



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**“ LA INCUBADORA DE EMPRESAS, UNA ALTERNATIVA PARA  
FOMENTAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL ESTADO DE  
OAXACA”.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA**

**JUDITH AZUCENA GARCÍA AMAYA**

**ASESOR**

**L.A.E. OLIVIA ALLENDE HERNÁNDEZ**

**HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX., ABRIL DE 2003.**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme vida, salud y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Gracias porque se que nunca me has abandonado.

A mi asesora:

Por orientarme en el desarrollo de mi tesis y por que cómo persona es una gran amiga.

Y en especial a todas aquellas personas que siempre estuvieron conmigo, motivándome para salir adelante.

## DEDICATORIA

A mis Padres: Abel y María

Por todo lo que he recibido de ustedes.

Papá, Mamá, la vida que me queda no me alcanzaría para agradecerles todos los grandes sacrificios que han hecho por mí.

Mil gracias por el amor y el apoyo incondicional que siempre me han brindado y porque siempre han confiado en mí.

A mi hermano Juve:

Por que siempre me ha brindado su apoyo.

*Judith*

## ÍNDICE

	Página
ÍNDICE	I
RELACIÓN DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS	IV
SIGLAS DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE APOYAN AL SECTOR EMPRESARIAL	VI
INSTITUCIONES Y ORGANISMOS QUE PROPORCIONAN SERVICIOS DE ASESORÍA, CAPACITACIÓN Y DE CONSULTORÍA TÉCNICA, EMPRESARIAL Y FINANCIERA A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.	VII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes de las Incubadoras de Empresas	9
Enfoques teórico-conceptual de las Incubadoras de Empresas	11
Tipos de Incubadoras	13
Objetivos Fundamentales	14
Estructura Legal	15
Participantes	16
Proceso de Incubación	16
CAPÍTULO 1. EL EMPRENDEDOR OAXAQUEÑO Y LA IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ESTADO.	17
1.1 El emprendedor y su entorno.	18
1.2 Espíritu emprendedor y Cultura emprendedora.	27
1.3 Planeación, elemento importante para la gestión efectiva de las empresas.	33
1.4 Diagnóstico del sector empresarial en el Estado.	37

1.5	Importancia de la micro y pequeña empresa en el escenario actual (análisis FODA)	43
1.6	Gestión Empresarial, necesidad de capacitación y asesoría tanto técnica como empresarial.	47
CAPÍTULO 2. INCUBADORA DE EMPRESAS		51
2.1	Importancia de los mecanismos de desarrollo empresarial.	52
2.2	Incubadora de empresas	57
2.2.1	Definición	57
2.2.2	Misión	58
2.2.3	Visión	58
2.2.4	Objetivos	59
2.2.4.1	Objetivo general	59
2.2.4.2	Objetivos específicos	59
2.2.5	Tipos de Incubadoras	60
2.2.6	Servicios que ofrece	61
2.2.7	Áreas de actuación	66
2.2.8	Modalidades de Incubación	67
2.2.9	Ventajas	68
2.2.10	Impacto social y económico	68
2.3	Proceso de Incubación.	70
2.3.1	Pre-Incubación	73
2.3.2	Incubación	75
2.3.3	Post-Incubación	76
2.4	Vínculos de la Incubadora de Empresas con organismos que fomentan el desarrollo empresarial (Gobierno y Centros de Educación Superior.)	78
2.4.1	Instituciones Gubernamentales	79
2.4.1.1	Secretaría de Economía	82
2.4.2	Centros de Educación Superior	87
2.4.2.1	Universidad José Vasconcelos	90
2.4.2.2	Instituto Tecnológico Agropecuario de Oaxaca	92
2.4.2.3	Instituto Tecnológico de Oaxaca	95

CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
3.1 Conclusiones Generales	99
3.2 Recomendaciones	106
ANEXOS	111
“GARMITOS S.A. DE R..L”, EXPERIENCIA DE UN PROYECTO EMPRESARIAL ASISTIDO POR UNA INCUBADORA DE EMPRESAS. (CASO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA)	112
ANEXO No. 1 CUESTIONARIO APLICADO EMPRESARIOS DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.	123
ANEXO No. 2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESARIOS DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL ESTADO DE OAXACA.	125
ANEXO No. 3 CUESTIONARIO APLICADO A LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDEDORES (ITO, ITAO Y UNIVAS).	121
REFERENCIA	
BIBLIOGRÁFICA	136
HEMEROGRÁFICA.	138
PÁGINAS WEB	139

## RELACIÓN DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS.

Tabla MT. 1	Tipos de Incubadoras de Empresas	13
Cuadro MT. 1	Objetivos fundamentales de la Incubadora de Empresas.	14
Tabla MT. 2	Estructura legal de las Incubadoras de Empresas.	15
Figura MT. 1	Proceso de Incubación.	16
Figura 1.1	Factores Externos que afectan la operación de las empresas.	19
Figura 1.2	Factores internos que influyen en el éxito de las empresas.	21
Figura 1.3	El nuevo ambiente competitivo.	23
Cuadro 1.1	Características del potencial emprendedor.	30
Cuadro 2.2	Importancia de la planeación para la gestión empresarial efectiva.	35
Gráfica 1.1	Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según tamaño.	37
Gráfica 1.2	Empresas existentes en el estado de Oaxaca según sector.	38
Gráfica 1.3	Micro Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.	38
Gráfica 1.4	Pequeñas Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.	39
Gráfica 1.5	Medianas Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.	39
Gráfica 1.6	Grandes Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.	40
Cuadro 1.3	Características de la micro y pequeña empresa en el Estado de Oaxaca.	41
Cuadro 1.4	Limitaciones y potencialidades de las micros y pequeñas empresas en el nuevo contexto.	44
Figura 2.1	Incubadora de Empresas, alternativa para crear, consolidar y fortalecer nuevas empresas.	53
Figura 2.2	Proceso de creación de una empresa viable.	55
Tabla 2.1	Tipos de incubadoras de acuerdo con el enfoque a utilizar.	60
Figura 2.3	Servicios generales que proporciona una Incubadora de Empresas a emprendedores.	62

Figura 2.4	Servicios generales que proporciona una Incubadora de Empresas a empresarios de micros y pequeñas empresas.	64
Tabla 2.2	Áreas de actuación de la Incubadora de Empresas	66
Figura 2.5	Fases que intervienen en el desarrollo de un proyecto empresarial.	70
Figura 2.6	Etapas de un proceso de incubación .	72
Figura 2.7	Intervención de instituciones académicas, del sector empresarial y del gobierno en la creación de empresas.	78
Cuadro 2.1	Servicios de ventanilla que proporciona la Incubadora.	83
Tabla 2.3	Programas básicos y cursos de apoyo del modelo de Incubadora (SEDECO)	85
Tabla 2.4	Estructura Programática del Programa Emprendedores que lleva acabo la Universidad José Vasconcelos.	91
Tabla 3.1	Incubadora de Empresas que promueve la Secretaría de Economía.	103
Tabla 3.2	Incubadora de Empresas que promueve el Instituto Tecnológico de Oaxaca.	104
Figura A.1	Logotipo de la Incubadora de Empresas del ITO	112
Figura A.2	Instalaciones físicas de la Incubadora	112
Figura A.3	Maquinaria y equipo para la elaboración de botanas.	117
Figura A.4	Proceso de elaboración de “Garmitos”	119
Figura A.5	Logotipo de “Garmitos”	119



## SIGLAS DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE PROPORCIONAN APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL

CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación.
CIMO	Calidad Integral y Modernización.
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica.
ICAPET	Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo.
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad
NAFIN	Nacional Financiera.
SEDECO	Secretaría de Economía.

**INSTITUCIONES Y ORGANISMOS QUE PROPORCIONAN SERVICIOS DE ASESORÍA, CAPACITACIÓN Y DE CONSULTORÍA TÉCNICA, EMPRESARIAL Y FINANCIERA A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

NOMBRE DEL PROGRAMA	APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL	DIRECCIÓN
CANACINTRA	<p>Proporciona asesoría contable, fiscal y laboral.</p> <p>Facilita el acceso al financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de esquemas de participación, vinculando los programas desarrollados por las Instituciones de apoyo coordinando la presentación de autodiagnósticos y proyectos de factibilidad técnico, financieras que permitan garantizar su desempeño.</p> <p>Proporciona capacitación sobre diferentes temas para ser aplicados en todas las áreas de la empresa, con la finalidad de fomentar la superación y actualización profesional del personal.</p>	<p>Blvd. Manuel Ruiz No. 111 Col. Reforma Oaxaca, Oax. C.P. 68050 Tel: 01 (951) 5136201 www.canacintraoaxaca.org. mx</p>
CIMO	<p>Ofrece apoyo para las empresas en cuanto al pago de honorarios en asesorías y capacitación, así como también en el proceso de evaluación y certificación en competencia laboral.</p>	<p>Blvd.. Manuel Ruiz No. 111 Col. Reforma, Oaxaca. Tel. 91-951-362-03</p>

NOMBRE DEL PROGRAMA	APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL	DIRECCIÓN
COMPITE	<p>Promueve la productividad e induce procesos de calidad y de responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad.</p> <p>Apoya el desarrollo y consolidación de las pequeñas y medianas empresas ofreciendo consultoría, capacitación y asesoría especializada de alta calidad para mejorar su desempeño y desarrollar sus ventajas competitivas frente al mercado.</p>	<p>Privada de los Laureles # 1422, Colonia Reforma, C.P. 68050, Oaxaca, Oaxaca. Tel. (01 951) 503 0572 oaxaca@compite.org.mx</p>
ICAPET	<p>Satisfacer la demanda de capacitación y adiestramiento para el trabajo de mano de obra calificada. Elevando el nivel productivo y competitivo del mercado oaxaqueño.</p> <p>Ofrece capacitación en las siguientes actividades: Servicios, industrial, turismo, agropecuario, ganadero, forestal, artesanal y alimentos y bebidas. Capacitación con base en normas técnicas de competencia laboral.</p>	<p>Calzada San Felipe del Agua No. 322-A Sn. Felipe del Agua, Oaxaca, C.P. 68020 Teléfonos: 520-0328 / 520-0472 / 520-0399 / 520-0377 <a href="http://www.oaxaca.gob.mx">http://www.oaxaca.gob.mx</a></p>

NOMBRE DEL PROGRAMA	APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL	DIRECCIÓN
ICAPET	<p>Asesoría en la integración legal de organizaciones productivas. Asistencia técnica en la elaboración de proyectos productivos.</p> <p>Vinculación con fuentes de financiamiento.</p>	
FONAES	<p>Otorga financiamiento a la población objetivo para proyectos productivos viables y sustentables;</p> <p>Apoyos acordes al grado de desarrollo de las personas y grupos, así como a las características de los proyectos, que por su forma de aplicación se dividen en apoyos directos, indirectos y mixtos.</p>	
NAFIN	<p>Ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p> <p>Capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada.</p>	<p>Heroica escuela naval militar # 517 3er. Piso col. Reforma Oaxaca, Oax. C.p. 68050 Tel. 515-89- <a href="http://www.nafin.com">http://www.nafin.com</a></p>
SEDECO	<p>Ofrece información sobre servicios, programas y trámites, asesoría empresarial, capacitación, trámites en la Secretaría de Economía, estadísticas de comercio exterior.</p>	<p>Privada de Laureles, Col. Reforma. <a href="http://www.economía.gob.mx">http://www.economía.gob.mx</a></p>

## INTRODUCCIÓN

En el Estado de Oaxaca, la creación, consolidación y el fortalecimiento de una empresa son fundamentales para que el crecimiento económico sea más dinámico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello, se requiere acceso al desarrollo tecnológico, capacitación del capital de trabajo, información sobre aspectos económicos, políticos y sociales y, una gestión empresarial eficiente, de tal manera que se pueda elevar la productividad y competitividad en un ambiente cambiante.

En este contexto, es preciso señalar que el ambiente en el que se desenvuelven las empresas es complejo debido a la inestabilidad en ciertos factores políticos (leyes, reglamentos,...), económicos (globalización de los mercados, la intensificación de la competencia,...), socio-culturales (cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir), tecnológicos e internacionales.

Por lo tanto, es evidente que la gerencia empresarial debe cambiar a fin de sobrevivir, crecer, progresar y adaptarse a las nuevas demandas que el mercado impone.

Las empresas deben estar en continua adaptación al medio ambiente de los negocios, esto puede provocar el crecimiento, la estabilidad transitoria o su reducción. De hecho, el crecimiento se presenta cuando las empresas satisfacen las demandas ambientales.

Actualmente el Estado de Oaxaca cuenta con 99 225 establecimientos, de los cuales 97 505 son microempresas, 1 334 pequeñas, 324 medianas y 62 grandes. Cabe señalar que la economía del Estado está basada principalmente en el sector de la micro y pequeña empresa, pues éstas representan el 99.61% del total de los establecimientos, en tanto que un porcentaje menor lo representan las empresas medianas y grandes, con un .39%.

El total de estos establecimientos se encuentran comprendidos en los siguientes sectores: Comercio 52 953, Servicios 27 723 e Industria manufacturera 18 549.

De acuerdo con las estadísticas anteriores, podemos observar que las micros y pequeñas empresas representan un sector estratégico para el Estado de Oaxaca, debido a que constituyen una de las fuentes más importantes que genera empleo y presentan beneficios, tanto en el campo de desarrollo económico, como en el desarrollo social, por lo que apoyarlas es fundamental. Sin embargo, existen ciertos factores que impiden su crecimiento, entre estos; la carencia de mano de obra calificada, gestión empresarial inadecuada y las barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información y recursos económicos, entre otros.

Por otra parte, la falta de vinculación del sistema educativo con el sector empresarial, ha propiciado que los programas y proyectos de investigación de las instituciones educativas de nivel superior, no estén acordes a las necesidades o requerimientos empresariales; esto debido a que de un total de 27 instituciones de nivel superior existentes en el Estado, incluyendo instituciones particulares, estatales y autónomas, sólo nueve incluyen en sus planes de estudio materias relacionadas con el ámbito empresarial <sup>1</sup> y, de éstas, únicamente tres cuentan con programas para emprendedores, las cuales son: el Instituto Tecnológico Agropecuario del Estado de Oaxaca, el Instituto Tecnológico de Oaxaca y la Universidad José Vasconcelos. <sup>2</sup>

Ante esta situación, podemos decir que Oaxaca requiere de más instituciones que contribuyan a sensibilizar a las personas para la actividad emprendedora y crear conciencia de la importancia que tiene la educación formal en la tarea de desarrollar empresas, pues las condiciones y exigencias del mercado actual demandan empresarios mejor preparados, quienes tengan la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante y hacer frente a los retos del futuro.

---

<sup>1</sup> Secretaría de Educación Pública, Instituciones de Nivel Superior.  
<http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/oax/desp-escsmexsupfed.htm>

<sup>2</sup> Emprendedores, Directorio de Instituciones Educativas, Oaxaca,  
<http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/emprendedores/ConsultaIE.asp>

Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver el sector de la micro y pequeña empresa del Estado de Oaxaca, es su incapacidad de gestión, pues estadísticamente se ha comprobado que el 65% de los fracasos de las empresas se debe específicamente a una gestión inadecuada y el 35% es por la necesidad de crédito.<sup>3</sup>

La capacidad de gestión de las micros y pequeñas empresas es insuficiente, por lo tanto se requiere el desarrollo de capacidades y habilidades tanto técnicas como empresariales.

Considerando que la mayoría de los problemas que aquejan a las micros y pequeñas empresas son de carácter empresarial, los emprendedores deben contar con la habilidad necesaria para encontrar soluciones requeridas para garantizar el éxito de su empresa; para ello, se hace indispensable que la empresa incorpore nuevos conceptos en su gestión; tales como: nuevas tecnologías, la gestión del capital humano y del conocimiento, la globalización, el poder del cliente, el cambio constante, la gestión innovadora, etc.

No obstante, el empresario oaxaqueño de micros y pequeñas empresas tiene un perfil tradicional, es decir; un estilo de administración muy paternalista en donde las decisiones están altamente centralizadas en la acción del dirigente y se considera que el éxito depende principalmente de sus cualidades y acciones personales, por consiguiente existe una fuerte resistencia al cambio de gestión empresarial y con ello un rezago en el crecimiento de la misma.

Antes de la apertura comercial, los empresarios en Oaxaca podían sustraerse a esta tendencia de cambio; una vez iniciada se hace cada vez más indispensable que las empresas permitan una mayor participación de los niveles inferiores en cuanto a aportar sus conocimientos y creatividad, de tal forma que se logre una integración dentro de la

---

<sup>3</sup> Jesús Gaxiola Meléndez, Pequeña y Mediana Empresa, Tecnología de Información.  
[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/tecnologia\\_de\\_informacion\\_para\\_las\\_pyme.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/tecnologia_de_informacion_para_las_pyme.htm)

empresa para que ésta pueda competir en un ambiente dinámico y cambiante como el actual.<sup>4</sup>

El hecho de que en Oaxaca se administren las empresas de manera tradicional se debe principalmente a que la mayoría de los establecimientos son micro empresas y están administradas por las familias. Esto significa que las empresas crecen y se desarrollan de acuerdo a los conocimientos y experiencias de sus dirigentes, quienes aplican métodos y estrategias que les han funcionado por mucho tiempo. Sin embargo, en este nuevo entorno, los emprendedores deben comprender que lo que funcionó hace mucho tiempo, hoy ya no es útil, pues se requiere de nuevas estrategias y métodos a implementar para lograr que las empresas sobrevivan y crezcan ante la complejidad de los cambios en el ambiente de los negocios.

En este contexto, puede entonces decirse que el rezago de la participación Oaxaqueña es causado entre otros factores, por la falta de actitudes empresariales acordes a las exigencias de los cambios. Sabemos que Oaxaca a pesar de sus limitaciones y rezagos, puede lograrlo, el requisito indispensable es querer promover un cambio en cuanto a la forma de gestionar las empresas y con ello, ser cada vez más competitivos.

El papel del gobierno local en regiones como Oaxaca, es fundamental para este proceso de cambio, ya que además de garantizar el orden jurídico, debe promover la eficiencia del mercado regulando sus imperfecciones; sólo así, se podrá lograr en Oaxaca una “integración empresarial regional” que en un mediano plazo nos permita ser competitivos tanto en el ámbito nacional como en el global.

Sin duda alguna, el sector de la micro y pequeña empresa está todavía muy desprotegido y no existen mecanismos suficientes del apoyo requerido para su creación y desarrollo. Por ello, es necesario la implementación de modelos como el de *Incubadora de Empresas*,

---

<sup>4</sup> Marisela Castillo Leal Profesora-Investigadora del Instituto Tecnológico de Oaxaca, Perfiles Empresariales: El Caso de Oaxaca, Revista Digital de Planificación, Empresas y Desarrollo Regional, Enero - Junio 2000, Año 1- No. 1



pues este mecanismo sistematiza el proceso de crear nuevas empresas, prestándoles una gama completa e integrada de servicios empresariales; de igual forma permite resolver algunos problemas que presenta este sector, tales como: poca calidad en sus productos, escasa adaptación tecnológica, carencia de información en procesos de mercado, problemas técnicos, administrativos, directivos y tecnológicos, agregando la falta de visión a mediano y largo plazo.

De manera general, podemos advertir que una *Incubadora de Empresas* fomenta la creación y el crecimiento de nuevas empresas, mediante procesos de capacitación y asesoría empresarial permanentes y el uso compartido de una infraestructura física y operativa; aporta los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas dedicadas a actividades productivas, de comercio y de servicios.

Contribuir en el desarrollo empresarial del Estado es una parte importante, y la *Incubadora de Empresas* cuenta con amplias expectativas para que esto se logre, pues a través de ésta se proporcionan las herramientas necesarias y se capacita a los emprendedores para que gestionen su propia empresa, promoviendo su crecimiento en un medio protegido que disminuye los riesgos inherentes al inicio de un negocio. De ahí que la mayor parte del éxito de la empresa dependerá de la capacidad de gestión que tengan sus dirigentes para hacer de éstas, empresas innovadoras y diferentes.

Para tal efecto, la presente tesis tiene como fin particular, demostrar que la *Incubadora de Empresas* es un mecanismo para crear, consolidar y fortalecer nuevas empresas, ayudando a disminuir los riesgos inherentes en el desarrollo de una actividad empresarial.

Así pues, ante este importante reto, se pretende que los participantes de una *Incubadora de Empresas* minimicen riesgos empresariales mejorando la calidad de gestión, logrando que micros y pequeñas estructuras productivas, inclusive las de carácter familiar, que son las más numerosas en el Estado, puedan alcanzar un alto nivel de productividad si a las

mismas se les agrega nivel de gestión, disminución de costos de producción y posibilidades de asistencia financiera, capacitación y asistencia técnica y empresarial.

Cabe señalar que la investigación no únicamente beneficiará a nuevos proyectos, sino que también a las micros y pequeñas empresas que actualmente existen en el Estado, pues considerando el entorno económico y empresarial que actualmente se torna en los negocios, es apremiante la existencia de este tipo de mecanismos de apoyo a las empresas para reducir el índice de fracaso de las mismas.

Para cumplir con los fines planteados en esta investigación, se presenta primeramente, la teoría existente acerca de este mecanismo, la cual es útil como marco de referencia; posteriormente se presentan tres capítulos básicos.

El primer capítulo “El emprendedor Oaxaqueño y la importancia de la micro y pequeña empresa en el Estado” aborda aspectos fundamentales que los emprendedores deben considerar antes de llevar a cabo el desarrollo de un proyecto empresarial; se establece el perfil que deben tener los emprendedores ante un panorama de cambio continuo, haciendo énfasis en la importancia del espíritu emprendedor y de una cultura emprendedora; se establece la importancia de la micro y pequeña empresa, realizando para ello un diagnóstico de las condiciones actuales de este sector en el Estado. Lo anterior con el afán de dar a conocer que aún falta mucho por lograr un crecimiento y desarrollo sostenido del sector empresarial, pues a pesar de que micros y pequeñas empresas poseen características muy favorables por la dimensión de su estructura, existen oportunidades y amenazas que pueden favorecer o perjudicar a éstas empresas.

Es así como mediante una gestión empresarial efectiva y una formación adecuada, los emprendedores tendrán las habilidades necesarias para hacer frente a cualquier circunstancia que se les presente.

En el segundo capítulo “ *Incubadora de Empresas*”, se proporciona información relativa a este mecanismo como: misión, visión, objetivos, tipos de Incubadoras, servicios que ofrece, áreas de actuación, modalidades de incubación, ventajas y su impacto social y económico. Se expone de igual modo cada una de las fases del proceso de incubación, de esta manera se podrán identificar cada una de las acciones que se realizan en las fases del proceso. Se establecen los vínculos que una *Incubadora de Empresas* tiene con las instituciones gubernamentales y con los Centros de Educación Superior, analizando para tal caso las instituciones que cuentan con un mecanismo de esta índole y presentando un esquema general de cómo opera en cada una de éstas.

En el tercer capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones suscitadas en el desarrollo de la investigación. Cabe destacar que siendo ésta una investigación descriptiva, las conclusiones que se emiten al respecto se establecen con el interés de señalar los aspectos más importantes de este mecanismo; así mismo las recomendaciones que se plantean, son con el afán de integrar al sector educativo, empresarial y gobierno estatal, para que éstos concurren en una sola tarea, fomentar el sector empresarial en el Estado.

