de Contaduría, Administración, Informática Y Economía. Caso: FCAel, UAEM.**" Que presenta el **C. Alexis Malee González Rubí**. Pasante de la carrera **Licenciatura en Administración**. A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2021-05-25 13:03:43 | Firmante

YWKh33B0RT2L12wmlxwsQYSv423LAbg9UmOJ9IPgBKY6lbgMPYID+mZ0AfAPsL9D7BX0mtezb/VwhYgxc07FQ5SKDSG8NWlu7LL0WDHT5ChiSKcl3yH3zevAVHOMBikJ/GAFB+Qus1r1Vzklcf3b6iyIKeWViiM5FyObDIYdR/V9DybkvPQppCVgnPlr0xtBySDV4WYcscBOs78z1HcqyUgb5RsgG8GOzFfL3iwFdeWbMd6tqBcnZD6VpaHFBBxipYJ8tOotRIUdlmWikOplhtbQvWaPASrlbl8fXErsXltQKAP6co8nAWescJEHeWzjZm+rYVNVVdxy9u6+G54kl9A==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



jiRXT9

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/hMlex7Kwf3jGwQEBndyvtYb7hIPxCAUU>



Cuernavaca, Morelos a 18 de Mayo del 2021

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAel
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
**“Estudio para la construcción de una incubadora de empresas dentro de la
Facultad de Contaduría, Administración, Informática y Economía. Caso:
FCAel, UAEM”**. Que presenta el **C. Alexis Malee González Rubí**. Pasante de la
carrera **Licenciatura en Administración**

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los
trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

Dr. Fernando Romero Torres



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FERNANDO ROMERO TORRES | Fecha:2021-10-01 10:08:12 | Firmante

bfVRHfpJN9BBJ5yPV1w+KJvhgcCrdPR4mmZSK7eAabbmhJQv/P8iFIJGuszktR25eOAg4YAHuwYnsMGLUVThNBd74RdNXU+P3HXPuR/c8JvdZbj+oLObwsBmQ+HQnIFFVijN
RW80jhtRgv7fTEue42W4G8zOSASKIU9fw3OqKLmYA2PJaBYQV3aZUbkL/CF5OqcBK221Wl+6Bmi8GNJzPkZUzssWKsqv34iej2o49MK+S9qXh3eT9RzUE6y7Cb1ZkkD/H80q
GaNqC1mFTvfmnw1AzNTyxmz5ZyNpUf2xI8eon/PG7wchl8LYZ0VjrukXrywP+OvUdyk25e5+RryUiw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[VTpOeL9yN](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/9w6qxm6M06depinvqRwRSw2t0xEablsD>



Cuernavaca, Morelos a 18 de Mayo del 2021

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAel
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
**“Estudio para la construcción de una incubadora de empresas dentro de la
Facultad de Contaduría, Administración, Informática y Economía. Caso:
FCAel, UAEM”**. Que presenta el **C. Alexis Malee González Rubí**. Pasante de la
carrera **Licenciatura en Administración**

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los
trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

Dra. Nohemi Roque Nieto



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2021-10-12 12:05:51 | Firmante

WV6ZWkjA1NrS+USM2pXkc2/qQXtbPTw9blel6tx/zDfoBSbJO3gT5J5sswF0p7D7XZ6ISDcVutByoMat8QIW6Geyyd22plGzmvkvB6gDprJTVgdg2fJ0HuhRq9EfsGOTcU3OMVCO
Ko6LIB3aWIGkbSVGbehn3LTLxB43hkbNxqld/iffDSe9NPz0LzK1OwCZXrs5zvojalnO7LTkpc5CDg364nhkLatiKNNPVO8+Te1JQh2tiCV+sHQ/Kqce/ZaBuVRYMPfrQFOEYa0a2XR
bh+PNtqLHzLws8ltbwa6orIkJf2S8fhKF82/94o/NXG0gWcxNzbyT5gCueyFuTtrIHlg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



FD6yM4pbO

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/1OnJTFAO5cFjhrSSbyvkBEjx5436xxl9>



Cuernavaca, Morelos a 18 de Mayo del 2021

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAel
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
**“Estudio para la construcción de una incubadora de empresas dentro de la
Facultad de Contaduría, Administración, Informática y Economía. Caso:
FCAel, UAEM”**. Que presenta el **C. Alexis Malee González Rubí**. Pasante de la
carrera **Licenciatura en Administración**

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los
trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

Mtra. Marisela Orduña Cano



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

MARISELA ORDUÑA CANO | Fecha:2021-09-21 22:57:22 | Firmante

ije2cndo1qg1EFeeKZuFan+wHSV9/BTG1B64bXQ4ZJGpulp3qBdgbnsKPCntY6a1UUxyjj/J5Ap4YZdS6UA4ikRBBua6lhaK9dSKVP1qNjz13zcQtxvxXA+p5SjUgLH+Xu2TEfo7pjm
bDl4u6lY7lQrckWioZ1efQLGIT8ORevWlh28jdjsZyFQWYwU8Q61PBrlHtyuzTPrqQ1lpZTBPWVtaKvru8aP+KL7Fu/v4Rw7uOICrZD0nHuBFGMJdzS9luKujuN0VQGasPhlNxsS
RUzqj7dqBqjbAfYxX0KvUT0luVlI9U2PDpo68DemxwG/4CjfQEVF3usKDxiYJfqQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[PqcgHm](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Sm1D4Z5n10xloQqKuxHQ8FXuBXYik56>



Cuernavaca, Morelos a 18 de Mayo del 2021

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAel
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
**“Estudio para la construcción de una incubadora de empresas dentro de la
Facultad de Contaduría, Administración, Informática y Economía. Caso:
FCAel, UAEM”**. Que presenta el **C. Alexis Malee González Rubí**. Pasante de la
carrera **Licenciatura en Administración**

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los
trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

Mtro. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2021-09-30 14:20:22 | Firmante

Dsp4PbQND7MP8fYZXc1faKnCd7FxKn5BxgaoGUAtbPSdbV2Ns9CaZh57VU03BhG8vxSRAggU6CEkXuWeAC3n84y/WZAXbvNa7sI9bRD4cypGyzUOUoQmyDuysNelya3T0b52BFYxBsBjjsG68y/9u/rkZeaOVT8qJ9yRJVcTdr1qtfXeDcEb96++v+4XgKI5AIH9sTTLm9U8VEg6Ti3Y9Yd82+HDkf1NiJZcCEvxjQxSlu5BAVi0dIY9MqDF2E5K8FmAoJ6XhyowvnrG75IQHufPpMH5OookCL7Jn0TO1ZjeAJqgTQKIVggHUKZgNJ/FUAQcfZPtBS3m3bhWpJg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



KRwi71

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/6YtdnclHnfmJI2T6somm9hCTy6xPGL3O>