Finalmente, se presenta la experiencia de un proyecto empresarial asistido por una *Incubadora de Empresas*, lo anterior con el propósito de dar a conocer de una manera más práctica las diferentes acciones que se realizan durante el proceso de Incubación. Se agregan así mismo, los anexos correspondientes y la bibliografía que se utilizó durante el desarrollo de la presente tesis.

# MARCO TEÓRICO

*Objetivo:*

*Exponer información general acerca de las Incubadoras de Empresas, con la finalidad de tener un marco de referencia para abordar la investigación correspondiente.*

Para objeto de esta investigación, se presenta en el siguiente apartado información general sobre las *Incubadoras de Empresas*, señalando que la información presentada permitirá tener un marco de referencia sobre el cual estará basada la investigación que se pretende abordar.

Posteriormente se adaptará la información que sea útil al campo de estudio, pues las funciones de las *Incubadoras* difieren atendiendo a las necesidades de los participantes.

Generalmente no existe una teoría que sustente el modelo de *Incubadora de Empresas*, por lo tanto, se presenta el marco de referencia a partir de los antecedentes que existen acerca de este modelo.

## ANTECEDENTES

El movimiento de las *Incubadoras de Empresas* comenzó en la década de los años 30's en la Universidad de Stanford, en el Valle de Silicón, en los Estados Unidos. A través de estas *Incubadoras* se estimula la creación de empresas o productos intensivos en tecnología, a partir del conocimiento generado y del capital humano formado en universidades y centros de investigación.

A partir de la década de los 70's la eficacia de las *Incubadoras* fue reconocida en el ámbito mundial y su número comenzó a crecer significativamente.

Se pueden denominar *Incubadoras de Empresas*, *Viveros de Empresas*, *Centro de Promoción Empresarial*, *Centros de Nuevas Empresas*, *Centro de Apoyo a Emprendedores*, o como se estime conveniente. Su objetivo primordial es la de orientar la promoción de la innovación, como medio para poder recuperar la capacidad empresarial en un mercado cada vez más cambiante y más competitivo, crear nuevas fuentes de trabajo y de esta forma disminuir la alta tasa de desempleo.

Su origen y desarrollo ha correspondido principalmente a iniciativas de Universidades y Agentes Regionales de Gobierno responsables de políticas de desarrollo económico,

quienes han implementado estos centros como una respuesta en momentos de crisis económica, como alternativas de desarrollo.<sup>5</sup>

Los países y regiones al atravesar momentos difíciles en materia de desarrollo económico han visualizado en las *Incubadoras*, un instrumento de apoyo complementario a políticas públicas o privadas, puesto que permiten tener un vínculo con el sector empresarial, educativo y el gobierno, logrando con ello conjuntar recursos tanto materiales como de capital humano que fortalecen el desarrollo económico y social.

En Canadá y Estados Unidos, comenzó a aplicarse en áreas urbanas rezagadas por el cierre de grandes industrias que provocaron desocupación masiva y deterioro social.

En México esta idea comienza a aplicarse después de la crisis de 1976, gracias a un grupo de emprendedores quienes tenían como propósito fomentar el espíritu emprendedor en escuelas y universidades, para poder así propiciar la creación de nuevas empresas. Estos empresarios fundaron Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), una institución dedicada al fomento del espíritu emprendedor y a apoyar la generación de empleo.

El programa de *Incubadoras* fue estimulado desde 1990, en un esfuerzo por desarrollar la capacitación en el área de desarrollo tecnológico. El apoyo fue brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Nacional Financiera (NAFIN), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidades públicas y privadas, la Secretaría de Economía y por gobiernos estatales y municipales.

Para 1995 existían alrededor de 10 *Incubadoras* en funcionamiento, mayormente vinculadas a universidades y centros de investigación, y encaminadas a actividades de base tecnológica.

---

<sup>5</sup> Business Incubation Works. The results of the Impact of Incubator Investments Study”, estudio realizado por un equipo de investigadores de distintas universidades norteamericanas, dirigidas por Natalie Wiley, de la University of Michigan Business School. Agosto de 1997. NBIA Publications, National Business Incubation Association.

De acuerdo a información emitida por el DESEM, para 1998 en México existían alrededor de 40 *Incubadoras de Negocios*, aunque no se auto definen como tal. Quizás las más sobresalientes son las *Incubadoras* de los Centros de Educación Superior, los cuales, en su mayoría, proveen asesoría y un espacio para comenzar a trabajar. <sup>6</sup>

Cabe señalar que el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) fue el pionero en implementar programas diseñados para incrementar el número de emprendedores. Estos programas permiten a los estudiantes universitarios formar su propia empresa. Para ello, se les asesora en los aspectos más importantes (administrativos, fiscales, financieros, mercadológicos, etc.) para la creación de un negocio. <sup>7</sup>

#### ENFOQUES TEÓRICO -CONCEPTUALES DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

En el siguiente apartado se establecen algunas definiciones y enfoques teórico-conceptuales que han sido extraídos de los diferentes materiales consultados, a fin de que posteriormente se pueda emitir un concepto integral de una *Incubadora de Empresas*.

1. Institución especializada, que brinda asistencia, capacitación y apoyo a un emprendedor para la definición de un proyecto empresarial, el desarrollo de una empresa y la capacidad empresarial, desde la creación hasta su integración en el mercado. Proveen a sus incubados de servicios que incluyen consultorías especializadas y técnicas, facilitan la relación con instituciones financieras, organizaciones empresariales y empresas relevantes para sus intereses. La función básica de una *Incubadora* es maximizar la probabilidad de éxito de cada proyecto incubado. Su beneficio se concreta en la creación de nuevos empresarios capaces y de empresas aptas para desarrollarse y perdurar en el tiempo. <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Incubadoras de Empresas una Verdadera Clase de Administración, Vivian Cohen Burebistein, Entrepreneur, Mayo 1998.

<sup>7</sup> Racbman Michael II, Introducción a los negocios, 8ª. Edición, Editorial McGRAW HILL, México 1998, Pág. 157

<sup>8</sup> Incubadora de Empresas, <http://incubadora.accessnova.cl/1.htm>

2. Es un mecanismo de desarrollo empresarial que brinda una propuesta a la necesidad de mejoramiento productivo de la región, participando activamente en la creación de empresas que basen su ventaja competitiva en la innovación tecnológica y administrativa. Posee la infraestructura necesaria para albergar a nuevas empresas, que reciben asesoría y apoyo para su operación durante los primeros años de vida.<sup>9</sup>

3. Es un espacio de negocios, un ambiente que estimula la creatividad y la innovación que apunta a la cobertura de necesidades que los representantes del sector no pueden lograr en forma individual, tales como asesoramiento técnico, administrativo, contable, de costos, de mercado, de capacitación.<sup>10</sup>

4. Es un nombre genérico aplicado a grupos de desarrollo empresarial que proveen el ambiente y los recursos adecuados para acelerar el crecimiento en el campo de los negocios. Generalmente es un programa estructurado para enfocar los aspectos de comercialización, producción, finanzas o de administración necesarios para llevar a una empresa concreta a una etapa superior de desarrollo.<sup>11</sup>

5. Son verdaderos nidos de empresas, que reducen la tasa de mortandad de éstas durante la etapa inicial. El término *Incubadora* alude a un ambiente cálido y controlado, que abriga la vida en sus inicios; por extensión, dentro del desarrollo económico, las *Incubadoras de Empresas sustentan la transformación de una iniciativa en una rentable empresa.*<sup>12</sup>

De acuerdo a las definiciones planteadas anteriormente podemos concluir que los elementos principales que definen a una *Incubadora de Empresas* son los siguientes:

- Mecanismo de desarrollo

---

<sup>9</sup> Crecimiento y Éxito para nuevas Empresas

[http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación/Boletines\\_2002/boletín\\_apec3.htm](http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación/Boletines_2002/boletín_apec3.htm)

<sup>10</sup> Incubadora de Empresas, <http://www.incubarbolivar.org/incubadora.htm>

<sup>11</sup> Banca de Desarrollo, Programa en Marcha, [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.htm)

<sup>12</sup> Las Incubadoras de Empresas un fenómeno mundial exitoso.

[http://www.portalbioceanico.com/proyparques\\_incubadoras\\_docl02.htm](http://www.portalbioceanico.com/proyparques_incubadoras_docl02.htm)



- Espacio físico
- Asesoría y apoyo (técnico, administrativo, contable, de costos, de mercado, de capacitación y demás inherentes al desarrollo de un proyecto empresarial).
- Asiste empresas nacientes o ya estructuradas.
- Reduce riesgos críticos inherentes al desarrollo de un proyecto empresarial.
- Sistematiza tiempos, debido a que la consolidación de las empresas requiere de menor tiempo en una *Incubadora de Empresas*, que si se realizara en otras condiciones.
- Incrementa la posibilidad de rentabilidad y éxito de las empresas.

Estos elementos posteriormente serán de utilidad para emitir una definición integra de una *Incubadora de Empresas*.

## TIPOS DE INCUBADORAS

**Tabla MT. 1 Tipos de Incubadoras de Empresas**

De base Tecnológica	Destinadas a incubar empresas basadas en el "conocimiento" de tecnologías especializadas, que desarrollan productos innovadores.
De base Productiva	Destinadas a incubar empresas que desarrollen productos que aporten valor agregado a la región o que aporten mano de obra intensiva.
Mixta	Combinación de las dos anteriores.

Fuente: Elaboración propia con información en línea. Incubadora de Empresas,  
<http://www.trelew.gov.ar/INCUBADORA.htm>

## OBJETIVOS FUNDAMENTALES

Las *Incubadoras de Empresas* son entendidas como ambientes especialmente estructurados para apoyar el desarrollo de pequeñas unidades empresariales colocando a su disposición recursos humanos, competencias, instalaciones e infraestructura administrativa / operacional, estimulando el surgimiento de empresas competitivas, capacitadas tanto tecnológica, como gerencialmente.

En términos generales, las *Incubadoras* deben atender a seguir los siguientes objetivos específicos, presentados en el cuadro MT. 1

### Cuadro MT. 1 Objetivos fundamentales de la Incubadora de Empresas

- Apoyar técnica y gerencialmente a empresas, a través de identificación y ofrecimiento de consultorías especializadas.
- Acelerar la consolidación de empresas, ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.
- Fortalecer la capacidad emprendedora ofreciendo ambiente apropiado y gerencia dinámica.
- Optimizar y reducir costos para las empresas y para las entidades que apoyan a la incubadora.
- Aumentar la interacción entre el sector empresarial y las instituciones académicas.
- Contribuir a la generación de utilidades y empleo.
- Favorecer el desarrollo de nuevos proyectos económicamente sustentables.
- Brindar asistencia a micros y pequeñas empresas que recién se inician, como a micros y pequeñas empresas ya establecidas.
- Disminuir la tasa de mortalidad de las micros y pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de Parques Tecnológicos-Incubadoras de Empresas y Parques Industriales, Alternativa para el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Jerez Santibáñez - Agosto de 1997 <http://www.sipromicro.org/biblioteca/sipromicro/pdf/0774.pdf>

## ESTRUCTURA LEGAL

De acuerdo a las concepciones que se le ha dado a la *Incubadora de Empresas*, esta puede adoptar cualquiera de las siguientes estructuras, las cuales se observan en la tabla MT.2

**Tabla MT. 2 Estructura legal de las Incubadoras de Empresas**

ORGANIZACIONES PRIVADAS CON FINES DE LUCRO	Comúnmente son formadas por grupos de inversionistas.
ORGANIZACIONES PÚBLICAS SIN FINES DE LUCRO	La mayoría de las incubadoras son de este tipo, normalmente organizadas a través de una fundación.
ORGANIZACIONES CON FONDOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	La incubadora es un esfuerzo asociativo entre el gobierno o una agencia sin fines de lucro e inversionistas privados. Este tipo de asociación permite a la incubadora nutrirse de ambas experiencias.
ORGANIZACIONES AFILIADAS A UNIVERSIDADES	El objetivo es desarrollar y transferir nuevos conocimientos y tecnologías.

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del el libro de Erick J. Bolland, *Las Empresas del Futuro, Orígenes y Planificación en las Nuevas Empresas*, Editorial Mc GRAW HILL, México 1999, Pág. 143

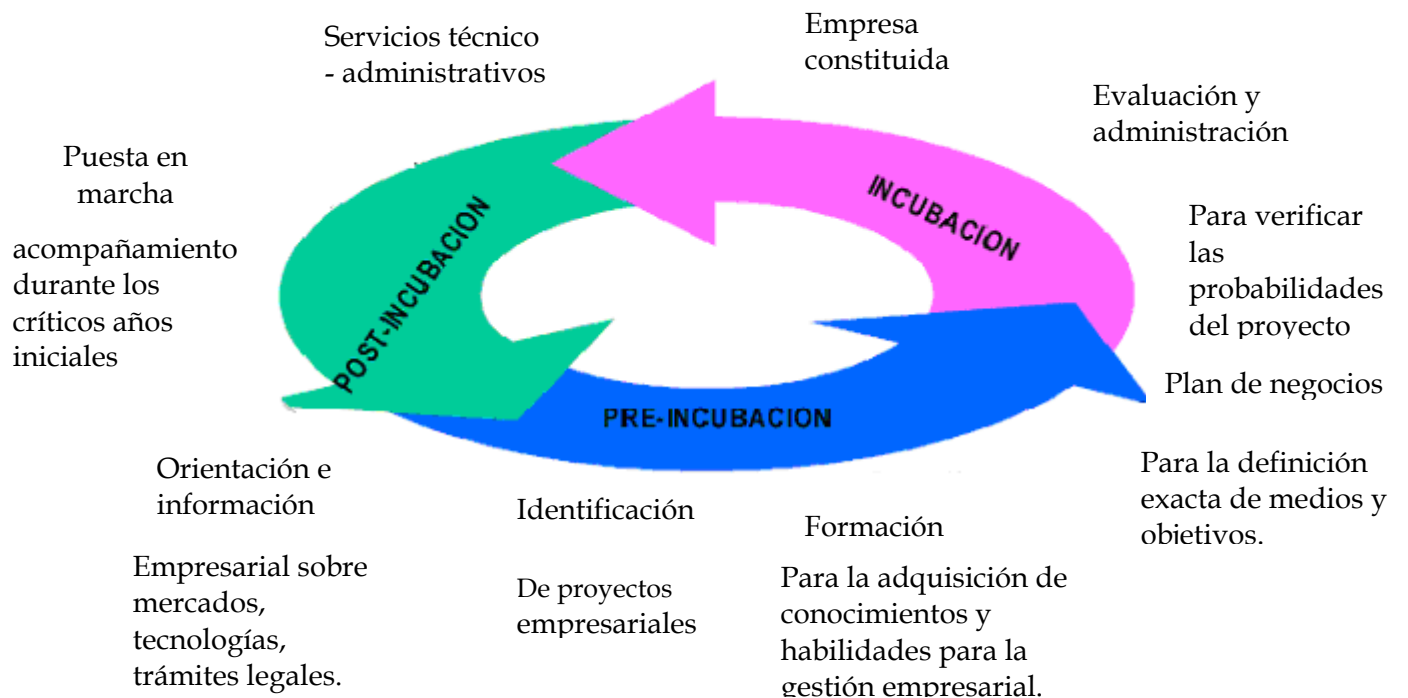
En algunos casos se suelen brindar servicios a empresas ubicadas fuera del espacio físico de la *Incubadora*. Este tipo de incubación tiene por objeto fomentar la creación de empresas y actividades innovadoras en las áreas de producción y los servicios, aprovechando los recursos disponibles en empresas, laboratorios de investigación y universidades.

**PARTICIPANTES**

- Emprendedores.
- Micros y pequeños empresarios.
- Estudiantes universitarios.<sup>13</sup>

**PROCESO DE INCUBACIÓN**

Figura MT. 1 Proceso de Incubación



Fuente: Programa de Incubadoras de Empresas, del Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México.  
<http://www.cgvi.ipn.mx/IEBT.HTM>

<sup>13</sup> Incubadora de Empresas, <http://www.trelew.gov.ar/INCUBADORA.htm>

# CAPÍTULO 1

## EL EMPRENDEDOR OAXAQUEÑO Y LA IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ESTADO.

### *Objetivos:*

- *Determinar el perfil que debe tener un emprendedor para la efectiva gestión de los negocios.*
- *Establecer la importancia que tiene el desarrollo del sector empresarial en el Estado, en particular de la micro y pequeña empresa.*

Antes de iniciar cualquier “proyecto empresarial ” <sup>14</sup> el emprendedor debe contemplar los riesgos que están inmersos en esta acción. Por ello, reviste la importancia de tratar en este capítulo aspectos relacionados con el buen funcionamiento de los negocios, y que comúnmente pasan desapercibidos por los emprendedores.

Así mismo se aborda dentro de este capítulo la situación actual del sector empresarial en el Estado, para posteriormente establecer observaciones pertinentes al respecto, logrando con ello recalcar lo importante que es un desarrollo sostenido para este sector y sobre todo analizar los principales problemas que presentan las micros y pequeñas empresas en el escenario actual.

Es preciso establecer que en el desarrollo de la tesis el término emprendedor se utiliza tanto para aquellas personas que inician una actividad empresarial, como para aquellas que tienen establecida una micro y pequeña empresa.

### **1.1 EL EMPRENDEDOR Y SU ENTORNO**

El ambiente de los negocios, sin lugar a duda, representa el contexto en el cual las empresas existen y operan, caracterizado por multitud de variables y fuerzas que provocan cambios continuos. Este ambiente varía constantemente, ofrece oportunidades, facilidades y ventajas que la empresa debe aprovechar, pero al mismo tiempo produce dificultades, amenazas y exigencias que las empresas deben evitar pasar como desapercibidas.

Muchos emprendedores desconocen el ambiente en que operan las empresas, error que muchas de las veces conllevan al fracaso de las mismas. Sin embargo, es imprescindible

---

<sup>14</sup> Para fines de esta tesis, el término proyecto empresarial hace referencia tanto a acciones para la creación de una empresa, como a acciones de mejora o modernización de micros y pequeñas empresas existentes.

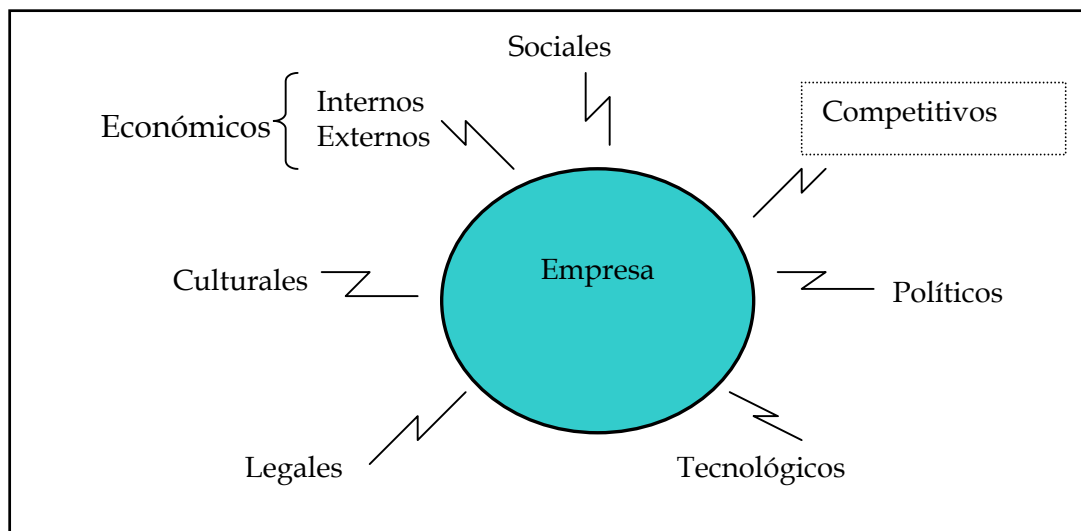
que antes de llevar a cabo cualquier acción empresarial, se consideren las variables y factores que puedan afectar de cierta forma el desarrollo de los proyectos.

Puede advertirse entonces, que el escenario actual de las empresas acentúa un ambiente incierto, de cambio discontinuo y acelerado, conjunta fenómenos políticos, económicos, sociales, culturales, competitivos y tecnológicos que interactúan en el ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo y dirección. Ese complejo contexto ambiental impone la necesidad de conducir a las empresas bajo las ideas y conceptos de una gestión empresarial eficaz.

Dado que un ambiente caracterizado por cambios continuos implica una mayor competencia, un mercado más complejo, mayores limitaciones para operar y menores márgenes de error en la toma de decisiones, habría que considerar que estas tendencias marcan la pauta para crear, consolidar y fortalecer empresas cada vez más competitivas y rentables.

Debido a la importancia que se le debe dar al entorno en que operan y desenvuelven las empresas, el cuadro 1.1 ilustra de una manera más comprensible dicho entorno.

**Figura 1.1. Factores Externos que afectan la operación de las empresas**



Fuente: Elaboración propia con información extraída de los boletines emitidos por Nacional Financiera / ITESM, "Análisis de la Empresa Ubicando la Situación", México 1992

Como se puede visualizar en el cuadro anterior existen múltiples factores externos que afectan la operación y desarrollo de las empresas, y que comúnmente no son controlados por sus dirigentes pues están fuera de su alcance. Sin embargo, los emprendedores deben comprender que para operar eficientemente una empresa deberán considerar la necesidad de evaluar continuamente el comportamiento actual y esperado de dichos factores.

En la figura 1.1 que se presenta, los factores competitivos en el escenario externo de las empresas adquieren mayor importancia debido a que aseguran el éxito de la empresa, es por ello que se hace especial énfasis en este factor, mismo que posteriormente se abordará de una manera más detallada.

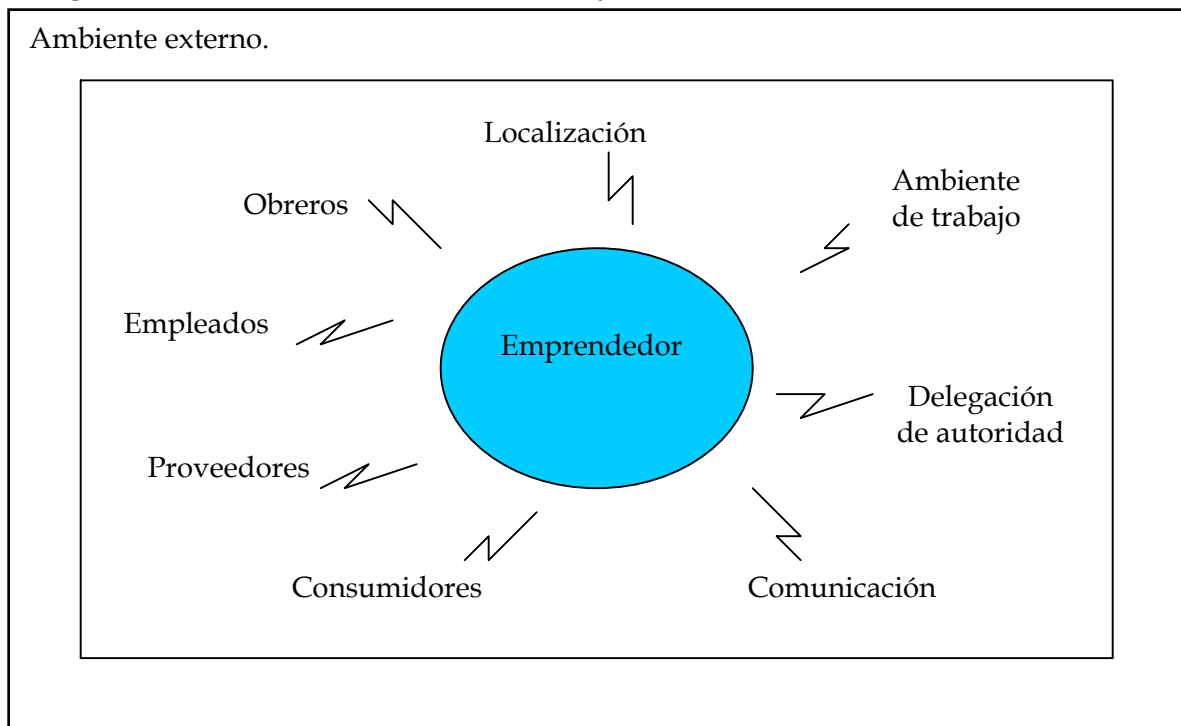
Dependiendo del comportamiento de los factores externos que influyen sobre la operación de las empresas, los emprendedores tendrán que buscar y crear nuevas ventajas competitivas que les permitan no solamente sobrevivir en el mercado en que se desenvuelven sino procurar un crecimiento y desarrollo sostenido.

Desde luego, los emprendedores no únicamente deben atender los factores externos que rodean a una organización (nueva o establecida), pues la misma importancia lo tienen los factores internos.

En la figura 1.2 que a continuación se presenta podemos observar cómo influyen los factores internos en la operación de las empresas.



**Figura 1.2 Factores internos que influyen en la operación de las empresas**



Fuente elaboración propia con datos obtenidos del boletín "Análisis de la empresa" emitido por Nafin/ITESM, México 1992, complementado con información extraída del libro de Koontz Harold, Administración una perspectiva global, México 1998.

Se dice que los factores internos están íntimamente relacionados con las funciones de mercados, producción, personal, contabilidad y finanzas, y todos aquellos recursos materiales y humanos necesarios para realizar adecuadamente cada actividad.

Analizando ambos escenarios podemos observar que el entorno externo de las organizaciones debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, políticos, legales, culturales y sociales, además el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y demás factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

De igual manera, es necesario controlar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos humanos y financieros y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización,

productos y servicios, así como la imagen y estructura de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los consumidores.

En base al análisis de los ambientes interno y externo se desarrollan las alternativas estrategias para tener la capacidad de anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. Por ello, la formulación de estrategias debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr de esta manera el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer. <sup>15</sup>

Aunado a esto y considerando que vivimos en una economía de libre mercado donde impera la competitividad, el emprendedor debe darle mayor importancia a los factores relacionados con la competitividad, pues es fundamental estar a las expectativas de lo que puede afectar la acción de las actividades y más aún planear diversas estrategias que permitan a la empresa crecer ante la competencia.

En un mercado globalizado, la alternativa óptima de sobrevivencia para las micros y pequeñas empresas, es el aumento en su competitividad, satisfacer las necesidades crecientes y cambiantes de clientes internos y externos con mejores herramientas que la competencia, se vuelve el punto medular de la operación diaria de cualquier negocio.

Las empresas de menor tamaño se han visto rezagadas en la obtención de las bondades de la globalización, principalmente por la dificultad para acceder adecuadamente a: tecnología avanzada, financiamiento favorable, recursos humanos calificados, asesoría profesional y especializada, información confiable para detectar oportunidades de negocios.

---

<sup>15</sup> Martínez Villegas Fabián, Planeación Estratégica Creativa, Editorial PAC S.A de C.V., México 1994.  
Chiavenato Idalberto, Administración teoría, proceso y práctica, 3ª. Edición, editorial Mc Gras Hill, Colombia 2001,  
Pág. 69

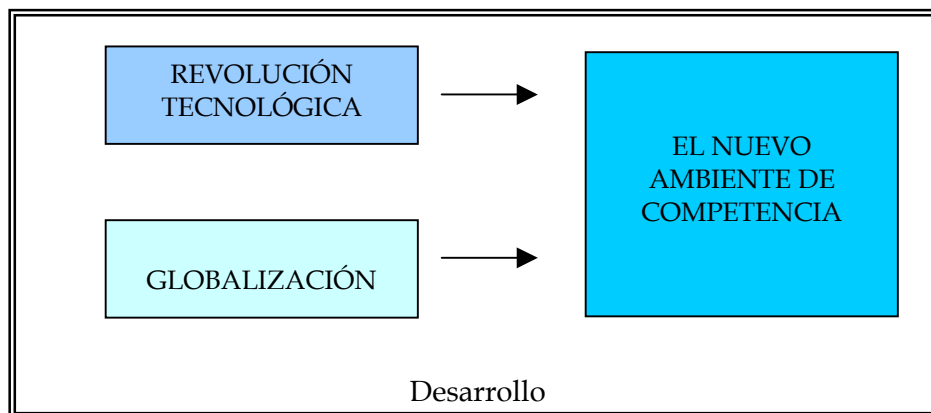
Con esta problemática, las micros y pequeñas empresas se ven seriamente afectadas y las probabilidades de éxito ante las fuerzas del mercado se vuelven cada vez menores.<sup>16</sup>

Es un hecho que para resolver esta problemática no basta solamente contar con apoyos del gobierno o subsidios a programas de promoción empresarial, hace falta que de manera conjunta, las políticas gubernamentales y estrategias empresariales, tengan un punto de confluencia a la búsqueda por mejorar las condiciones de estas empresas con el fin de integrarlas al desarrollo global.

Retomando lo expuesto anteriormente, podemos advertir que el nuevo ambiente competitivo en el cual se desenvuelven las organizaciones, está conformado por dos grandes variables. La primera es la revolución tecnológica, la cual está incrementándose velozmente, y la otra variable es la globalización, la cual debe ser un instrumento de crecimiento y progreso.

Se presenta en la figura 1.3 un esquema que permite apreciar cómo actúan estas dos variables: la tecnología y la globalización en el nuevo ambiente de competencia.

**Figura 1.3 El nuevo ambiente competitivo.**



Fuente: Vargas Hernández, Guadalupe Dr. (1999). Seminario: "ADMINISTRACION PARA EL NUEVO MILENIO", Villa de Álvarez, Colima.

---

<sup>16</sup> Globalización y Libre Competencia, Gaceta de competencia económica, Marzo 1998, No. 1

En la figura anterior podemos identificar que, tanto la globalización como el avance tecnológico, como variables fundamentales, enfatizan en los siguientes aspectos: Economía abierta, prioridad en la capacitación, normas internacionales de calidad, eficiencia, innovación y nuevos productos con mayor valor agregado, gestión empresarial dinámica, en un sentido de continuo cambio en el contexto donde opera la empresa y alta tecnología y ventajas competitivas. Todo esto trae aparejado distintos cambios a los cuales los empresarios deben estar atentos tales como: cambio en las preferencias de los consumidores, cambios tecnológicos y cambios en la forma de competir.

Aunado a lo anterior, podemos decir que hasta hace unas décadas, en nuestro país y en cierta forma a nivel mundial, los cambios eran pocos y además se daban lentamente, es decir, se podía predecir qué iba a pasar y hacia dónde se iba. A la conclusión de la segunda guerra mundial, por los cincuentas, muchas cosas cambiaron debido al desarrollo de la tecnología, que repercute en una aparición impresionante de nuevos productos o productos mejorados, la facilidad y la rapidez de la comunicación visual, auditiva y escrita, ya no sólo dentro de un país, sino con el resto del mundo, más el avance en la rapidez de la transportación de personas y productos, todo hace que se viva en lo que algunos autores de administración han denominado “la era de la turbulencia”.<sup>17</sup>

En esta era denominada de turbulencia la empresa se concibe como un sistema abierto, esto es un sistema en continuo intercambio de información y recursos con el ambiente que la rodea. Es así como la nueva tecnología, junto con la globalización de la economía requiere de nuevos enfoques para la gestión de las empresas.

Cada día más, la creciente globalización de los mercados, ha obligado a empresas e industrias de todo el mundo a ajustarse, lo más rápido posible, a las nuevas condiciones del entorno socioeconómico. Esta adecuación implica la creación o adopción de nuevos y más eficientes procesos productivos, la puesta en marcha de estrategias novedosas de distribución, y la transformación, su estructura organizacional y gerencial.

---

<sup>17</sup> Salazar Leytte Jorge, ¿Cómo iniciar una pequeña empresa?, 2ª- edición, editorial CECSA INP, México 2000, Pág.33

La internacionalización económica ha supuesto, así mismo, modificar las líneas de producción y la identificación de nuevos mercados potenciales.

Para las micros y pequeñas empresas la globalización ha generado enormes necesidades de cambio, es especial para incrementar su eficiencia productiva y comercial. Dado que los ajustes que origina la globalización son complejos; no obstante éste parece ser un esquema al que tendrán que integrarse las empresas si quieren sobrevivir y después crecer, ya que la opción de adoptar esquemas globalizados ofrece un potencial de avance superior a otras formas que imponen los mercados cerrados, por tanto, la única opción para sobrevivir es: integrarnos al cambio y transformarnos para poder ser competitivos.

Ante esta situación, puede advertirse que la globalización y las tecnologías de información han propiciado nuevos mercados y han modificado la estructura y modelos de negocio de las empresas existentes, por ello, se dice que el talento de las empresas es cada vez más escaso.

A manera de conclusión podemos señalar que en un mercado global, donde los cambios son cada vez más rápidos, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son fundamentales para la adecuada gestión en los proyectos. Sin embargo, los emprendedores oaxaqueños no tienen una visión empresarial en el actuar de sus acciones y por consiguiente algunas empresas apenas si logran sobrevivir en el mercado, mientras otras tantas desaparecen. Por ello, se dice que es necesario que las empresas (nuevas y existentes) se adapten a los cambios generados, tanto internos como externos, pues es éste es el costo de la permanencia, la clave es aprovechar las oportunidades que todo cambio trae consigo.

Una manera de enfrentar dichos cambios en el ambiente de los negocios es una adecuada gestión, en la que se integren conceptos como: globalización, innovación, tecnología, enfoque al cliente y capital humano, debido a que la integración de estas variables

permitirá evolucionar a modelos de gestión empresarial más eficientes y se obtengan mejores resultados empresariales.

Lo anterior plantea la necesidad, de que el perfil del emprendedor Oaxaqueño se dé bajo el esquema de un enfoque integral, pues la gestión de los negocios en un escenario de continuos cambios obliga a que los emprendedores vean como una probabilidad de supervivencia y crecimiento de sus empresas, la capacidad de adaptación de sus negocios a un entorno tan cambiante.

En el panorama empresarial en el que estamos inmersos, los emprendedores deben comprender que el escenario actual de los negocios es cada vez más incierto y las estrategias tendrán que ajustarse continuamente para hacer frente a los nuevos retos y circunstancias que trae consigo ejercer la actividad empresarial. Es por ello, que uno de los fines propuestos en esta investigación es exhortar a que los emprendedores tengan una visión y una actitud empresarial distintas de las que, por lo regular, han tenido los empresarios en el pasado, no sólo por ser diferentes, sino porque el presente es distinto y es imprescindible adoptar teorías, procesos, técnicas y herramientas para la toma de decisiones con las que la empresa consiga no sólo adaptarse a los cambios acontecidos, sino que le permitan, incluso, adelantarse a éstos, de forma que pueda mostrar capacidad de reacción ante cambios cada vez más rápidos y frecuentes que pueden poner en peligro la propia supervivencia de la empresa.

## 1.2 ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CULTURA EMPRENDEDORA

Tratar en este apartado la importancia del espíritu emprendedor y de la cultura emprendedora, se debe principalmente a que dentro de la formación que el emprendedor adquiere para poder gestionar de manera efectiva un proyecto empresarial, este debe tener actitudes emprendedoras y valores que le permitan ampliar su visión tradicional de hacer negocios.

La carencia de cualidades emprendedoras es una de las principales causas que contribuyen al fracaso en los negocios, por consiguiente, es indispensable que los emprendedores posean una actitud emprendedora que les permita poner parte de su ingenio y creatividad para ir avanzando en cada uno de los retos que se le presenten.

En cierta forma, una actitud emprendedora permite que los emprendedores estén en constante búsqueda por la excelencia en su actuación, debido a que una verdadera actitud emprendedora exige un nuevo espíritu, una nueva mentalidad que hacen que el emprendedor no espere, sino que actúe.

Poseer esta cualidad tiene un nivel muy alto de autorrealización, de deseo de convertirse en lo que el individuo puede ser capaz de llegar a ser, hace al emprendedor creativo, innovador, único, lo lleva a tener metas y lo mantiene apasionado por alcanzarlas.<sup>18</sup>

Hay mucho que hablar acerca de las cualidades que deben poseer los emprendedores; sin embargo, a pesar de que en un Estado como Oaxaca el talento existe, lo que realmente se requiere es formar emprendedores exitosos, esto debido a que ha existido un rezago en la participación de un desarrollo empresarial.

---

<sup>18</sup> Anzola Rojas Servulo, La Verdadera Actitud Emprendedora, Espíritu que enfrenta los retos del futuro. Pág. 3, 5, 7 y 15.

Reviste entonces, la necesidad de que tanto organismos como dependencias, ya sean gubernamentales o educativos, a través de diversos programas o modelos de gestión empresarial, busquen fomentar la formación de un empresario exitoso.

No obstante, persiste en muchos casos la idea de que el emprendedor nace y no se hace, desconociéndose los métodos para aprender las habilidades personales, comerciales y organizativas que hacen al emprendedor; se desconocen la mayoría de herramientas de preparación previa para reducir el riesgo de fracaso en una actividad empresarial.

Indudablemente los conocimientos necesarios para la creación y gestión de micros y pequeñas empresas pueden ser aprendidos por cualquier persona con un mínimo de interés y dedicación, por ello, se dice que un emprendedor está en constante aprendizaje, pues no existe la certeza de un éxito asegurado, sino por el contrario, tendrán que estar en constantes ajustes que les permitan seguir sobrellevando sus negocios a un crecimiento constante.

Ante esta circunstancia, resulta necesario fomentar un cambio cultural; existen muchos valores que envuelven al emprendedor y que no se prestigian ni se reconocen. Existe gran creatividad en el Estado, pero también mucho miedo, lo que da lugar a que muchos emprendedores se queden en una mera expresión de inquietudes, ideas y deseos, ya que no se atreven a ver sus aspiraciones cumplidas.

A pesar de que en Oaxaca la preparación de los emprendedores es escasa y que existe una cultura de improvisación y de impulso, podemos decir que lo que realmente se necesita es promover que, tanto el espíritu emprendedor y la cultura emprendedora, son elementos clave que permitirán visualizar los negocios de manera diferente. Es decir, que la necesidad de ser productivos y competitivos ayude a que los emprendedores sean perseverantes en sus acciones empresariales.



Dada esta situación, los emprendedores deben comprender que para crear, consolidar y fortalecer una empresa, resulta indispensable que se tenga una actitud emprendedora (espíritu emprendedor y cultura emprendedora), pues es parte esencial para el desarrollo de cualquier proyecto.

Stoner y Fredman <sup>19</sup> establecen que existen por lo menos cuatro beneficios sociales producto de una actitud emprendedora: el fomento al crecimiento económico, el incremento en la productividad, la creación de tecnologías, productos y servicios nuevos, y el cambio y renovación de la competencia en los mercados.

Para una mayor claridad respecto a estos beneficios que se generan, se describen a continuación cada uno de estos.

1. Crecimiento económico: La actitud emprendedora fomenta en los individuos el deseo de crear sus propios negocios, constituidos principalmente como micros y pequeñas empresas, las que representan una fuente importante de nuevos empleos dentro de una economía.
2. Productividad: La actitud emprendedora acentúa la capacidad para producir más bienes y servicios con menos esfuerzos y recursos, apoyándose en la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas de producción, inversión en plantas y maquinaria, con el fin de diseñar, probar y producir productos diferentes.
3. Tecnologías, productos y servicios nuevos: Las personas con una actitud emprendedora desarrollando son sensibles a su entorno, inventan necesidades, crean deseos en la sociedad que después satisfacen con sus productos o servicios innovadores, o con una nueva tecnología; la imaginación y la creatividad mezcladas con una visión amplia son los ingredientes necesarios para lograrlo.

---

<sup>19</sup> " El Espíritu Emprendedor, factor de desarrollo económico y social", L.A.E Dulce María Hernández Villaseñor, *Adminístrate Hoy*, Año VI, Marzo 2000, número 71, Pág. 15-16

4. Cambio en los mercados: Al surgir nuevas empresas los mercados se expanden, se incrementa la competencia, por lo que todos están obligados a ofrecer buenos productos y mejores precios.

Para poder comprender de una mejor manera lo que significa tener un potencial de emprendedor, se enlistan a continuación una serie de características que un emprendedor debe considerar, si bien éstas no le asegurarán el éxito en sus acciones, sí lo acercan mucho más a él. Estas características presentadas en el cuadro 1.1, se establecen en base a las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que exige el ser un emprendedor y que permiten desempeñar con éxito la organización de acuerdo a los avances y cambios.

**Cuadro 1.1 Características del potencial emprendedor**

- Ser una persona con visión.
- Asumir riesgos.
- Tener autocontrol.
- Auto motivarse constantemente.
- Orientarse a la acción.
- Concientizarse de que el trabajo y el esfuerzo constante hacen la diferencia.
- Transformar su entorno.
- Generar soluciones, más no problemas.
- Ser creador e innovador.
- Ser comprometido.
- Considerar que las decisiones no son aisladas.
- Visualizar los problemas como áreas de oportunidad.
- Establecer metas a largo plazo.
- Buscar el cambio, responder ante él y explotarlo como una oportunidad.
- Ser líderes efectivos.
- Ser buenos planificadores.

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de "El Espíritu Emprendedor factor de desarrollo económico y social" Op. Cit.

Como podemos observar estas características difícilmente se darían en una persona que no posee, tanto un espíritu emprendedor, como una cultura emprendedora, pues se dice que el que tiene espíritu de emprender hace posible que las cosas sucedan y en ese suceder nace la empresa. Es como una fuerza que impulsa a actuar hacia lo que se desea, hacia lo que se quiere y hacia lo que se hace; en tanto la cultura emprendedora permite que los emprendedores y empresarios se encuentren motivados, capacitados y sobre todo reciban el apoyo institucional para crear empresas y desempeñarse con competitividad, generando un impacto positivo en el desarrollo regional, sustentable en el largo plazo.

Cabe señalar que el potencial emprendedor también puede ayudar a las empresas ya establecidas que buscan la mejora para su negocio, para ello deben aprovechar el capital humano e intelectual de la organización, además de los recursos financieros y materiales que ya se tienen, ya que muchas de las veces no se percata el gran potencial “inactivo” de los empleados, los que normalmente tienen valiosas ideas, dignas de tomarse en cuenta para desarrollar o mejorar los productos o servicios.

Enfocando lo anterior a nuestro campo de estudio, se puede advertir que existen diversos factores que inciden en el problema de la ausencia de una actitud emprendedora en un Estado como Oaxaca, entre éstos:

- La idea de la estabilidad
- La falta de compromiso
- La nula visión a largo plazo
- El temor de romper los esquemas tradicionales sobre el manejo de los negocios.

Ciertamente, la ausencia de un crecimiento sostenido de las micros y pequeñas empresas señala lo antepuesto, pues de hecho este sector está constantemente luchando por sobrevivir ante los cambios, pero no se ha tenido una visión de crecimiento, mismo que propicia que las utilidades que se obtengan sean marginales y más aun no exista un desarrollo y crecimiento sostenido de dicho sector.

Falta pues, una adecuada orientación, tanto para quienes recién quieran iniciar una actividad empresarial, como para los que ejerciendo ya dicha actividad, requieran de pautas fundamentales para manejar técnicamente su negocio. Como podemos darnos cuenta, el factor que está haciendo la diferencia entre querer y poder sobresalir es la “actitud emprendedora”, por lo que debemos fomentarla si deseamos una economía próspera para el Estado.

Dada esta situación se puede establecer que no se puede prescindir de una actitud emprendedora para la creación, consolidación y fortalecimiento de las empresas, pues son elementos que impulsan el desarrollo empresarial de manera eficiente. De hecho, el desarrollo de cualquier proyecto empresarial puede ser un riesgo grande y se necesitan tomar decisiones riesgosas y hacer frente a las consecuencias; por ello, los emprendedores deben poseer cualidades que le permitan desarrollar eficientemente dichas acciones.

En suma, es valioso concluir que el incentivo al espíritu emprendedor y el desempeño empresarial deben considerarse parte importante para el apoyo a las micros y pequeñas empresas, pero ese respaldo debe sustentarse en una estrategia amplia que integre todos los aspectos requeridos.

Una actitud emprendedora es la fuerza que estimula esa creatividad empresarial, el aprovechamiento de información, la capacidad para descubrir y cubrir necesidades.

Tal actitud puede ser promovida mediante una *Incubadora de Empresas*, pues con este mecanismo de desarrollo empresarial se fomenta el potencial emprendedor con una cultura orientada a la creatividad y la innovación, por medio de la asistencia técnica, empresarial y financiera y del seguimiento de los proyectos; es ésta la razón principal de tratar la temática antes expuestas.

### 1.3 PLANEACIÓN, ELEMENTO IMPORTANTE PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS EMPRESAS.

Considerar a la planeación como elemento importante para la gestión efectiva de las empresas, se justifica porque como fase del proceso administrativo permite a los emprendedores prever riesgos y adelantarse a los hechos, mediante planes predeterminados. Por tanto, se dice que antes de crear una empresa es necesario planear las acciones que se piensan realizar.

Actualmente se le ha considerado a la planeación como una función de vital importancia e incluso como una de las más básicas para las funciones administrativas (organización, dirección y control); esto se debe precisamente porque sin una previa determinación de la planeación, no habrá nada qué organizar, nadie para dirigir, ni nada que necesite control.<sup>20</sup>

No obstante en muchas ocasiones se le ha subestimado y es común creer que corresponde solamente para aquellas empresas de mayor escala, lo cual no es correcto, en virtud de que existe, tanto en los sectores pequeños, como para los de mayor dimensión.

Cabe señalar que para las empresas en su fase inicial, la importancia que tienen los planes, es trascendente no pasarla por alto, si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito de la actividad empresarial, por lo que el emprendedor debe evaluar adecuadamente el sector donde se encuentra y el contexto en el que va a desarrollar su negocio, y en base a los supuestos que realice acerca de su comportamiento, elaborar un plan de acción.

Para los emprendedores que se encuentran en la fase inicial de la creación de su empresa un plan de negocios es una forma de documentar la planificación, y para las empresas que se encuentran en operación existe la necesidad de formular planes de crecimiento.

---

<sup>20</sup> Servulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Internacional, México 1993-1998.

Al planear, un emprendedor está tomando una serie de decisiones anticipadas acerca de dónde necesita ir su empresa, cómo llegar hasta allí, y qué acciones ir realizando durante ese tiempo para reducir la incertidumbre y manejar el riesgo y las posibilidades de cambio.

En el escenario actual de los negocios han cambiado las estrategias y metodologías en la medida en que se han modificado también las suposiciones básicas de la buena administración y gestión empresarial, como consecuencia de las necesidades, estimuladas por la creciente competencia. Por ello, puede advertirse que ante la falta de planes apropiados para la creación de nuevas empresas, los gestores no obtendrán los resultados deseados e incluso, el fracaso se puede presentar cuando no se piensa primero para posteriormente actuar, premisa básica de la planeación.<sup>21</sup>

Analizando la importancia que tiene la planeación dentro del panorama empresarial, podemos advertir en el cuadro 1.2 que las razones principales para hacer uso de esta función en la gestión efectiva de toda actividad empresarial son las siguientes:

---

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, Administración, teoría, proceso y práctica, 3ª. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 2001, Pág. 69 y 145.

**Cuadro 1.2 Importancia de la planeación para la gestión empresarial efectiva.**

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantienen una visión del futuro y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo un control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al empresario o emprendedor magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite a los gestores de proyectos empresariales evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Fuente: elaboración propia con información disponible en línea. Planeación  
[http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/apuntes\\_administracion/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/apuntes_administracion/default.htm)

Una vez planteado lo anterior, podemos decir que el éxito de toda actividad empresarial se basa en la planeación de la misma; sin un plan adecuado, las oportunidades de triunfar se pierden. Por tanto, los emprendedores deben considerar que la planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de deducir ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va a hacer? y ¿cuándo hacerlo?.

En sí la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a los interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y personal, ya que de ésta relación depende la vida de la empresa.

Necesariamente toda actividad empresarial tiene que ser planeada antes de ser llevada a cabo, el porque determinar las diferentes acciones y prever los riesgos, se debe precisamente a que existe un ambiente de incertidumbre y nadie puede saber con certeza que sucederá, en consecuencia se deben elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles.

Después de haber determinado la importancia y características fundamentales que tiene la planeación para la gestión efectiva de los negocios, podemos advertir que en un Estado como Oaxaca, en el cual predomina el sector de la micro y pequeña empresa, la ausencia de un crecimiento sostenido se debe precisamente en parte de la ausencia de una actitud emprendedora y a la falta de una planeación adecuada de las acciones empresariales, pues la mayoría de los empresarios oaxaqueños improvisan ante los cambios, sin antes hacer un análisis de su actuación y de sus decisiones.



#### 1.4 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL ESTADO.

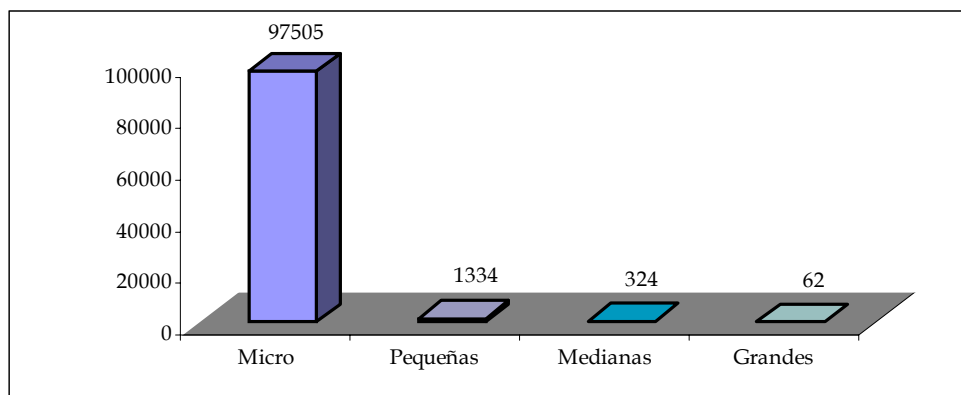
En el Estado de Oaxaca, la estructura industrial y empresarial presentan indicadores muy bajos con respecto al nivel nacional, esto se debe a que más del 97% del total de las empresas está representado por la micro y pequeña empresa.

Oaxaca es una de las entidades federativas con menor desarrollo económico en el país; factores históricos, geográficos, económicos, tecnológicos y políticos, han retrasado su crecimiento, existiendo así un rezago en el sector industrial. Por tanto, puede advertirse que no existe un desarrollo empresarial eficientemente productivo.

Al hacer conciencia de que la creación de empresas es una opción al desarrollo regional, es necesario interpretar la realidad socioeconómica del sector empresarial, para así poder tener una clara idea de negocio y plasmarlo como proyecto de inversión asumiendo los riesgos. Por ello, antes de crear una empresa es necesario que los emprendedores consideren los problemas más graves que actualmente presentan las empresas, logrando con ello actuar de una mejor manera y poder así establecer estrategias y medidas que permitan a la nueva empresa no caer en la misma situación.

En las gráficas 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6 que continuación se presentan se podrá apreciar el desarrollo del sector empresarial en el Estado.

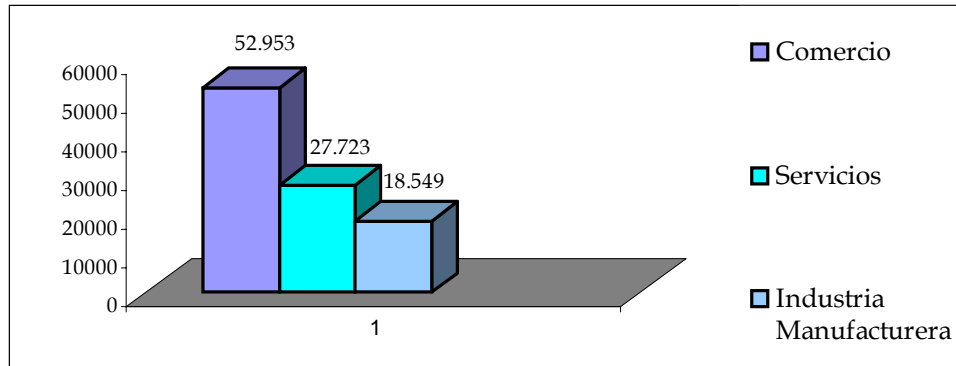
**Gráfica 1.1 Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según tamaño.**



Fuente: Censos económicos INEGI, 1999

Interpretando la gráfica anterior, podemos establecer que de un total de 99 225 establecimientos existentes en el Estado, las micro empresas representan el 98.27%, las pequeñas 1.34%, medianas .33% y las grandes empresas .06%.

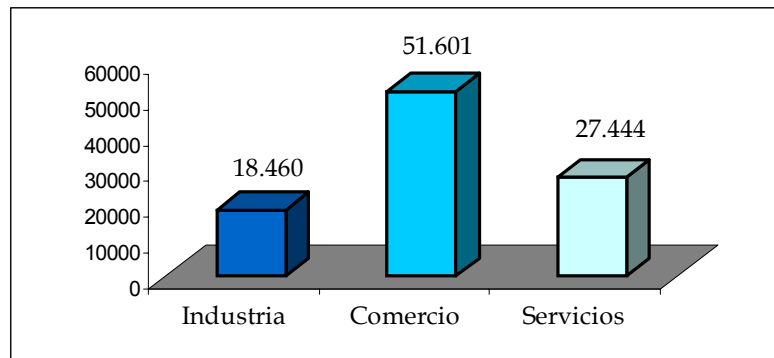
**Gráfica 1.2 Empresas existentes en el estado de Oaxaca según actividad.**



Fuente: Censos económicos INEGI, 1999

De acuerdo a la actividad a la que se dedican, se puede establecer que el 53.37% del total de los establecimientos lo representa el sector comercio, el 27.94% el sector servicios y el 18.69% el sector de manufactura.

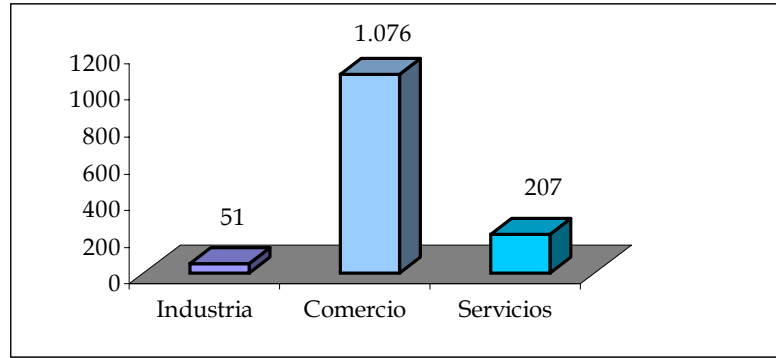
**Gráfica 1.3 Micro Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.**



Fuente: Censos económicos INEGI, 1999

Teniendo en cuenta que existen 97 505 micro empresas en el Estado, se puede advertir de acuerdo a su actividad, que el 52.92% lo representa el sector comercio, el 28.15% el sector servicios y el 18.93% el sector Industrial.

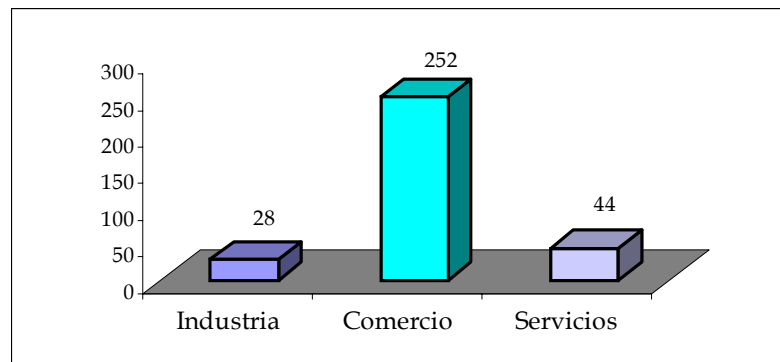
**Gráfica 1.4 Pequeñas Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.**



Fuente: Censos económicos INEGI, 1999

De un total de 1 334 pequeñas empresas, se establece que de acuerdo a su actividad, el sector comercio representa el 80.66%, el sector servicios el 15.52% y el sector industrial 3.82%.

**Gráfica 1.5 Medianas Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.**

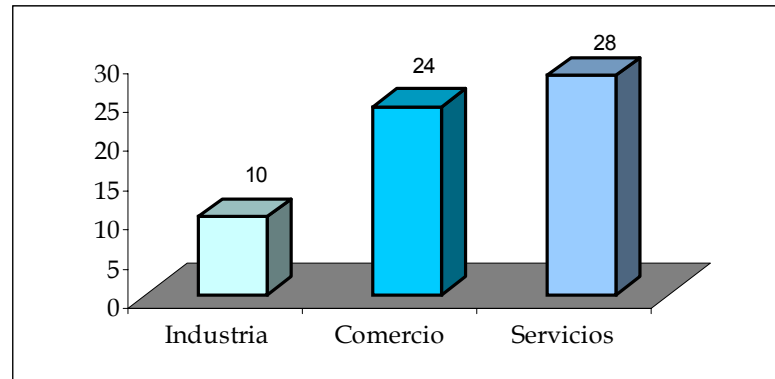


Fuente: Censos económicos INEGI, 1999

Clasificando las empresas medianas de acuerdo a su actividad, se advierte que de un total de 324 establecimientos, el 77.78% lo representa el sector del comercio, el 13.58% el sector de servicios y el 8.64% el sector industrial.

**Gráfica 1.6 Grandes Empresas existentes en el Estado de Oaxaca según sector.**

## CAPÍTULO 1 EL EMPRENDEDOR OAXAQUEÑO Y LA IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ESTADO



Fuente: Censos económicos INEGI, 1999

Siendo 62 empresas grandes existentes en el Estado, se establece que de éstas, el 45.16 % corresponde al sector servicios, 38.71% al sector comercio y 16.13% al sector industrial.

Analizando las gráficas presentadas anteriormente, podemos señalar que en el Estado de Oaxaca el desarrollo empresarial es deficiente, esto se debe fundamentalmente a que existe un número muy reducido de micros y pequeñas industrias (18 460 micros y 51 pequeñas) comparado con el número de comercios existentes (51 601 micros y 1 076 pequeños).

Podemos entonces decir que la actividad comercial tiene una importancia fundamental dentro del sector empresarial, pues el 81.31% de estas empresas se dedican al comercio o a la prestación de servicios y el 18.69% a actividades de transformación.

Estos indicadores reflejan la falta de una cultura empresarial y sobre todo de actitudes emprendedoras que permitan al emprendedor visualizar el crecimiento de dicho sector.

Estudiando a fondo las causas que impiden que las micros y pequeñas empresas tengan un desarrollo y crecimiento sostenido, podemos observar en el cuadro 1.3 que desde el punto de vista económico-organizacional, las características más relevantes que presenta este sector son:

### Cuadro 1.3 Características de la micro y pequeña empresa en el Estado de Oaxaca

--

Fuente: Elaboración propia adecuando la información disponible en línea y analizando la información estadística presentada del sector empresarial en el Estado. <http://www.Conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMES.htm>

Como cualquier organización productiva de bienes o servicios, la micro y pequeña empresa enfrenta problemas, de índole variada: legales, contables, tributarios, de financiamiento, de comercialización, tecnológicos, de competitividad, de gestión empresarial y de estructura. Estos problemas impiden que éstas incrementen su competitividad y enfrenten en mejores condiciones sus mercados.

Para encarar adecuadamente dichos problemas, las micros y pequeñas empresas necesitan de capacitación, asesoría y servicios de consultoría, principalmente técnica, empresarial y financiera pues este sector adolece de serios problemas por la falta de una adecuada gestión empresarial.

La importancia de analizar dentro de un esquema de desarrollo empresarial a las micros y pequeñas empresas existentes en el Estado, se debe precisamente a que mediante mecanismos como la *Incubadora de Empresas* se puede fomentar el desarrollo requerido. Sin embargo, existe una limitante respecto a ello, pues son muy pocos los emprendedores y empresarios que le dan un seguimiento al desarrollo de sus proyectos, pues muchas de las veces la actividad empresarial se inicia sin la preparación previa y conocimientos necesarios, pues basta para ello la experiencia de sus gestores.

Aunado a esto y debido a la falta de promoción masiva de mecanismos fluidos y atractivos para el desarrollo del sector empresarial, en especial la micro y pequeña empresa, existe la necesidad de promover a las *Incubadoras de Empresas* como una alternativa para fomentar el desarrollo empresarial en el Estado, logrando con ello minimizar los riesgos inmersos en el ejercicio de toda actividad empresarial.

### **1.5 IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ESCENARIO ACTUAL. (ANÁLISIS FODA)**

Analizando la información presentada en el apartado anterior, podemos advertir que en un escenario como el actual en donde imperan los constantes cambios, el sector empresarial tendrá que revertir las áreas problemáticas en áreas de oportunidad, pues con ello las empresas lograrán no solamente sobrevivir en un mercado abierto, sino que también procurarán un desarrollo y crecimiento sostenido.

Debido a que las micros y pequeñas empresas son motores de desarrollo económico y fuentes inagotables de empleo y riqueza, se debe prestar especial atención para promover su desarrollo y crecimiento, pues dependiendo del apoyo que éstas obtengan, su gestión será más eficaz y por ende podrán ser más competitivas.

En el cuadro 1.4 se realiza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de las micros y pequeñas empresas en el Estado, pues como anteriormente se planteó, las empresas pueden ser competitivas considerando las áreas problemáticas como áreas de oportunidad.

Cabe destacar que este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

**Cuadro 1.4 Limitaciones y potencialidades de las micros y pequeñas empresas en el nuevo contexto.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generador de empleo.</li><li>• Creatividad para adaptar maquinas y/o herramientas.</li><li>• Flexibilidad de la unidad económica ante cambios del mercado.</li><li>• Mano de obra multifuncional.</li><li>• Experiencia productiva acumulada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requerimientos reducidos de inversión.</li><li>• Uso de insumos y materia prima nacional.</li><li>• Flexibilidad para realizar ajustes tecnológicos y de inversión.</li><li>• Existencia de nichos de mercados para</li></ul>

**CAPÍTULO 1 EL EMPRENDEDOR OAXAQUEÑO Y LA IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ESTADO**

<p>en cada empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para copiar productos y modelos.</li> <li>• Atención a nichos de mercado pequeños.</li> <li>• Persistencia para continuar desarrollando actividades en el mercado.</li> </ul>	<p>atención oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda regional de bienes y servicios básicos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de mentalidad empresarial (riesgo y rentabilidad).</li> <li>• Criterios tradicionales de decisión / alternativas.</li> <li>• Problemas de liquidez.</li> <li>• Uso de tecnología manual y ausencia de criterios de calidad.</li> <li>• Escasa división del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescencia tecnológica.</li> <li>• Poco acceso a información técnica y tecnológica.</li> <li>• Limitado acceso a capacitación y asistencia técnica y empresarial.</li> <li>• Débil acceso a información sobre mercados y sus tendencias.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente calificación de mano de obra.</li> <li>• Baja productividad.</li> <li>• Altos costos de producción.</li> <li>• Débil inserción al mercado.</li> <li>• Desconocimiento de sistemas de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco institucional y legal débil para regulación y fomento del sector.</li> <li>• Poco apoyo del Estado para fomentar las actividades en pequeña escala.</li> <li>• Desigualdad de oportunidades de acceso a recursos económicos que le permitan competir en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información consultada en línea. "Micro y pequeña empresa" <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/semipyme.htm> emitida el 15 de Marzo del 2002, así



mismo se rescataron elementos esenciales del apartado correspondiente al diagnóstico del sector empresarial en el Estado.

En el nuevo entorno de los negocios, en el que las empresas de menor escala cada día recobran mayor importancia, principalmente por el dinamismo que las constituye para adaptarse a las modificaciones en la demanda, por cambios en preferencias, moda y otras razones que se dan en el mercado actual, resulta indispensable que éstas pequeñas unidades económicas sean competitivas en términos de realizar transformaciones productivas y cambios. Deben insertarse más en mercados locales y nacionales, para posteriormente abarcar mercados externos, para lo cual es necesario tener mayor productividad y competitividad.

El gran reto de este sector empresarial es que sean apoyadas técnica y empresarialmente para que se estructuren de manera correcta y puedan crecer, pues se busca el desarrollo sostenible de las micros y pequeñas empresas, ya que ante un escenario cada vez más competido la supervivencia no debe interesarnos, sino el desarrollo y crecimiento sostenible.

Cabe señalar que de acuerdo al análisis presentado, los emprendedores deben considerar que para la creación de una empresa es indispensable antes analizar las situaciones críticas del entorno y más aún, analizar las oportunidades y fortalezas, así como las debilidades y amenazas que actualmente presenta dicho sector, pues gran parte del éxito de cualquier proyecto empresarial depende de que este análisis se realice de manera consciente. Incluso a las empresas que actualmente se encuentran operando en el mercado, les resulta pertinente realizar este tipo de análisis para poder establecer estrategias que les permitan llevar a la organización hacia un crecimiento.

Con el diagnóstico efectuado de la micro y pequeña empresa, podemos advertir que se requiere: Desarrollar en los emprendedores de micros y pequeñas empresas una visión empresarial, fomentar el mejoramiento continuo en la empresa, proporcionar herramientas para el control de sus operaciones, poner a su alcance la tecnología, herramientas y conocimientos más avanzados de manera que no se limite su crecimiento y desarrollo.

### **1.6 GESTIÓN EMPRESARIAL, NECESIDAD DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y COLSULTORIA TÉCNICA, EMPRESARIAL Y FINANCIERA.**

Las empresas tienen crecientes exigencias de productividad, las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en el complejo mundo empresarial. Precisamente por estas exigencias y ante un entorno cambiante y competitivo en el que las empresas se ven inmersas, el mercado les genera nuevas y diferentes dificultades, algunas de las cuales tienen una relación directa con la capacitación, asesoría y consultoría técnica, empresarial y financiera.

Como podemos observar, los servicios de capacitación, asesoría y consultoría integral para la gestión efectiva de actividades empresariales se han convertido en un verdadero instrumento dinámico que se debe poner en forma permanente al servicio de la productividad y la mejora continua de todos los factores de la empresa, pues éstas tienen que ser gestionadas usando las técnicas más modernas, para ser rentables y competitivas, ya que a medida en que se desarrollan nuevos métodos de organización o nuevas tendencias administrativas el emprendedor debe ser

capaz de adaptar dichas tendencias para beneficio de la propia empresa. En este sentido, el emprendedor debe percibir que estos elementos resultan en un largo plazo ser una de las mejores inversiones para la empresa.

Anteriormente la consultoría y capacitación técnico - empresarial era considerada como un lujo para las empresas, actualmente son sinónimo de “sobrevivencia”. El contar con capacitación adecuada y habilidades empresariales permitirá a los emprendedores contar con alternativas para mejorar la productividad y competitividad de su actividad empresarial. Contar con técnicas y métodos que habrán de favorecer el posicionamiento, desarrollo, crecimiento y diversificación de la empresa les servirán para ser competentes en una economía de libre mercado.

Sin embargo, la realidad que afrontamos es muy distinta, pues existiendo muchos instrumentos (cursos de capacitación y asesoría técnica y empresarial, apoyo de organismos e instituciones en el desarrollo empresarial) para mejorar, elevar e incrementar la competitividad de la empresa, no se ha tenido una aplicación práctica en función de los objetivos específicos.

El ritmo de los cambios a los que las empresas están sometidas actualmente crea una constante obsolescencia de los conocimientos, por lo cual no se tiene más remedio que estar en constante búsqueda de nuevas y mejores formas de gestionar eficazmente las empresas, mediante una preparación más efectiva; ya que tener los conocimientos mínimos necesarios y aprovechar las técnicas modernas de la administración, ayudan a alcanzar los objetivos más rápido y de una forma duradera. <sup>22</sup>Contar con las habilidades empresariales requeridas es fundamental para la competencia empresarial. No obstante, en Oaxaca la necesidad de estas habilidades es muy alta y la cultura local en el Estado limita su desarrollo. Inclusive se advierte que los emprendedores de micros y pequeñas empresas entienden lo conveniente que puede resultarles contar con servicios de capacitación, asesoría y consultoría, pero; actualmente son caros y sobre todo no existen los adecuados para su naturaleza y tamaño empresarial.

El contexto y las circunstancias actuales son propicias para iniciar un desarrollo sostenido en una economía abierta y globalizada; y en la medida en que los emprendedores tengan la determinación para llevar a la práctica los conocimientos y principios de la cultura empresarial y se interesen en

---

<sup>22</sup> “ La empresa del siglo XXI”, Jack S. Fleitman Schvarcer, *Adminístrate Hoy*, Año VII, Septiembre 2000, Pág. 5

capacitarse para estar actualizados con la última información sobre la gestión de negocios podrán aspirar a ser exitosos; pues el éxito en los negocios de hoy en día, requiere de gente preparada, altamente motivada, responsable y claramente enfocada en cualquier situación o circunstancia que se le presente, obteniendo así los máximos resultados.

Haciendo énfasis en la importancia que las habilidades empresariales tienen en el contexto actual, Peter Drucker <sup>23</sup> argumenta: “cuando más conocimientos, capacitación y experiencia empresarial tengan los emprendedores, serán con el tiempo mejores empresarios; cuanto mayor será su oportunidad de éxito”.

Interpretando lo que Peter Drucker establece podemos decir que las habilidades empresariales en la gestión y el desarrollo de micros y pequeñas empresas se convierte en un potente recurso dinamizador en el crecimiento de estas pequeñas unidades económicas, pues a través de la capacitación y asesoría técnico-empresarial se proporcionan las herramientas prácticas ligadas a la acción, al sostenimiento del negocio y al desarrollo del sector.

En suma, se puede establecer que para la gestión efectiva de las actividades empresariales los emprendedores o gestores de empresas deben contemplar que tanto los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes como parte de la formación de un perfil empresarial, se pueden aprender a través de la capacitación y asesoría por parte de profesionales externos.

Es así, como a través de una *Incubadora de Empresas* los participantes podrán adquirir dichos conocimientos y habilidades para la gestión efectiva de los proyectos. Es mediante esta formación empresarial que los participantes ponen en práctica su potencial de emprendedores. Logrando de igual forma desarrollar en los empresarios de micros y pequeñas unidades una visión empresarial, fomentando el mejoramiento continuo en sus acciones y permitiendo a los empresarios, adquirir habilidades y comportamientos para desenvolverse e insertarse exitosamente en un mercado económico incierto.

---

<sup>23</sup> Drucker Peter Fernand, *La esencia de la Administración moderna*, Paterson Editores, México 2000.

Por todo lo anterior, se pretende con esta investigación aportar los elementos esenciales que permitan visualizar que las empresas ya no pueden ser dirigidas empíricamente, sino que se requieren nuevos conocimientos y habilidades empresariales que permitan, ya no sólo la sobrevivencia de las mismas en el mercado, sino buscar constantemente su crecimiento.

Por ello, antes de analizar la *“Incubadora de Empresas”* como una alternativa de desarrollo empresarial para el Estado, se señala la importancia que tienen las actitudes empresariales para la gestión efectiva de toda actividad empresarial, así mismo de acuerdo al análisis que se realizó del sector de la micro y pequeña empresa, podemos establecer que ante un bajo desempeño empresarial, la actuación de la *Incubadora de Empresas* permitirá que las empresas, tanto de nueva creación, como las existentes, procuren un desarrollo y crecimiento sostenido; es decir que ya no simplemente les baste con sobrevivir en el mercado y generar utilidades marginales, sino que se procure su crecimiento constante y se generen mayores beneficios que a largo plazo son cuantificables.

# CAPÍTULO 2

## INCUBADORA DE EMPRESAS

*Objetivo:*

*Presentar información relativa a la Incubadora de Empresas, con la finalidad de que emprendedores comprendan como opera este mecanismo de desarrollo empresarial.*

## 2.1 IMPORTANCIA DE LOS MECANISMOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

El desarrollo de un nuevo proyecto empresarial, ya sea para crear una nueva empresa o para el mejoramiento continuo de una existente, implica un gran esfuerzo económico y laboral, además de los riesgos que conlleva, pero estos últimos se pueden reducir con una serie de mecanismos de prevención que ayudaran también a que ese potencial invertido en la empresa resulte en éxito.

Los mecanismos a los cuales se hace referencia son los relacionados con el apoyo y fomento a la creación de nuevas empresas, pues prácticamente estos concurren en una misma tarea, la de disminuir los riesgos implicados en el ejercicio de toda actividad empresarial.

Aunado a lo anterior, podemos señalar que a partir del diagnóstico presentado de las micros y pequeñas empresas en particular, se destacan los siguientes hechos importantes:

- Existe la necesidad por parte del sector empresarial, en especial de las micros y pequeñas empresas, de contar con mecanismos de apoyo para su mejora tecnológica y gerencial, que les permitan inducir una reestructuración sobre la gestión empresarial, para lograr incrementar sus bajos niveles de eficiencia y productividad, como estrategias para insertarse en el competitivo contexto, que cada vez más exige dinamismo y flexibilidad por parte de estas pequeñas unidades.
- Se requiere el apoyo del sector educativo, de instituciones, tanto públicas, como privadas para integrar acciones que brinden apoyo a las micros y pequeñas empresas en todas sus etapas de desarrollo, y lograr que estas presenten mejoras en sus procesos y ser más competitivas.

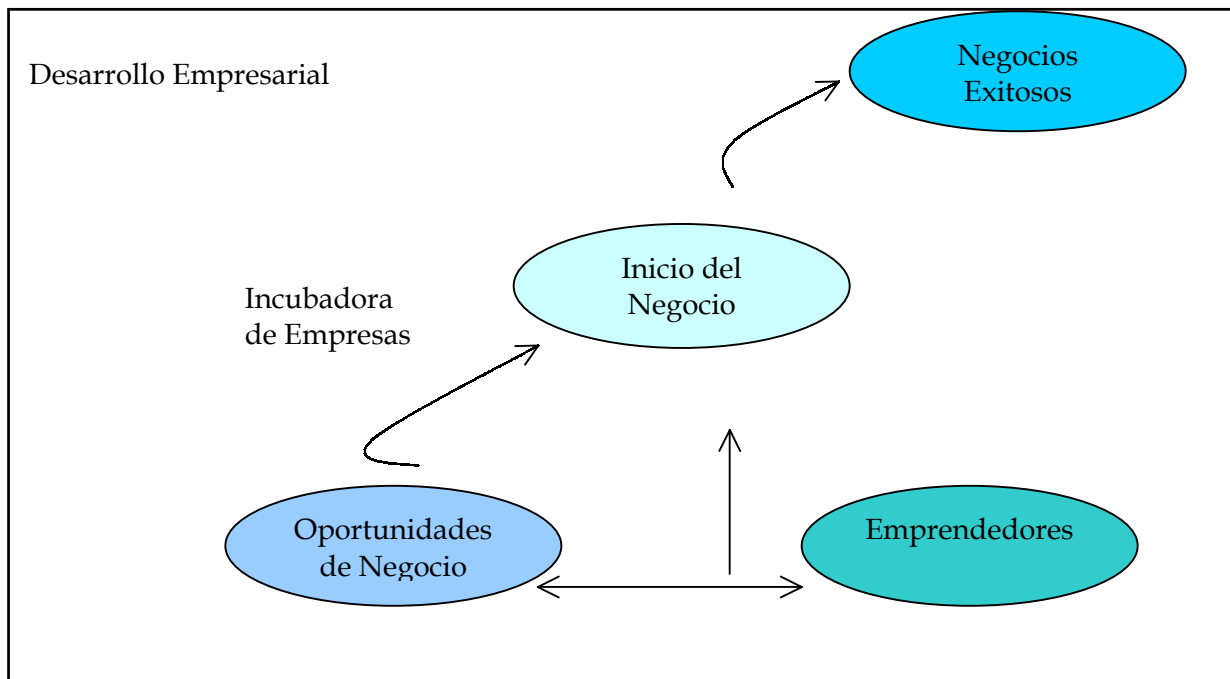
Analizando los hechos anteriores puede advertirse que el contexto y las circunstancias actuales son propicias para iniciar un desarrollo sostenido en una economía abierta y

globalizada, y las *Incubadoras de Empresas* como mecanismo de desarrollo empresarial cuentan con amplias expectativas para reducir los riesgos críticos inherentes a la actividad empresarial, sistematizar tiempos y controlar la producción, a través de un proceso definido como lo es el proceso de incubación.

Es fundamental impulsar la actividad empresarial en un contexto de intensa competencia y cambios, que han configurado un escenario distinto, para el cual es necesario fomentar actitudes emprendedoras que permitan el desenvolvimiento exitoso de las empresas, su modernización e implantación constante de nuevos métodos y estrategias de gestión e integración empresarial.

En la figura 2.1 se muestra cómo la *Incubadora de empresas* representa una alternativa para fomentar el desarrollo empresarial.

**Figura 2.1 Incubadora de Empresas, alternativa para crear, consolidar y fortalecer nuevas empresas.**



Fuente: Desarrollo Empresarial, [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.thm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.thm)



En la figura anterior se puede identificar claramente que la *Incubadora de Empresas* apoya a los emprendedores que han visualizado una oportunidad de negocio en el mercado, proporcionándoles una gama completa e integrada de servicios de asesoría, capacitación y de consultoría técnica y empresarial. Por lo cual, se dice que este tipo de mecanismo proporciona las herramientas y elementos necesarios para que los emprendedores consoliden sus proyectos en empresas rentables.

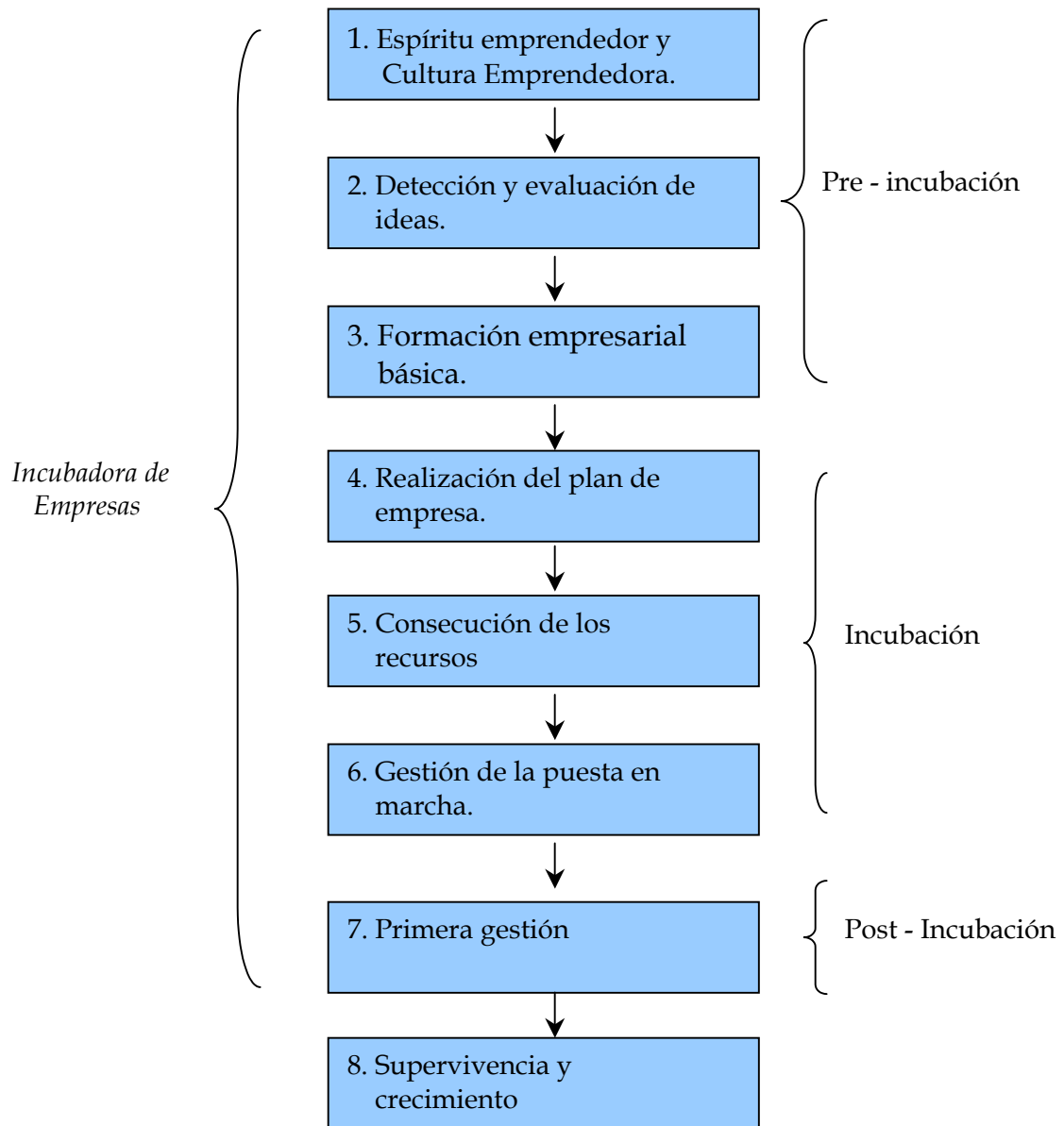
Generalmente, una *Incubadora* proporciona un ambiente adecuado para el desarrollo de las empresas y a través de un proceso definido, logra disminuir el riesgo de fracasar al comenzar una empresa, por ello es que los servicios y las herramientas que proporciona se orientan principalmente a prestar asistencia en los primeros años de inicio de una empresa, cuando éstas son más vulnerables, y de esta manera lograr que al final del proceso sean empresas exitosas y sostenibles.

Ciertamente, es necesario señalar que toda actividad empresarial implica diferentes riesgos, ya sean estos financieros o de gestión empresarial, mismos que habrán de reducirse con una planeación adecuada. Por ello, en la figura anterior se muestra cómo entre la oportunidad de negocio y el inicio del mismo interviene un mecanismo tan valioso como la *Incubadora de Empresas*, pues ésta ofrece una gama de servicios integrales y permanentes asesorías en aspectos de negocios, que permiten al emprendedor visualizar su oportunidad de negocio en una empresa rentable y exitosa.

Sin embargo, el desarrollo de todo proyecto empresarial gestionado para consolidar una empresa viable no es sencillo de lograr, necesariamente tiene que seguirse cierto proceso para minimizar los riesgos implícitos en el desarrollo de dicha actividad.

En la figura 2.2 que a continuación se presenta puede comprenderse de una mejor forma lo antes expuesto, sobre todo en este proceso de creación de empresas viables se concretan aspectos que han sido considerados en los capítulos anteriores.

Figura 2.2 Proceso de creación de una empresa viable, basado en el proceso de Incubación de empresas.



Fuente : Proceso de creación de empresas viables, Centro Emprende <http://www.centro-emprende.com>

Es conveniente precisar que con el seguimiento de cada una de las etapas del proceso de creación de empresas, se pretende, mediante la asistencia técnica y empresarial permanente, que una *Incubadora de Empresas* proporciona, que los emprendedores adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para lograr que los proyectos se consoliden en empresas viables y auto sustentables. Pero, lo más importante que hay que

considerar para lograrlo es que los emprendedores sean cada vez más conscientes de que una empresa ya no funciona de manera improvisada, pues de hecho la finalidad de una *Incubadora* no solamente es lograr el nacimiento de muchas empresas, sino que se requiere que al frente de ellas existan empresarios dinámicos, comprometidos y con capacidad de hacer crecer las empresas.

En la figura presentada anteriormente se puede precisar que la *Incubadora de Empresas*, generalmente sigue este proceso para estimular la creación de empresas. Este proceso no se establece para alguna *Incubadora* en particular, pero se sugiere que una *Incubadora de Empresas* para cumplir con sus funciones primordiales considere dentro de su operación un proceso definido (proceso de incubación), mismo que se tratará con más detalle en el apartado 2.3

Finalmente, analizando nuestro campo de estudio, podemos advertir que para lograr el desarrollo requerido en el Estado de Oaxaca, es necesario que mecanismos como la *Incubadora de Empresas* se promuevan de manera eficiente con el interés de mejorar la actividad empresarial. Por ello, con el desarrollo del apartado anterior se pretende mostrar la importancia de las *Incubadoras de Empresas* como mecanismo de satisfacción de las desventajas que presenta el subsector de la micro y pequeña empresa, origen de la baja productividad y competitividad de estas pequeñas unidades.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos en ésta investigación, se estructura la siguiente información,

Independientemente del manual de *Incubadoras de Empresas* proporcionado por la Secretaría de Economía del Estado, se procedió a recopilar información relativa a este mecanismo de otras fuentes de información.

## 2.2 INCUBADORA DE EMPRESAS

La información presentada se estructuró de tal manera que, consideradas las *Incubadoras de Empresas* como una entidad social, están sujetas al mismo proceso que las empresas incubadas, es decir, de determinar su misión, visión, objetivos, servicios que ofrece, y aspectos relacionados con la misma como: áreas de actuación, modalidades de incubación, ventajas e impacto social y económico.

### 2.2.1 Definición

Retomando los elementos presentados en el marco teórico que definen a una *Incubadora de Empresas*, se procede a establecer una definición completa al respecto y enfocada al campo de estudio que se pretende abordar (Estado de Oaxaca).

“Una *Incubadora de Empresas* es un mecanismo de apoyo y fomento para la creación de nuevas empresas, que asiste a emprendedores de micros y pequeñas empresas, proporcionándoles un espacio físico, asesoría y apoyo técnico, administrativo, contable, financiero y de comercialización; así como capacitación para el desarrollo de habilidades empresariales, con la finalidad de que se minimicen los riesgos inherentes al desarrollo de una iniciativa empresarial, logrando de ésta manera incrementar la posibilidad de rentabilidad de las nuevas empresas”.

La definición que se establece es aplicable para proyectos productivos, comerciales y de servicios, aunque resulta importante hacer mayor énfasis en los proyectos comerciales, debido a que en un Estado como Oaxaca, el 53.37% del total de las empresas están dedicadas a esta actividad; por tanto, siendo éste uno de los sectores más competidos y del cual se obtiene menor margen de utilidad, es el que más apoyo requiere. No obstante, muchas de las veces se ha considerado que este tipo de empresas se hace relativamente fácil y que los riesgos de sus operaciones son menores, por lo cual resulta atractivo incursionar en esta actividad.

Aunado a esto y considerando la importancia que tiene el apoyo al sector de la micro y pequeña empresa, podemos señalar que a través de una *Incubadora de Empresas*, el emprendedor obtiene información sobre cómo planear, organizar, operar y controlar una empresa de una manera más eficaz. Es decir, asiste al emprendedor brindándole herramientas útiles de apoyo, asesorándolo de manera integral, capacitándolo y vinculándolo cuando sea necesario con instituciones financieras, académicas y de asistencia técnica, ayudándolos así a crear, consolidar y fortalecer negocios rentables y con solidez económica en el largo plazo.

De manera general, se busca orientar y enseñar al emprendedor las diferentes herramientas que el nuevo entorno empresarial demanda conocer y utilizar.

Cabe señalar, que el proceso de incubación de empresas debe verse de la misma manera en que los emprendedores visualizan su negocio; como un producto a promover entre el mercado de posibles emprendedores susceptibles de ser incubados, para tal caso, el producto es la incubación, pues la actividad principal de la *Incubadora* está relacionada con el otorgamiento de espacio físico, capacitación, asesoría y promoción, en las etapas de incubación de los emprendedores; y para comerciantes establecidos, en lo relacionado con asesoría administrativa para mejorar la gestión de cada una de las áreas de su empresa.

### **2.2.2 Misión**

Lograr a través de un proceso definido, la disminución del riesgo de fracasar al comenzar una empresa.

### **2.2.3 Visión**

Promover, fomentar y fortalecer el desarrollo y crecimiento de negocios nuevos o establecidos, mediante la orientación y las facilidades técnicas, administrativas y de gestión a los emprendedores de micros y pequeñas empresas, para acrecentar su visión y

habilidades empresariales por medio de la capacitación, asesoría y consultoría empresarial, que les permitan, gestar y operar con éxito sus proyectos.

## **2.2.4 Objetivos**

### **2.2.4.1 Objetivo General**

Proporcionar las condiciones adecuadas que faciliten a los emprendedores de micros y pequeñas empresas la creación, desarrollo y mejora continua de sus empresas por medio del acceso a espacios físicos , capacitación y asesoría técnica, financiera, comercial y empresarial.

### **2.2.4.2 Objetivos Específicos**

- Motivar a los emprendedores para impulsar y fomentar la creación de nuevas empresas.
- Estructurar programas de capacitación y asesoría que permitan a los emprendedores hacer eficiente la creación , operación y modernización de las empresas.
- Fortalecer la capacidad emprendedora regional.
- Apoyar a los emprendedores en la etapa de inicio y desarrollo de nuevos proyectos empresariales.
- Asistir a emprendedores que ya tengan una empresa consolidada y que requieran apoyo para mejorar su desempeño.

### 2.2.5 Tipos de Incubadoras

A nivel mundial se encuentran distintos tipos de *Incubadoras* en función del problema que se quiere atender, de los recursos disponibles y/o de las habilidades, fortalezas u oportunidades que se desean aprovechar. Es así como las *Incubadoras* pueden ser clasificadas en distintos tipos de acuerdo con el enfoque a utilizar. La tabla 2.1 muestra los tipos de *Incubadoras* que pueden establecerse.

**Tabla 2.1 Tipos de incubadoras de acuerdo con el enfoque a utilizar.**

ESPECIALIZADAS	Orientadas a una rama o actividad económica . Ejemplo: alimentos, biotecnología, ingeniería de software, artesanías, etc.
MULTIPROPÓSITO	Albergan empresas de diversas actividades económicas y tipos de productos y servicios. Ejemplo: proyectos comerciales, de servicios e industriales.
DE BASE TECNOLÓGICA	Se especializa en empresas nuevas cuyo negocio está basado en procesos, productos o servicios donde la tecnología es nueva o innovadora y en donde el conocimiento se convierte en el elemento que aporta un alto valor agregado y es el que permite tener ventaja competitiva. Ejemplo: proyectos de telecomunicaciones e informática.
VIRTUAL	Conocida también como incubación extramuros y donde no se dispone de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores sino que se puede acceder a los diferentes servicios que proporciona la incubadora sin estar físicamente en la sede. Ejemplo: Suelen hacer uso de este tipo de Incubación las empresas constituidas.

Fuente: La operación de una Incubadora, Gonzalo Enríquez, Brasil 2000  
<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/ponencia.html>

Como puede observarse, para decidir qué tipo de *Incubadora* se desea estructurar es conveniente atender la problemática a la que se requiere dar solución. En algunos casos las instituciones gubernamentales tienen interés en atender problemas sociales con grupos vulnerables que requieren mejorar sus condiciones de empleo, es en estos casos donde lo más adecuado es crear una *Incubadora Especializada* de acuerdo con las características de la población a atender. Por otro lado, si los gestores de la *Incubadora* son Universidades u organismos privados el interés puede ser apoyar la creación de empresas relacionadas con la investigación e innovación tecnológica que posibilite la gestación de un nuevo producto o proceso o mejore el desempeño de empresas ya existentes.

Independientemente del tipo de *Incubadora* (con o sin fines de lucro), ésta debe ser manejada como un negocio, lo que requiere desarrollar un plan de negocios, seleccionar personal adecuado, asegurar su funcionamiento y desarrollar y modificar sus servicios para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

### **2.2.6 Servicios que ofrece**

Atendiendo a las necesidades de los participantes, los servicios que proporciona una *Incubadora de Empresas* suelen ser los siguientes:

- Soporte de Instalaciones Físicas
- Servicios Compartidos
- Soporte de asesoría administrativa, legal, económica, contable y financiera, en selección y evaluación de medios de financiamiento.
- Programas de Capacitación
- Programas Promocionales
- Apoyo Tecnológico
- Acceso a la red de proveedores.

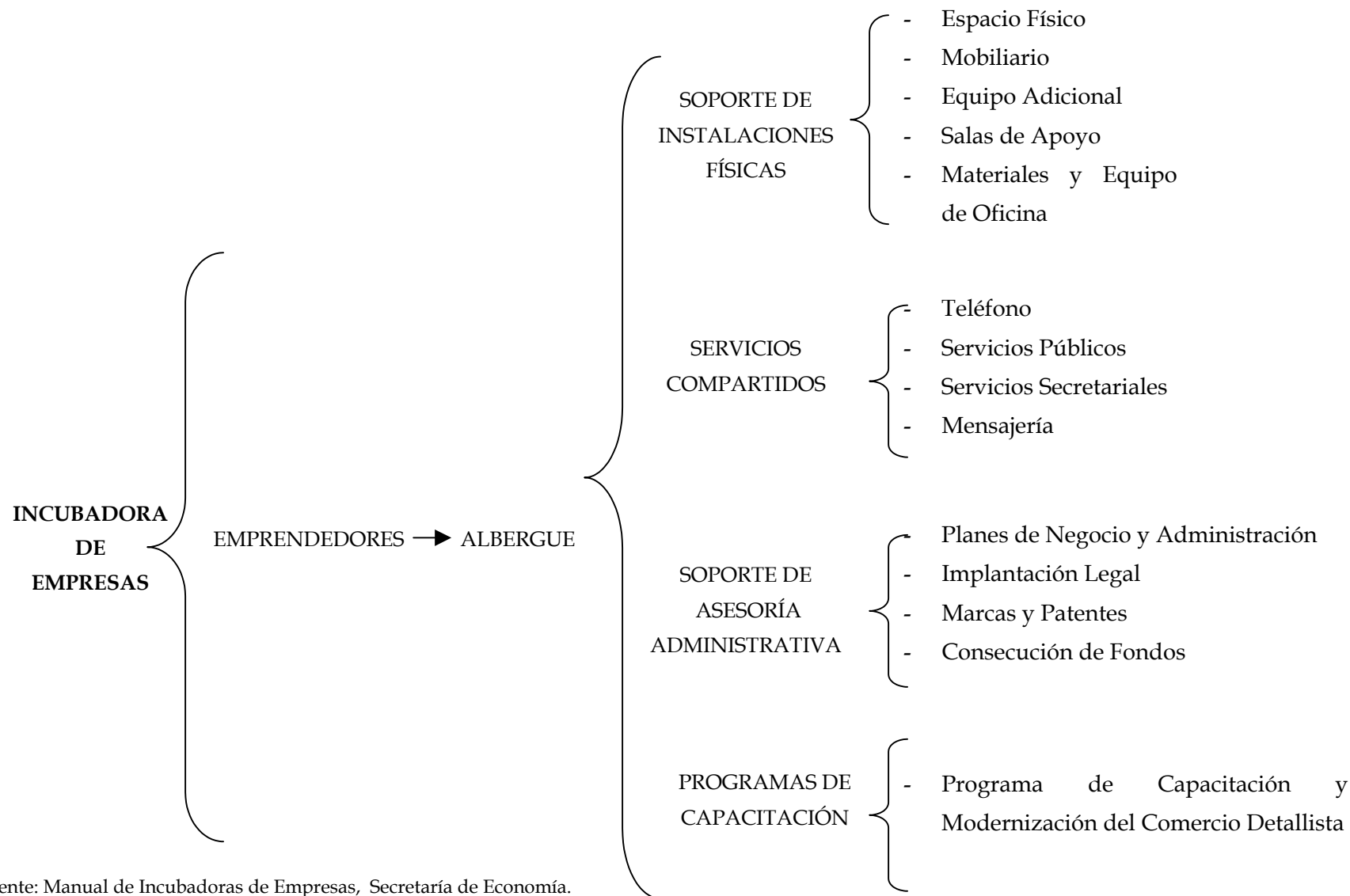


Cabe aclarar que aunque las *Incubadoras de Empresas* hacen mayor énfasis a la creación de empresas, no se descarta la posibilidad de que este mecanismo pueda asistir a empresarios que ya tengan consolidada su empresa, pues de hecho ellos realizan dentro de su actividad empresarial **proyectos de mejora continua** que también requieren de estos servicios para poder disminuir los riesgos inmersos en esta actividad.

La mayoría de las *Incubadoras de Empresas* que se encuentran establecidas en el país, básicamente proporcionan estos mismos servicios a los participantes, adecuando cada uno de estos a la empresa o sector de actividad hacia el cual se orientará la *Incubadora*.

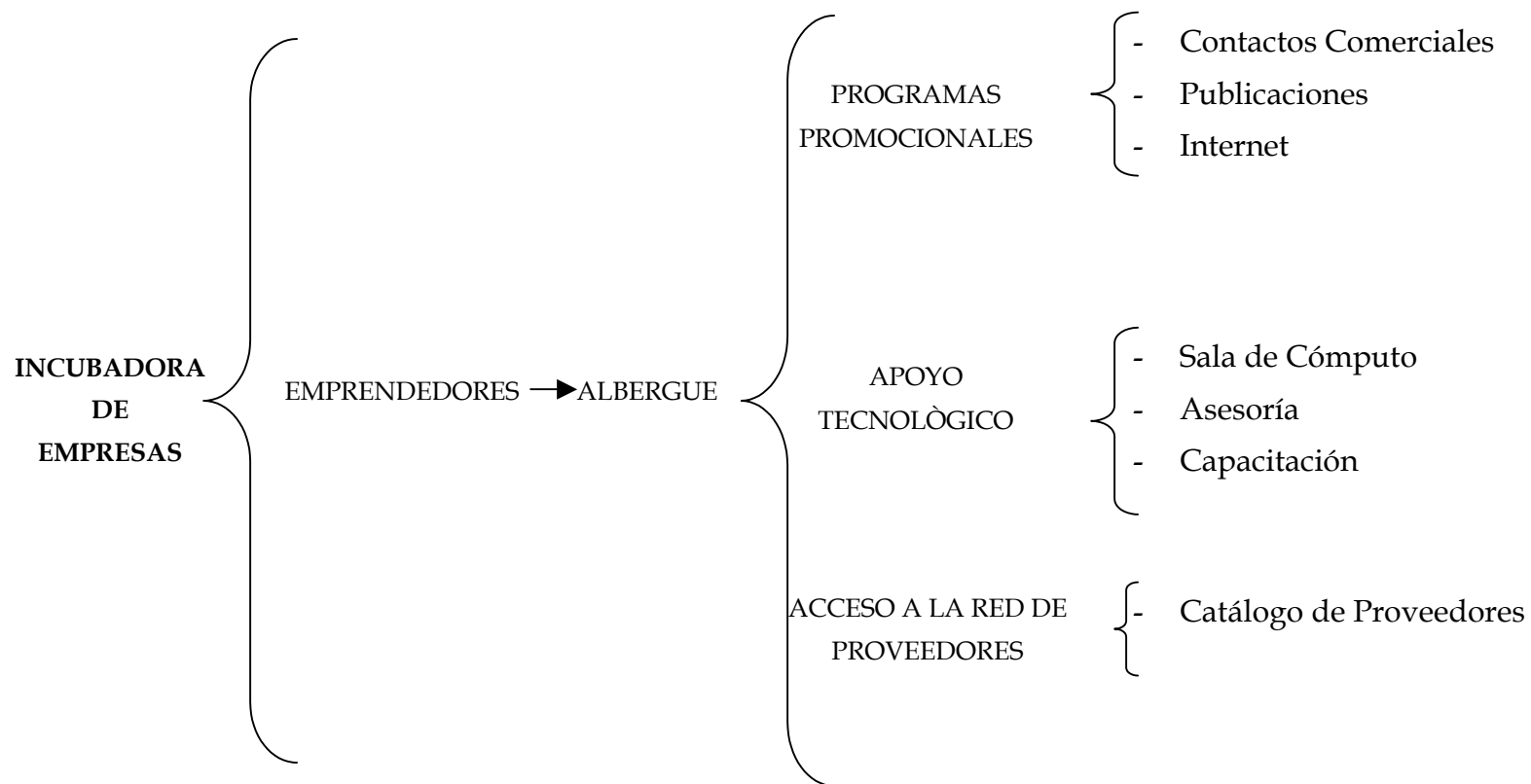
La figura 2.3 ilustra detalladamente qué tipos de servicios se proporcionan en cada una de las categorías mencionadas.

Figura 2.3 Servicios generales que proporciona una *Incubadora de Empresas* a emprendedores.



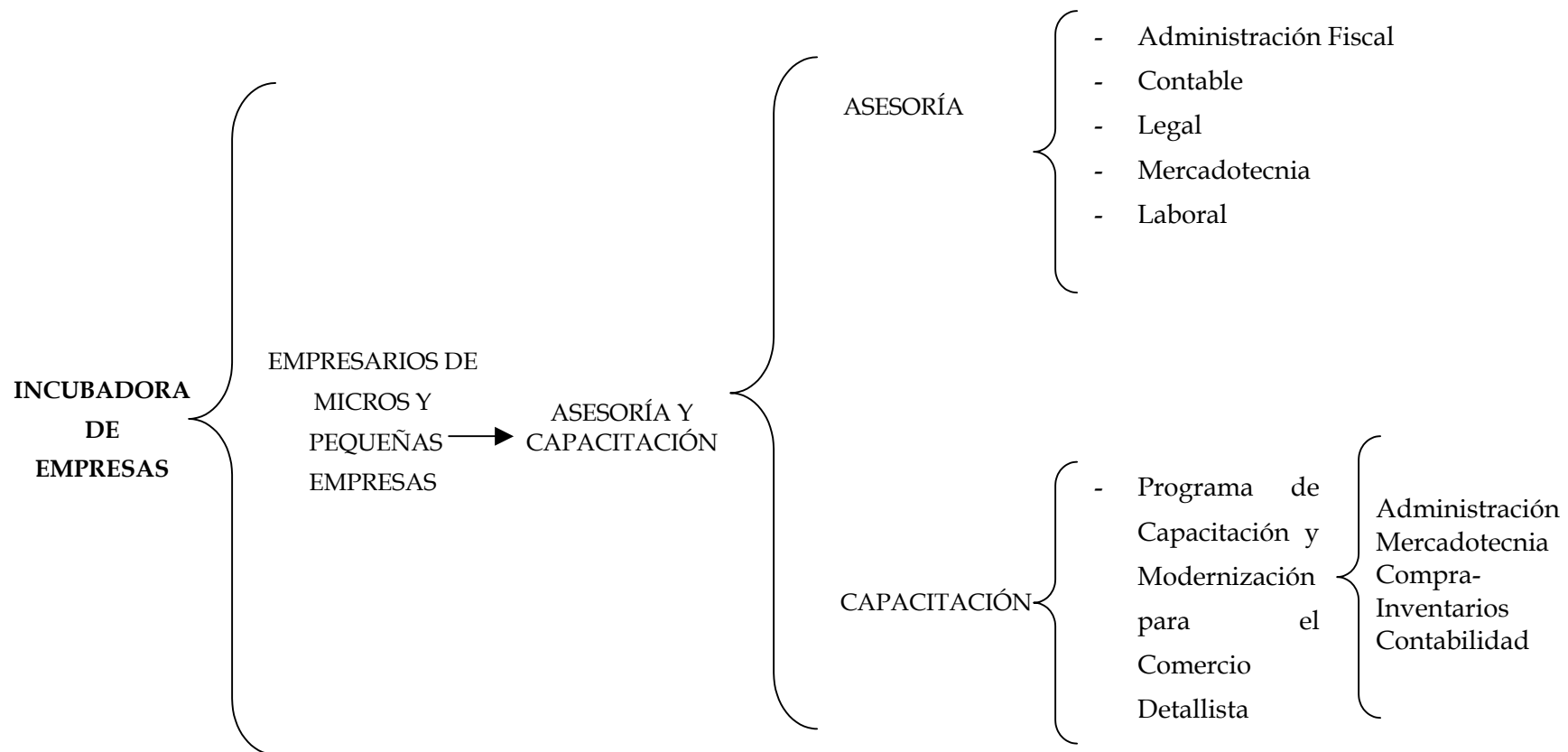
Fuente: Manual de Incubadoras de Empresas, Secretaría de Economía.

(Continuación ...) **Figura 2.3 Servicios generales que proporciona una *Incubadora de Empresas* a emprendedores.**



Fuente: Manual de Incubadoras de Empresas, Secretaría de Economía.

Figura 2.4 Servicios generales que proporciona una *Incubadora de Empresas* a empresarios de micros y pequeñas empresas.



Fuente: Manual de Incubadoras de Empresas, Secretaría de Economía

Como podemos observar, existe una amplia gama de servicios integrales que proporciona una *Incubadora de Empresas*, tanto a los emprendedores como a empresarios de micros y pequeñas estructuras; cada uno de estos servicios se adapta, dependiendo del avance de cada proyecto y de acuerdo a las necesidades que se presenten en el desarrollo del mismo.

### 2.2.6 Áreas de actuación

Un mecanismo de desarrollo empresarial como lo es la *Incubadora de Empresas* cumple sus objetivos propuestos con la adopción de diferentes actuaciones que suelen abarcar varias áreas como las que se presentan en la tabla 2.2

**Tabla 2.2 Áreas de actuación de la Incubadora de Empresas**

MOTIVACIÓN	Se trata de motivar a los individuos con ideas de negocio a crear su propia empresa, a través de la promoción de los servicios que ofrecen en todos aquellos ámbitos que pudieran existir potenciales emprendedores.
INFORMACIÓN	La <i>Incubadora</i> se convierte en la mejor y más rápida fuente de información sobre las oportunidades de mercado existentes en el entorno, los servicios disponibles, el apoyo financiero al que pueden recurrir y los obstáculos que habrán de superar.
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Facilitar el acceso a los recursos necesarios que le permitan no sólo crear una empresa, sino sobrevivir compitiendo con otras empresas en el mercado. (espacio físico, servicios de oficina, etc.)
FORMACIÓN	Brindar apoyo continuo de carácter formativo en áreas tales como la gestión empresarial, el marketing o la financiación, en alternancia con el desarrollo de las actividades necesarias para constituir legal y jurídicamente una empresa.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de XI Congreso Nacional de ACEDE <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/CE-P-Toledano.PDF>

En todo caso, a través de estas acciones *las Incubadoras de Empresas* tienen el firme propósito de ayudar a los nuevos emprendedores a convertir una idea de negocio en una empresa factible y competitiva.

### 2.2.7 Modalidades de incubación

Anteriormente se determinó que una *Incubadora de Empresas* difiere en cada caso, esto debido a que este mecanismo se adapta a las necesidades de los emprendedores y a la problemática que se pretende dar solución, por lo tanto, este mecanismo puede asistir a sus participantes bajo dos modalidades:

**Interna:** Las empresas incubadas se encuentran físicamente localizadas en el ámbito de la *Incubadora*, es decir, los participantes hacen uso de sus instalaciones, pudiendo de esta manera contar con un espacio físico donde poner en marcha su proyecto.

Se le conoce también como Incubación Intramuros.

**Externa:** Las empresas están instaladas fuera de la *Incubadora* y hacen uso de los servicios comunes que ésta proporciona.

Generalmente esta modalidad de incubación la utilizan las empresas que ya están constituidas, pues ya tienen un establecimiento donde operar y sólo requieren de asesoría, capacitación y servicios de consultoría técnica y empresarial para mejorar el desempeño de sus actividades.

Este tipo de modalidad generalmente lo aplican las *Incubadoras* de tipo virtual y es conocida también como incubación extramuros.

### 2.2.8 Ventajas.

- Proporciona un ambiente adecuado para el desarrollo de una actividad empresarial.
- Incrementan la posibilidad de crear empresas rentables.
- Los índices de fracaso de empresas establecidas en *Incubadoras de Empresas* es mucho menor de lo que sería en otras circunstancias, por lo que se dice que sistematiza tiempos.
- Las empresas que son asistidas por una *Incubadora de Empresas* consiguen un espacio físico para desarrollar sus operaciones, así como la posibilidad de obtener servicios administrativos, contables, de mercado, asistencia especializada y sobre todo formación empresarial.
- Permite que los emprendedores tengan acceso a servicios de asesoría, capacitación y de consultoría técnica, empresarial y financiera, mejorando la gestión de sus empresas.
- Mejora las expectativas de sobrevivencia de las empresas.
- Genera empleos y contribuye al crecimiento económico.

Cabe mencionar que la única desventaja de este modelo, es que no exista interés por parte de los dirigentes de las empresas incubadas en realizar cada una de las acciones en cada etapa del proceso, es decir; que no exista el compromiso de los emprendedores por aprender a operar una empresa.

### 2.2.9 Impacto social y económico

A corto plazo, el impacto de este tipo de mecanismo se verá reflejado en la oportunidad de crear, modernizar y desarrollar el sector empresarial por medio de una asesoría especializada y mediante la instrumentación de planes alternos de capacitación. De igual

forma, se espera que, a mediano plazo, se logre tener una base de seguimiento para las empresas consolidadas con un alto grado de éxito en sus operaciones económicas.

Es importante señalar que la única desventaja de este mecanismo es no darle un seguimiento a cada una de las etapas que este proceso implica, pues al no hacerlo, no se tienen asegurado el éxito del proyecto.

Después de haber presentado información relativa a las *Incubadoras de Empresas*, como conclusión a este apartado podemos establecer los beneficios que una *Incubadora de Empresas* genera al sector empresarial:

- Disminuye el costo de operación
- Disminuye el tiempo de implementación
- Aumenta la probabilidad de éxito de las empresas incubadas.

De hecho, se ha producido un fuerte auge al respecto porque cuando un país tiene bajas tasas de crecimiento y altos niveles de desempleo, la capacidad emprendedora y el desarrollo de empresas propias son altamente atractivos para superar este tipo de situaciones. Desafortunadamente en Oaxaca no existe una cultura emprendedora, y justamente por eso se están creando las *Incubadoras*, para que primero se desarrolle un ambiente emprendedor.

Son muchos los países que han aplicado este mecanismo como instrumento de desarrollo, entre éstos Estados Unidos, Canadá, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Israel, Australia, Brasil, España, Alemania, Italia, Polonia, República Checa, Rusia, China, Francia y México, pues tienen la finalidad de incrementar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas unidades de negocio.<sup>24</sup>

Con lo anterior, puede advertirse que las *Incubadoras de Empresas* son el futuro para los emprendedores más innovadores, pues el nuevo empresario recibe ayudas de gestión

---

<sup>24</sup> El Futuro de las Incubadoras, <http://www.incubatec.cl/noticias/index.htm>

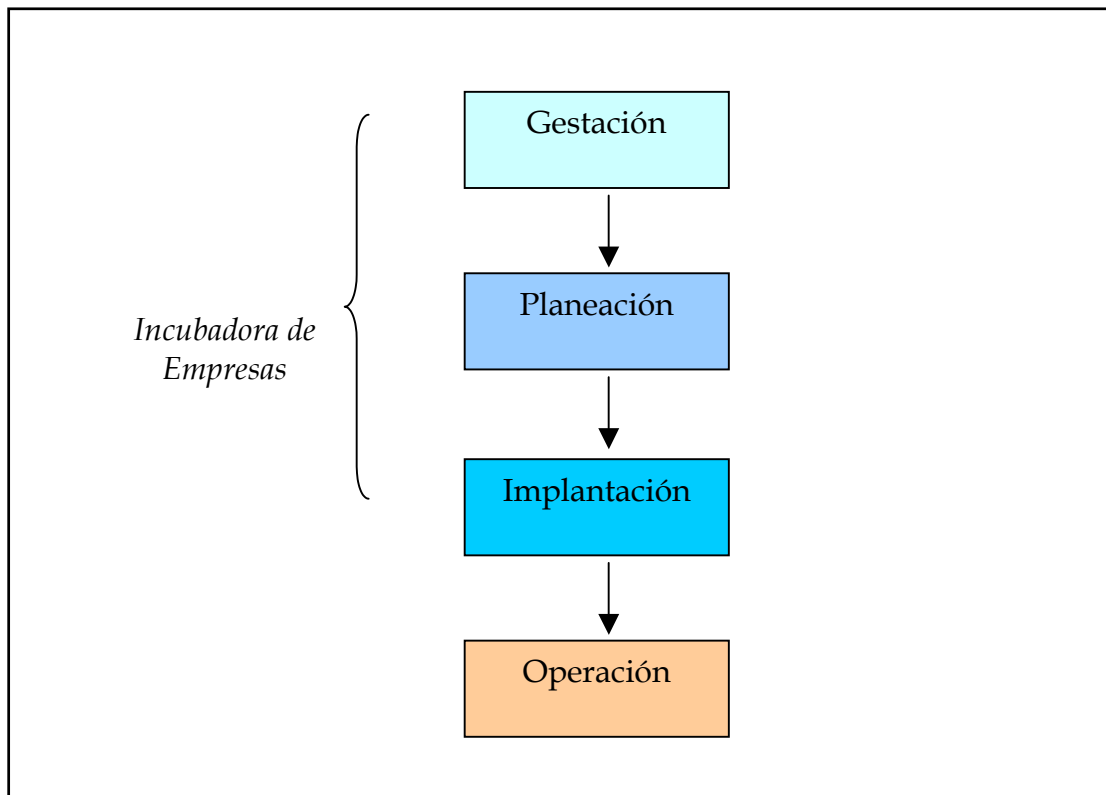


integral y estrategia de negocio, y al mismo tiempo es asesorado financiera, administrativa y comercialmente, con la finalidad de disminuir los riesgos inmersos en la actividad empresarial y por consiguiente maximizar las posibilidades de éxito de las nuevas empresas.

### 2.3 PROCESO DE INCUBACIÓN

Para poder analizar cada una de las etapas que intervienen en el proceso de incubación, es preciso que se analicen las fases que intervienen en el desarrollo de los proyectos empresariales, ya que de esta manera podremos identificar en cuales de estas actúa la *Incubadora de Empresas*. En la figura 2.5 podremos apreciar lo anterior.

**Figura 2.5 Fases que intervienen en el desarrollo de un proyecto empresarial.**



Fuente: Elaboración propia con información recopilada del libro de Administración de Proyectos de Innovación Tecnológica de CONACYT/UNAM, Editado por Gernika en la ciudad de México en al año 1986. Pág. 58

Podemos identificar en la figura anterior que el proceso de creación de empresas se constituye por cuatro fases: gestación, planeación, implantación y operación. La *Incubadora de Empresas* suele participar en las tres primeras fases, por ello es que se le considera como un mecanismo eficaz de creación de empresas.

En la primera fase, la labor de la *Incubadora* es el de promover e incentivar el desarrollo de nuevas ideas que satisfagan necesidades del mercado, para ello suele recurrirse a cursos sobre creación de empresas.

En la fase de planeación y desarrollo se le da continuidad a la idea de proyecto. Se incluyen en esta etapa una serie de actividades, pero las principales son sobre gestión empresarial y obtención de recursos para poner en marcha el proyecto.

En la fase de implantación, la necesidad de capital aumenta, así como los riesgos, y la necesidad de ayuda por parte de la *Incubadora* es crucial para la supervivencia de la empresa.

Se presupone que la *Incubadora* estructura un proceso definido para incubar las empresas y dentro de este proceso se contemplan cada una de las fases anteriores, a fin de asistir a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos. Incluso en la etapa de operación que corresponde a los emprendedores la *Incubadora* da un seguimiento a las empresas que fueron albergadas, esto con el interés de evaluar la efectividad de este mecanismo.

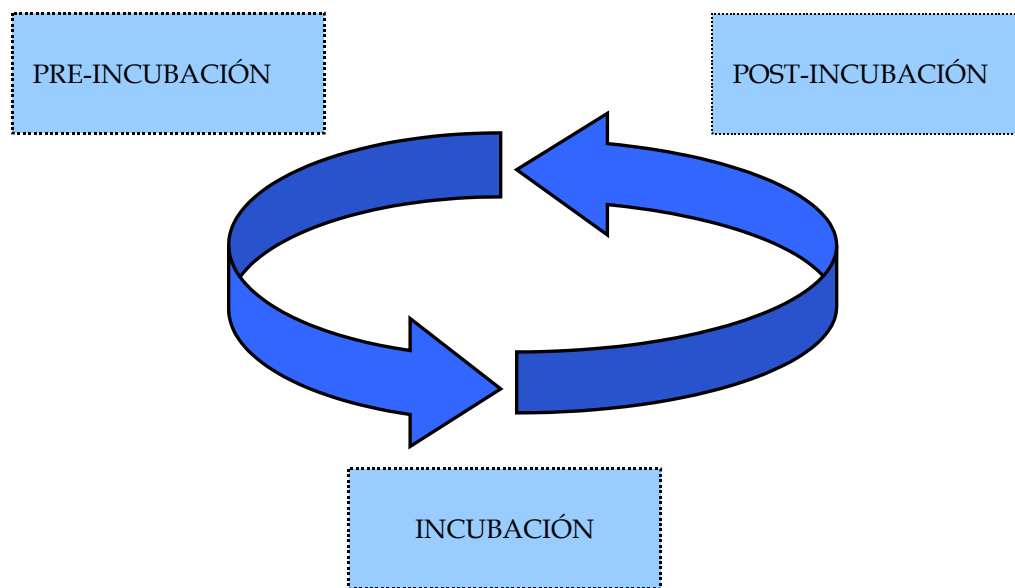
La fase de operación estará a cargo de los nuevos empresarios, quienes una vez adquirido los conocimientos necesarios y habilidades empresariales y contando con una empresa rentable podrán llevar la empresa a un crecimiento y desarrollo sostenido.

Se hace énfasis en que lo más adecuado para una *Incubadora de Empresas* sería asistir los proyectos empresariales desde su inicio para darles un mejor seguimiento. Sin embargo, Oaxaca es uno de los Estados donde no existe un seguimiento constante de cada una de las etapas del proceso de desarrollo de un determinado proyecto, lo anterior se establece,

debido a que de acuerdo con las instituciones en materia de desarrollo económico (SEDECO) los emprendedores únicamente han requerido apoyo legal y de crédito.

Una vez analizadas las fases en las que interviene como mecanismo de apoyo la *Incubadora de Empresas*, en la figura 2.6 podremos observar claramente cuáles son las fases que intervienen en el proceso de Incubación, que aunque anteriormente ya se hizo mención de cada una de ellas, concierne ahora determinar las acciones que se llevan a cabo.

**Figura 2.6 Etapas de un proceso de Incubación**



Fuente: Elaboración propia con información extraída del manual de Incubadoras de la Secretaría de Economía.

Se observa en la figura anterior que el proceso de incubación pretende ser un apoyo para las empresas en cualquiera de sus etapas (gestación, planeación, implantación y operación) reduciendo los posibles riesgos críticos inherentes en el desarrollo de los proyectos. Por lo tanto, resulta importante señalar que el proceso de incubación no es un apoyo en determinado momento, sino que se trata de una serie de acciones que involucran ciclos de diagnóstico, acción y retroalimentación, ya que de esta forma, los emprendedores podrán anticipar y planear cualquier circunstancia que se les presente.

El proceso de incubación es un proceso de desarrollo económico que consiste en mantener bajo condiciones preestablecidas y controladas, un ambiente favorable para la creación y desarrollo de nuevas empresas.

Durante el periodo en que se lleve a cabo el proceso, la *Incubadora* presta al incubado un conjunto de diversos servicios, orientados a relacionar, capacitar, asesorar y desarrollar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Incubación, de acuerdo a las particularidades y necesidades específicas de cada empresa o proyecto incubado.

La incubación de negocios es un proceso dinámico de desarrollo de nuevas empresas que ayuda, tanto a la gestación y desarrollo, como a incrementar su éxito en el mediano plazo, facilitando dicho proceso las *Incubadoras*, a través de una serie de recursos y servicios disponibles para las empresas.

Cabe destacar, que las *Incubadoras de Empresas* no se especializan en financiar proyectos, tampoco se encargan de abrir mercados para las nuevas empresas, lo que si hacen es diagnosticar las errores que presentan las nuevas empresas, con el fin de buscar soluciones y correctivos a las mismas, para que de esta manera la empresa pase a sus siguientes etapas de desarrollo. Esta detención de fallas es lo que permite que una empresa incubada, salga del periodo de incubación y sobreviva en el mercado.

Se pretende que las empresas que participen de la incubación sean innovadoras en un sentido amplio, ya sea produciendo bienes o servicios nuevos o introduciendo nuevos procedimientos para producir bienes y servicios ya disponibles en el mercado.

Con el objeto de que se tenga una mejor comprensión de cada fase que interviene en el proceso, a continuación se describen las acciones a implementar en cada caso.

### 2.3.1 PREINCUBACIÓN

Cuando los emprendedores tienen clara idea del proyecto que pretenden desarrollar y el mercado en el que van a incursionar, la *Incubadora* lo asesora para que formulen el plan de negocios o plan de empresa. Éste es un documento formal que contiene aspectos relacionados con las áreas de producción, mercado, finanzas y recursos humanos, mismo que será de utilidad para que los emprendedores presenten ante las diversas instituciones de apoyo al sector empresarial para que se les otorgue apoyo para poner en marcha el proyecto.

Ésta es la etapa de capacitación y asesoría, donde se les brinda a los emprendedores distintas herramientas para que desarrollen su plan de negocios, a partir de su idea-proyecto. Generalmente suele decirse que en esta etapa la idea de negocio adquiere forma.

En esta fase los coordinadores del modelo de *Incubadora* evalúan la factibilidad del proyecto, considerando: la viabilidad técnica, financiera y mercadológica; de igual forma se evalúa la capacidad técnica y empresarial de los participantes y el grado de innovación de los productos o servicios. Lo anterior con la finalidad de que a la etapa de Incubación ingresen empresas viables y puedan crecer en el mercado.

Puede advertirse que la etapa de Pre-incubación es un pase a la etapa de Incubación, pues para Incubar una empresa se requiere que los emprendedores tengan conocimiento de los aspectos más relevantes en el desarrollo de su empresa, tales como: de mercado, financieros, administrativos y de producción.

Generalmente esta etapa dura entre dos y tres meses, lapso en el cual, los emprendedores deben definir el plan de negocios y generar un plan de trabajo para la fase de incubación.

Cabe señalar que dentro de esta etapa, se establecen las condiciones para incubar la empresa por medio de un contrato en el cual se determinan los lineamientos generales a los que estará sujeto, tanto la *Incubadora*, como los Incubados, así como el plazo en que la

empresa será asistida por este mecanismo.

### 2.3.2 INCUBACIÓN

Una vez que los participantes a ser asistidos por la *Incubadora de Empresas* han cubierto los requisitos necesarios y que su proyecto resulta ser viable, se procede a dar seguimiento a la segunda etapa del proceso, es decir, Incubar la empresa.

Prácticamente en esta fase del proceso se ejecutan las estrategias definidas en el plan de negocios, se ajustan y definen nuevas estrategias y planes de acción, se desarrollan y fortalecen habilidades empresariales de los emprendedores, brindándoles asistencia, capacitación y apoyo tanto técnico, empresarial y financiero para la definición de su proyecto, desde su creación hasta su integración en el mercado, o en todo caso para los empresarios que ya tienen establecida su empresa la *Incubadora* permite mejorar el desempeño de sus actividades.

Para aplicar el tipo de asesoría o capacitación que requiere el emprendedor, los directivos de la *Incubadora* determinan el grado de orientación que ellos necesitan para una gestión eficiente en el desarrollo de sus proyectos.

Dado que incubar significa brindar un ambiente de protección para las empresas, a través de un proceso definido, la *Incubadora* busca proporcionar los elementos necesarios a los albergados para que el proyecto incubado se consolide en una empresa rentable y exitosa.

El vínculo que tiene la *Incubadora de Empresas* con algunas instituciones que brindan apoyo al sector empresarial, en especial a la micro y pequeña empresa, permite preparar mejor a los emprendedores para la puesta en marcha de su proyecto.

En esta fase se realiza la instalación física de la empresa, la cual es opcional, pues los participantes pueden darle seguimiento a sus proyectos sin necesidad de que se haga la

instalación física dentro de la *Incubadora*, pues como anteriormente ya se mencionó, las modalidades de *una Incubadora de Empresas* pueden ser interna o externa.

De igual forma, se le da seguimiento al desenvolvimiento de la empresa y se comparan las acciones realizadas con el plan de negocios establecido en la primera etapa. La empresa incubada busca el cumplimiento de la planificación estratégica que dio motivo a su creación, debe producir, comercializar y dar a conocer sus productos, perfeccionar sus técnicas de producción, adecuar sus instalaciones si es necesario, contratar personal cuando corresponda, etc.

En esta fase, el negocio se concreta y el nuevo empresario comienza a experimentar lo que significa desenvolverse en este entorno, ganando experiencia y adecuándose a la realidad económica.

La *Incubadora* asesora a los emprendedores en aspectos de producción, mercado, administración, recursos humanos, y finanzas, incluso los emprendedores empiezan a gestionar legalmente su empresa. Puede decirse entonces, que en esta etapa se prepara a los emprendedores para enfrentar el mercado fuera del ambiente protegido de la *Incubadora*.

De acuerdo a las experiencias en la aplicación de este mecanismo, la duración de esta etapa puede ser de uno a tres años, dependiendo del tipo de empresa.

### 2.3.3 POST-INCUBACIÓN

Finalmente la empresa está preparada técnica, comercial y financieramente para transferirse a instalaciones propias.

Después de que los participantes abandonan la *Incubadora de Empresas*, se inicia un proceso de seguimiento por parte de la *Incubadora*, de modo que la empresa no se desvincula

totalmente. Lo anterior se realiza con el fin de conocer si realmente dio resultado el proceso de incubación, y si las empresas consolidadas con el apoyo de este mecanismo fueron capaces de sobrevivir en el mercado por sí solas.

En suma, podemos advertir que lo más conveniente para los emprendedores es darle un seguimiento constante a cada una de estas fases, pues como se dijo anteriormente, el proceso de incubación involucra ciclos de diagnóstico, acción y retroalimentación, por consiguiente es preciso que toda empresa creada y consolidada se fortalezca continuamente para ser productiva y competitiva en su ramo.

Sin embargo, conociendo las bondades y beneficios que una *Incubadora de Empresas* proporciona a los participantes, desafortunadamente para el campo de estudio al cual se enfoca esta investigación, se establece que no existe un seguimiento por parte de quienes gestionan un proyecto empresarial en cada una de las fases de creación de una empresa; simplemente puede decirse que la falta de planeación de la idea empresa, es el principal problema que enfrentan los emprendedores y más aún la falta de una visión empresarial impide que las empresas no sean gestionadas de manera eficiente.

Lo anterior se establece en base a las entrevistas de carácter personal que se realizaron con los coordinadores de la *Incubadora de Empresas* que promueve la Secretaría de Economía; pues a pesar de que este mecanismo es una de las alternativas que fueron ideadas para crear un ambiente de mayor protección para la creación e implantación de nuevas empresas, a la fecha esta *Incubadora* no ha asistido alguna empresa en todas las etapas de su creación, pues los emprendedores acuden únicamente a solicitar asesoría en cuanto a trámites legales, mas no de gestión empresarial.

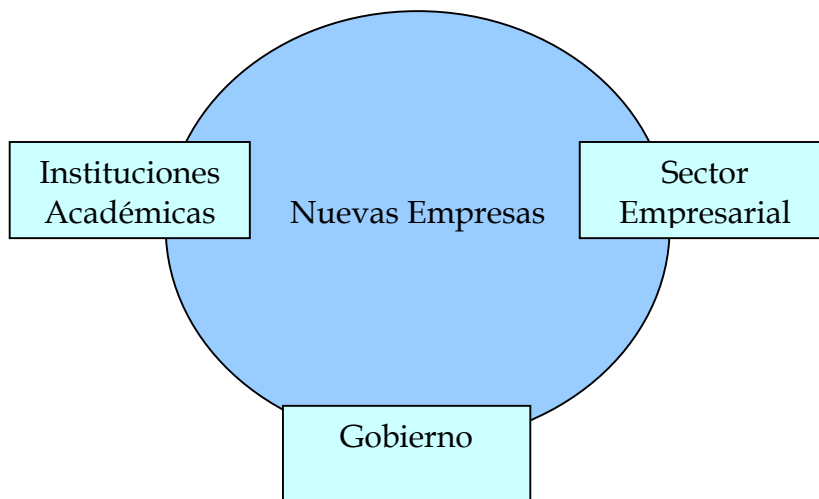


**2.4 VÍNCULOS DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS CON ORGANISMOS QUE FOMENTAN LA CREACIÓN DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE OAXACA (GOBIERNO Y CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR).**

Para consolidar una iniciativa emprendedora se requiere la acción conjunta de las instituciones académicas, del sector empresarial y del gobierno, pues los programas encaminados a fomentar el desarrollo empresarial requieren la intervención de estos tres elementos, debido a que sin la interacción de los mismos, no hay posibilidad real de desarrollo a largo plazo.

En la figura 2.7 que a continuación se presenta, podemos identificar que el actuar de estos tres elementos a los que se hace referencia permiten la creación de empresas.

**Figura 2.7 Intervención de instituciones académicas, del sector empresarial y del gobierno en la creación de empresas.**



Fuente: Elaboración propia con información extraída de "Relación gobierno - universidad - empresa. <http://.cursoenlinea.cu/eventosv/tecnopet/t02/Tecnorma.htm>

A pesar de lo importante que es la interacción entre estos tres elementos, la situación actual del sector empresarial indica lo contrario, pues estas tres grandes figuras no siempre coinciden y, más bien, actúan independientemente, salvo esporádicas relaciones.

No obstante, considerando que el mercado para las empresas es cada vez más competido, se requiere promover relaciones de colaboración entre los Centros de Educación Superior, el sector empresarial y el gobierno, que redunden en el ofrecimiento de servicios de consultoría, capacitación e investigación y desarrollo.

Para establecer de una mejor manera el actuar de cada uno de estos elementos, principalmente del gobierno y los centros de educación superior, en los siguientes apartados se analiza la actuación de cada uno de estos en la creación de empresas.

#### **2.4.1 Instituciones Gubernamentales**

La información que a continuación se presenta fue construida en base a las entrevistas de carácter personal que se realizaron con el Lic. Humberto S. González Bribiesca, Subdirector de Promoción Económica y encargado de promover el modelo de *Incubadora de Empresas* por parte de Secretaría de Economía, así como con el Ing. Jorge Baptista, coordinador del modelo de *Incubadora* por parte de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial en el Estado de Oaxaca.

Analizando la información obtenida, podemos advertir los siguientes aspectos: Diversas instancias gubernamentales, tanto federales como estatales han elaborado programas de capacitación y asesoría empresarial que duplican los temas. Por ejemplo, la Secretaría de Economía proporciona capacitación a los empresarios a través de los cursos genéricos I y II del PROMODE (Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista), que comprende áreas de administración básica de negocios, mercadotecnia, compras y manejo de inventarios, contabilidad, investigación de mercados, estrategias de operación y planes de crecimiento. Por otra parte, proporciona capacitación a emprendedores, mediante el curso básico de emprendedores.

Estos cursos están destinados eminentemente a mejorar la cultura empresarial de los emprendedores.

Se tiene paralelamente un centro de vinculación con CANACINTRA (Centro Nacional de la Industria de la Transformación), el cual, coincidentemente tiene los mismos objetivos que los cursos de SEDECO (Secretaría de Economía).

En el año 2001 operó el CIMO (Comité de Investigación y Modernización), programa que buscaba apoyar la capacitación de las empresas con un porcentaje del costo (Del 50% a 70%)

Además, el Servicio Estatal de Empleo, así como el ICAPET (Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo) proporcionan asesoría y asistencia técnica a los emprendedores y empresarios, vinculándolos de la misma manera con fuentes de financiamiento.

Programas que ofrecen servicios similares a los anteriores lo son también: el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) y el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad (FONAES).

Como podemos observar toda esta estructura opera de una manera desvinculada entre sí, dando como resultado que:

- a) Los emprendedores y empresarios desconozcan los cursos que cada institución proporciona.
- b) Cada dependencia opera con sus propios programas, pero no existen metas comunes que permitan valorar los avances.
- c) Se duplican esfuerzos y se dejan carencias en cada sector.

Finalmente debe indicarse que existe una grave deficiencia en lo que respecta a la promoción de los cursos. Esta deficiencia es ocasionada por los siguientes factores:

1. Las dependencias no tienen una estructura de personal específica para hacer promoción.
2. No destinan un presupuesto para tal fin.
3. No se elaboran cronogramas de capacitación.

4. Los emprendedores no se registran en los padrones respectivos, ni en los sistemas de Información Empresarial, por lo que se ignora la existencia de un buen porcentaje de microempresas.

Se supone que la finalidad del gobierno es contribuir al mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad del sector empresarial (micro, pequeña y mediana empresa) mediante servicios de asesoría, consultoría, asistencia técnica, formación, información, difusión e innovación de tecnología. Por lo tanto, para lograr cumplir con este cometido el gobierno debe tener vínculos mayores con el sector, para ello debe promover eficientemente los programas de apoyo existentes, sin la duplicidad de funciones de las organizaciones o instituciones que están a cargo de ello.

Ante estas circunstancias lo más recomendable para que las estructuras que proporcionan apoyo al subsector de la micro y pequeña empresa tengan un vínculo mayor y elaboren programas concretos donde no se dupliquen las funciones, se recomienda que los programas se establezcan en base a las necesidades requeridas por los emprendedores de micros y pequeñas empresas.

De igual forma, debido a que existe duplicidad de funciones por parte de algunas estructuras, en ocasiones no se tiene conocimiento de los programas existentes. Este problema genera que no exista un interés por parte de los emprendedores de acercarse a las instituciones para solicitar su colaboración en el desarrollo de la actividad empresarial.

Por otra parte, existe otro problema que impide tener un vínculo mayor entre el gobierno y el sector empresarial, indudablemente es el de la falta de promoción a los programas para emprendedores. De acuerdo con los coordinadores del modelo de *Incubadora de Empresas* por parte de ambas instituciones, no ha existido la iniciativa de programar la promoción requerida.

Después de analizar los problemas anteriores, se describen a continuación las características particulares de cada uno de los centros e instituciones que apoyan y fomentan la creación de nuevas empresas en el Estado de Oaxaca.

#### **2.4.1.1 Secretaría de Economía (Modelo de Incubadora de Empresas Comerciales)**

Privada de Laureles, esquina con amapolas.

La Secretaría de Economía, dentro de las iniciativas dirigidas a la creación de empresas, ha diseñado un programa denominado *Incubación de Empresas* conocido también como Centro de Apoyo a Emprendedores, dicho programa opera a través de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial, (institución regulada por la Secretaría de Economía).

Se contempla que en un programa de esta naturaleza, está dirigido a emprendedores, micros y pequeños comercios establecidos, a organismos intermedios y organismos de fomento, todos ellos relacionados con el comercio.

El objetivo de este modelo es proporcionar las condiciones adecuadas que faciliten a los emprendedores y a los micros y pequeños comercios establecidos, la creación y desarrollo de su nuevo comercio por medio del acceso a espacios físicos, asesoría técnica, financiera, de mercado y capacitación.

La orientación que dará la *Incubadora* a los emprendedores será a través de servicios de ventanilla a los que éstos podrán tener acceso para poder iniciar su negocio, mismos que se presentan en el cuadro 2.1

**Cuadro 2.1 . Servicios de ventanilla que proporciona la Incubadora.**

1. Orientación sobre oportunidades en el mercado.
2. Auto evaluación para ser empresario.
3. Capacitación.
4. Recepción de nuevos proyectos.
5. Orientación sobre análisis de factores internos.
6. Orientación sobre análisis de factores externos.
7. Trámites necesarios para iniciar un negocio.
8. Acceso al crédito.
9. Información jurídica.
10. Información fiscal.
11. Orientación sobre competencia de la zona.
12. Vinculación comercial.
13. Apoyo en organización.
14. Sistemas de información de mercados.
15. Información sobre importaciones y exportaciones.
16. Apoyo financiero.
17. Bolsa de trabajo.
18. Apoyo en informática.
19. Instalaciones y equipo.
20. Investigación de mercados.

Fuente: Elaboración propia con información contenida en el manual de Incubadoras de Empresas Comerciales, de la Secretaría de Economía.

La *Incubadora* proporciona servicios de diversos tipos, desde la información sobre los trámites que se deben realizar ante las instancias gubernamentales, hasta servicios de uso de equipo de cómputo, o bien con asesoría y capacitación para desarrollar un proyecto. Es preciso aclarar que los servicios con costo adicional son los generados por servicio de telefonía de larga distancia, mensajería del radio local y cualquier otro que el emprendedor contrate por medio de la *Incubadora*.

El pago correspondiente a las rentas deberá efectuarse dentro de los primeros 5 días del mes siguiente devengado.

Los servicios de asesoría especializada se cobrarán, el 50% del valor total al iniciar el trabajo y 50% al finalizarlo. Aunque cabe señalar que para que los costos sean mínimos, la *Incubadora* tiene vínculos con instituciones que apoyan a la micro y pequeña empresa.

La operación de este modelo indica que los proyectos a Incubar deberán ser orientados a crear micros y pequeños comercios (Se considerará como micro comercio a aquél que emplea hasta dos personas; y pequeño, entre tres y cinco personas). De igual forma, sólo se apoyarán a aquellos proyectos cuya actividad preponderante sea la comercialización de artículos o productos, siempre y cuando no sean nocivos para la salud y que no dañen el medio ambiente.

Para los comercios establecidos la *Incubadora* únicamente apoyará a empresas comerciales establecidas legalmente, y que su tamaño sea micro o pequeño. (Se considerará como comercio micro aquél que emplea hasta cinco personas; y pequeño, aquél que tenga entre seis y veinte personas).

La *Incubadora* admitirá a todos los emprendedores que soliciten el apoyo, siempre y cuando cumplan con los requisitos necesarios (registro inicial, la solicitud y la documentación complementaria). Todo emprendedor seleccionado para su admisión en la *Incubadora* deberá formalizar su relación con ésta, mediante la firma del contrato de prestación de servicios profesionales.

Cada proyecto tendrá una duración máxima de 3 a 4 meses, aunque el contrato de albergue se puede renovar, según se requiera para el desarrollo del proyecto.

Cabe mencionar que el plazo que establece la Secretaría de Economía para albergar a las empresas, se considera no es el adecuado para la creación de una empresa auto sustentable, debido a que gestar y operar una empresa no es una labor fácil, por lo tanto, habría que considerar que aunque este modelo fue ideado para apoyar a empresas

dedicadas a la actividad comercial, en un período tan corto no se podrían lograr los objetivos planteados por este tipo de mecanismo y, sobre todo las posibilidades de éxito para las nuevas empresas sería mínimo.

Respecto a los servicios especializados que se brinden a los emprendedores o comerciantes establecidos, el tiempo de duración deberá contemplarse en propuesta de servicios derivado del plan de trabajo.

Todos los emprendedores adscritos a la *Incubadora de Empresas* deberán tomar los cursos de capacitación inmediatamente después de su admisión, dentro de los cuales figuran los presentados en la tabla 2.3

**Tabla 2.3 Programas básicos y cursos de apoyo del modelo de Incubadora (SEDECO).**

<p>FORMACIÓN BÁSICA EMPRENDEDORA</p>	<p>Orientado a capacitar a aquellas personas interesadas en la operación de un comercio, desarrollando en ellas los conocimientos y las habilidades mínimas necesarias para la elaboración de su plan de empresa.</p> <p>El curso se tomará en la modalidad de intramuros, es decir dentro de la <i>Incubadora de Empresas</i> con los siguientes temas: Desarrollo del espíritu emprendedor, creatividad, trabajo en equipo y plan para la creación de empresa.</p>
<p>CAPACITACIÓN GENÉRICA</p>	<p>Dirigido a capacitar al comerciante detallista de cualquier giro para mejorar la operación de su negocio, en los siguientes temas: Administración básica y toma de decisiones, compras y manejo de inventarios, contabilidad y mercadotecnia.</p>
<p>CURSOS DE APOYO</p>	<p>Orientado a apoyar en la etapa de post-incubación a los emprendedores que requieran de cursos especializados, los cuales pueden obtenerse con la ayuda de los programas de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y por el CIMO.</p>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del manual de Incubadoras de Empresas Comerciales, de la Secretaría de Economía.



La formación básica emprendedora y la capacitación genérica son programas dirigidos a capacitar al emprendedor para mejorar la operación de su empresa.

Se recomienda a los emprendedores que serán asistidos dentro de la *Incubadora de Empresas* participen en estos programas básicos y cursos de apoyo de forma consecutiva y, una vez que hayan instalado su empresa, tomen los cursos de apoyo orientados a apoyar en su fase de post-incubación.

Cabe hacer mención que los cursos, seminarios y todas aquellas actividades encaminadas al desarrollo y capacitación, tanto de emprendedores como de comerciantes ya establecidos, deberán programarse en función de los servicios propios que proporciona la *Incubadora*.

La *Incubadora* deberá proporcionar al emprendedor la metodología para poder instrumentar y desarrollar estrategias para obtener mejores resultados, mejorar sus ventas, ser visionario, determinar el punto de equilibrio, determinar y analizar su demanda de consumo, detectar y evaluar oportunidades de mercado, definir etapas de crecimiento para lograr su consolidación y diseñar un programa de trabajo. Así mismo deberá contar con un sistema de información actualizado que presente las diversas opciones financieras a las que se tienen acceso para apoyar los diferentes proyectos incubados, de acuerdo con el tipo de giro comercial.

Resulta de particular interés, hacer énfasis en que la *Incubadora de Empresas* que promueve la SEDECO es de carácter público y sin fines de lucro, los costos que llegan a generarse dentro de este modelo serán aquellos que no puedan ser subsidiados por el gobierno del Estado, que como ya se ha mencionado pueden ser los generados por algún contrato especial de telefonía de larga distancia, mensajería o por algún tipo de asesoría o capacitación especializada que la *Incubadora* no pueda proporcionar, por falta de personal capacitado.

De acuerdo a los argumentos del Ing. Jorge Baptista, coordinador del Modelo de *Incubadora de Empresas* por parte de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial, las *Incubadoras* carecen de presencia en el Estado, pues no existe interés por parte de los emprendedores de ser asistidos por personal capacitado en el desarrollo de sus proyectos; por lo tanto, para corroborar lo anterior se procedió a aplicar una serie de encuestas a empresarios de micros y pequeñas empresas establecidas dentro del Estado (Ver anexo No. 1). Los resultados obtenidos se presentan en el anexo No. 2.

#### 2.4.2 Centros de Educación Superior

Los Centros de Educación Superior y la empresa siempre han sido dos figuras muy diferentes, con poca vinculación entre sí y a veces irreconciliables en sus fines, organización, funcionamiento y métodos de trabajo. Ambos sectores no logran encontrarse en un escenario común, en el que el intercambio de información conduzca a trabajar en conjunto, con la utilización de los valiosos aportes que cada uno puede proporcionar.

No obstante, la interacción de los Centros de Educación Superior (CES) con el sector empresarial <sup>25</sup> se ha buscado, tanto por las empresas, como por estos centros, con el objetivo de establecer beneficios para ambas partes.

En este caso el papel que le corresponde a los CES es contribuir a la generación de nuevos productos y procesos, con perspectivas al aumento de la competitividad. Este compromiso se da en la formación de los profesionales calificados, en el desarrollo de las investigaciones y en la prestación de servicios.

Por otra parte, de la Empresa se espera la demanda por esos profesionales; la inversión en las investigaciones producidas en los CES y la remuneración por los servicios prestados. <sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> La interacción Centros de Educación Superior (CES) y el sector empresarial se entienden como todos aquellos mecanismos establecidos por los CES con el objetivo común de acoplar los requerimientos empresariales, creando lazos de cooperación e intercambio beneficioso entre ambos.

<sup>26</sup> Una interacción necesaria" Universidad 2002. Elías José Simón "Universidad/Empresa" <http://www.mineduc.cl/documentos/superior/ularepublica.doc>

En la situación actual este vínculo, es un compromiso entre las partes es imprescindible para la subsistencia de ambas.

Actualmente la competencia demanda a los CES nuevas formas de actuar y desempeñarse en su quehacer académico, dada la necesidad de formar profesionales altamente calificados para desempeñarse eficaz y eficientemente en escenarios laborales, así como la necesidad que tienen también las Empresas, de ser, a su vez, productivas y competitivas bajo una visión empresarial.

En consecuencia, se visualiza el vínculo CES-Empresa como una medida estratégica importante para mejorar la situación del sector empresarial. Es a través del intercambio de ideas y la elaboración de proyectos y programas de investigación conjuntos entre los CES y la empresa, una de las formas más efectivas en la cual se puede promover el crecimiento de las mismas y aumentar su competitividad, dando como resultado, la producción y comercialización de bienes y servicios de la más alta calidad.<sup>27</sup>

Se ha llegado a considerar que la vinculación que se da entre los CES es una estrategia viable para resolver problemas que aquejan al sector productivo, ya que tienen la responsabilidad de favorecer y fortalecer su desarrollo; incluso para la participación en un ambiente de globalización es urgente y necesario construir una alianza entre los CES y las empresas.

Aplicando esta vinculación al campo de estudio que se investiga, podemos advertir que los Centros de Educación Superior ubicados dentro del Estado son los más apropiados para apoyar a las empresas sobre tecnología, eficiencia y competitividad.

Necesariamente no deben ser intermediarios entre el gobierno y el sector empresarial, sino que su papel es más decisivo, porque son entes autónomos que orientan y apoyan la

---

<sup>27</sup> "Una interacción necesaria" Op. Cit

creación de la fuerza dinámica resultante de la unión de los tres sectores (gobierno, empresa y CES).

Por lo tanto, es el momento de pasar de la teoría a la práctica, es decir efectuar acciones concretas en los CES y usar su gran potencialidad de creación, para interactuar con los demás sectores.

Los CES deben dar los primeros pasos para romper el aislamiento entre uno y otro sector, es así como por medio de programas de asesoría y capacitación dirigidos al sector empresarial se pretende dar este primer paso y romper el aislamiento que ha existido de tiempo atrás, logrando con ello hacer efectiva la relación CES – empresa y CES - gobierno. Esta y otras razones, llevan a la conclusión de que es necesario establecer un vínculo real entre los CES, sus programas académicos y el sector productivo de tal manera que esta interacción, produzca conocimientos nuevos que servirán para la gestión de las empresas , beneficiando a ambos sectores.

Es necesario aceptar que los CES pueden aprender también del sector empresarial, todo lo que se refiere a su dinámica, lo cual la acerca más al conocimiento del entorno y le permite responder con más acierto a sus necesidades. Por lo tanto, existe la necesidad de crear mecanismos eficientes de comunicación entre los dos sectores, dentro de los cuales la *Incubadora de Empresas* adquiere cada vez mayor importancia.

Aunado a lo anterior y con el objeto de apoyar el desarrollo empresarial en el Estado de Oaxaca, el Instituto Tecnológico de Oaxaca, El Instituto Tecnológico Agropecuario de Oaxaca y la Universidad José Vasconcelos han diseñado innovadoras formas de relación con las empresas, en especial con el sector de la micro y pequeña empresa para contribuir a su competitividad.

Para profundizar más al respecto, se describe a continuación como operan básicamente los programas de creación de empresas que han venido manejando estas instituciones.

Para obtener la información que se presenta, se recurrió al diseño de un cuestionario de igual forma con preguntas abiertas, mismo que resultó ser útil como guión preliminar, pues se pudo ahondar más en la investigación (Ver anexo No. 3).

#### **2.4.2.1 UNIVERSIDAD JOSÉ VASCONCELOS (UNIVAS)**

Manuel Sabinos Crespo # 601 Col. Centro Oaxaca, Oax. C.P. 68000

La Universidad José Vasconcelos cuenta actualmente con un programa de emprendedores que inició desde el año 2000. El fundamento de este programa reside en la firme convicción de los directivos de la Universidad en el talento, iniciativa, creatividad y carácter de sus alumnos, aunado a la situación económica mundial en la cual cada vez se escasean las fuentes de empleo, por lo cual la alternativa más viable es la generación misma por parte de los jóvenes.

El programa emprendedores de la Universidad José Vasconcelos busca:

- El autodescubrimiento de las capacidades de liderazgo de los alumnos.
- La concepción de que una empresa, más que una entidad lucrativa, es un proyecto de vida.
- Formar jóvenes proactivos que sean capaces de dar empleo a otros, en vez de preocuparse de quién los va a emplear.

Se ha contemplado así mismo, como parte de este programa, que los jóvenes de cuarto semestre dentro de su formación académica lleven un “Taller de Emprendedores”, a fin de formar equipos interdisciplinarios que presenten proyectos productivos y creativos.

Otra modalidad de este programa es que los instructores serán itinerantes, es decir, cambiarán de acuerdo a la especialidad que impartan, esto con el fin de tener instructores más especializados en cada fase del Plan de Negocios.

En la tabla 2.4 se describen los temas básicos que comprende cada asignatura del Programa Emprendedores UNIVAS.

**Tabla 2.4 Estructura Programática del Programa Emprendedores que lleva acabo la Universidad José Vasconcelos.**

ASIGNATURA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMÁTICO
PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA	Que el estudiante haga un auto-análisis de sus metas y habilidades personales que le permitan encaminarse hacia una actividad productiva.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vitalidad y crecimiento personal.</li> <li>2. Concepto de carrera.</li> <li>3. Modelos para la planeación de vida y carrera.</li> <li>4. Asertividad y toma de decisiones.</li> <li>5. Desarrollo del programa de vida y carrera.</li> </ol>
INICIACIÓN A LOS NEGOCIOS	Adentrar al estudiante a los temas básicos de los negocios, así mismo que adquiera la motivación básica para emprender una empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de empresa, negocios y emprender.</li> <li>2. Justificación y clasificación de las empresas.</li> <li>3. Características del empresario y del emprendedor.</li> <li>4. Entorno de los negocios.</li> <li>5. Modelos de sistemas aplicados.</li> <li>6. Áreas de los negocios.</li> </ol>

ASIGNATURA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMÁTICO
TALLER DE EMPRENDEDORES I	Elaborar la primera parte del Plan de Negocios a presentar en la Feria de Emprendedores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naturaleza del proyecto.</li> <li>2. Análisis de la industria.</li> <li>3. Misión, visión y objetivos de la empresa.</li> <li>4. Ventajas competitivas.</li> <li>5. El mercado.</li> <li>6. La producción / operaciones.</li> </ol>
TALLER DE EMPRENDEDORES II	Finalizar la elaboración del Plan de Negocios a presentar en la Feria de Emprendedores y poner en marcha el proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Organización de la empresa.</li> <li>8. Contabilidad y finanzas.</li> <li>9. Resumen ejecutivo.</li> <li>10. Anexos al plan de negocios.</li> <li>11. Presentación oral y escrita del plan de negocios.</li> <li>12. Mercado de prueba.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la entrevista que se realizó con el Lic. Javier Noriega Velásquez, coordinador de ciencias administrativas.

### 2.4.2.2 INSTITUTO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO DE OAXACA (ITAO)

Ex - Hacienda de Nazareno Xoxocotlán, Oaxaca

El “Programa Emprendedores” para la creación de empresas que promueve el Instituto Tecnológico Agropecuario de Oaxaca, básicamente consiste en capacitar a los estudiantes para que tengan un vínculo mayor con el sector empresarial. Este programa ha tenido aplicación durante 4 años y de acuerdo a la información recabada con el C.P Isáí Roa Vázquez, coordinador de este programa, se han generado magníficos resultados con la

aplicación del mismo, pues de todos los proyectos que se presentan más del 50% de éstos son llevados a la práctica.

Dentro de los proyectos más viables que se han puesto en marcha figuran los siguientes: el cultivo del coco, el cultivo del maguey y la crianza de peces.

Para este año se ha contemplado el desarrollo de 10 proyectos relacionados con la actividad agropecuaria y 2 relacionados con la informática, de los cuales según el coordinador del programa se espera que por lo menos 6 o 7 proyectos se lleven a la práctica.

El apoyo que esta Institución brinda a los futuros empresarios es estableciendo un acuerdo de colaboración, en donde se les asesora y capacita en el desarrollo de su iniciativa empresarial.

Para formar empresarios exitosos el ITAO ha manejado este programa a través de un curso-taller denominado “Formación empresarial para emprendedores”, impartido por el coordinador del mismo, Isaí Roa Vázquez. Este programa está estructurado de tal manera que se han considerado los aspectos más importantes para poner en marcha una actividad empresarial, dentro de los cuales figuran los siguientes:

- Desarrollo Humano
- Metodología de Identificación de la empresa.
- Elaboración del proyecto
- Administración y contabilidad de la empresa.

Este programa está dirigido a los estudiantes de esta institución y al público en general que deseen llevar a cabo el desarrollo de una iniciativa empresarial.

Para los estudiantes de informática que cursan el quinto semestre, así como para los estudiantes de Agronomía que cursan el sexto semestre, se les imparte una materia



relacionada con el ámbito empresarial, denominada Formulación y Evaluación de Proyectos. El interés principal por parte de esta institución de impartir dicha materia es que los alumnos egresados de la misma cuenten con una formación empresarial que les permita ser empleadores y no empleados.

Por otra parte, el apoyo que brinda esta institución al público en general consiste en establecer un acuerdo de colaboración entre ambas partes. Por lo general las personas que han hecho uso de este programa son personas de la región y cuya actividad principal es la agronomía. Por lo tanto, existe un acuerdo entre los productores y alumnos para desarrollar el proyecto empresa en coordinación con el C.P. Isaí Roa Velásquez, ya que él orienta y asesora a los alumnos para que elaboren el proyecto. Posteriormente una vez que el proyecto fue revisado por parte del coordinador del programa, se expone a los productores y se les orienta respecto al desarrollo del proyecto y las consideraciones pertinentes para llevarlo a cabo.

Una vez que los productores quedan satisfechos con la elaboración del proyecto se les proporciona y se les brinda la asesoría técnica para la puesta en marcha del mismo.

Cabe señalar que para que los emprendedores reciban la asesoría y capacitación adecuada, primeramente debe existir un compromiso por parte de ellos para poder darle seguimiento al desarrollo de los proyectos.

Es importante mencionar, que esta institución no recibe pago alguno por la prestación de sus servicios, pues es parte del apoyo que brinda al sector empresarial.

Por considerarse de carácter confidencial, la información que se maneja dentro de la estructuración del curso taller que se imparte en esta institución, no se pudo tener acceso a esta información y sólo se mencionan los aspectos más importantes que se contemplan dentro del mismo.

### 2.4.2.3 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA (ITO)

Calzada Tecnológico S/N e Ing. Bravo Ahuja Oaxaca, Oax.

El apoyo que brinda el ITO para la creación de empresas, es a través del modelo de *Incubadora de Empresas*. Este mecanismo empezó a operar el 31 de Mayo del 2002; inició sus actividades albergando a cuatro empresas en el área de alimentos, proyectos iniciados por jóvenes egresados de esta institución en las carreras de Ingeniería Química y Administración de Empresas, a la fecha la *Incubadora* asiste a 6 proyectos empresariales 4, en la modalidad de incubación interna y dos más en la modalidad de incubación externa, estos últimos se encuentran en la etapa de preincubación.

Las cuatro empresas que están físicamente instaladas dentro de la Incubadora son:

- “Garmitos”, propiedad de Ícela Chávez Ballesteros, la cual ofrece botanas y golosinas elaboradas con garbanzo.
- “Dzahui” propiedad de Edith Alonso Matías, la cual se dedica a la industrialización de mermeladas, frutas en almíbar, néctares y jarabes de la región.
- “Niwi”, propiedad de Donají Méndez, quien ofrece salsas tradicionales.
- “Vitaleta”, propiedad de Karla Oropeza Romero, dedicada a la elaboración de paletas vegetarianas.

Este mecanismo empresarial ha sido estructurado con el fin de brindar a la región, un desarrollo progresivo. Sin embargo, de acuerdo a la entrevista realizada con la profesora Miriam Cortés Noh, encargada de asistir a las cuatro empresas, las cuales se encuentran en la etapa de crecimiento, argumentó que aún falta mucho por estructurar adecuadamente el modelo, pues a la fecha no se tiene ningún documento donde se estipulen los lineamientos de este mecanismo. Por lo tanto no se obtuvo información al respecto.

Lo cierto es que a pesar de que no exista un documento por escrito, la profesora Miriam Cortés Noh, informa que básicamente el apoyo que brinda a los emprendedores para

poner en marcha una actividad empresarial consiste en el espacio físico y en la asesoría y capacitación técnico - empresarial que catedráticos del Instituto proporcionan.

Es necesario recalcar que el apoyo que brinda a los emprendedores esta institución ha tenido el éxito que se esperaba y prueba de ello son las 4 empresas que actualmente están siendo albergadas por la Incubadora. A pesar de que están actualmente en la etapa de Incubación, ya operan en el mercado y se les ha dado un seguimiento a cada uno de los proyectos con el fin de evaluar la efectividad de este mecanismo.

Así mismo, es necesario especificar que el plazo que esta *Incubadora* establece para que los Incubados egresen es de un año, plazo que se estima es el adecuado para que las empresas logren ser auto sustentables.

En los anexos que se presentan al final de esta investigación, se proporciona información de la experiencia de un proyecto empresarial asistido por la *Incubadora de Empresas* que el Instituto Tecnológico de Oaxaca promueve. Lo anterior con el afán de tener un acercamiento más práctico en la aplicación de este tipo de mecanismo.

Como breve conclusión a este apartado podemos decir que la importancia de vincular a la *Incubadora de Empresas* con el gobierno y los Centros de Educación Superior, se debe precisamente a que es importante la creación de organismos que cuenten con el espacio físico y calidad profesional para formar empresas exitosas donde apoye el gobierno del Estado y las instituciones educativas con personal calificado que ofrezca servicios y productos, lo que permitirá tener una mayor dinámica comercial, misma que se reflejará directamente en la creación de fuentes de empleo y al desarrollo económico del Estado.

Cabe hacer mención que, tanto la Universidad José Vasconcelos, como el Instituto Tecnológico Agropecuario de Oaxaca, no cuentan con una *Incubadora de Empresas* dentro de su estructura; sin embargo, se retoman estos Centros de Educación Superior para la investigación, debido a que fomentan la creación de empresas a través de sus programas

de emprendedores, en donde el interés principal de éstos es fomentar la creación de nuevas empresas.

Por otra parte, siendo el Instituto Tecnológico de Oaxaca, el único Centro de Educación Superior que contempla dentro de su estructura el modelo de *Incubadora de Empresas*, aún falta mucho por hacer al respecto, pues puede advertirse que ésta institución después de casi un año de haber implantado este mecanismo de desarrollo, ha experimentado la aplicación del mismo. Lo anterior se establece en base a la investigación de campo que se realizó, debido a que se logró identificar que no existe mucho apoyo por parte del personal que labora dentro de esta institución, a excepción de la coordinadora de este modelo.

Teniendo en consideración que la *Incubadora de Empresas* es un mecanismo de apoyo y fomento a la creación de nuevas empresas, generando beneficios tanto en el campo de desarrollo económico, como social, podemos advertir que en un Estado como Oaxaca se experimenta la aplicación del mismo, pues a la fecha no se han consolidado empresas que hayan sido asistidas por una *Incubadora de Empresas*, por lo tanto, resulta difícil evaluar la efectividad de este mecanismo.

# CAPÍTULO 2

## INCUBADORA DE EMPRESAS

*Objetivo:*

*Presentar información relativa a la Incubadora de Empresas, con la finalidad de que emprendedores comprendan como opera este mecanismo de desarrollo empresarial.*

### 3.1 CONSIDERACIONES FINALES

El sector empresarial en el Estado de Oaxaca enfrenta en la actualidad, fenómenos competitivos que genera el mercado de libre comercio y la desregularización que trae consigo, afectando particularmente a las micros y pequeñas empresas, las cuales siguen aferradas a paradigmas que fueron adecuados en el pasado y que actualmente muestran grandes deficiencias.

Los profundos cambios ocurridos en el entorno, han convertido a la economía del Estado en un escenario incierto y cambiante, ante el cual, el cambio continuo asociado al logro de la competitividad empresarial y el desarrollo de procesos estratégicos, se convierten en una cuestión vital para la supervivencia y el crecimiento de estas pequeñas entidades.

Aunado a lo anterior, podemos establecer que es necesario fortalecer en mayor medida este sector, elevando su nivel de desempeño, asegurando su sobrevivencia y crecimiento. Para lograrlo, se requiere que los emprendedores posean una elevada capacidad de gestión de sus proyectos y una formación empresarial adecuada, tanto a nivel estratégico, como operativo de la organización. Para ello, se debe comprender que el escenario actual de los negocios es cada vez más incierto y las estrategias tendrán que ajustarse continuamente para hacer frente a los nuevos retos y circunstancias que trae consigo ejercer la actividad empresarial.

Dando respuesta a esta realidad, desde hace algún tiempo se han incorporado innovaciones conceptuales orientadas a apoyar la capacidad de emprender, generar nuevos empleos y mejorar los niveles de eficiencia en estas pequeñas entidades; dentro de las cuales recobra importancia la *Incubadora de Empresas*, pues es una alternativa ideada para crear un ambiente de mayor protección para la creación e implantación de nuevas empresas; proporciona a los emprendedores información sobre cómo planear, organizar, operar y controlar una empresa de una manera más eficaz; brinda herramientas útiles de apoyo, asesoría integral, capacitación y establece vínculos con instituciones financieras,

académicas y de asistencia técnica para ayudar a crear, consolidar y fortalecer negocios rentables y con solidez económica a largo plazo.

Aunque la creación de empresas es uno de los principales factores estratégicos del desarrollo local, debemos entender que un punto central no es sólo lograr el nacimiento de muchas empresas nuevas, sino que se requiere que al frente de ellas existan empresarios dinámicos, comprometidos y capaces, no sólo de producir nuevos productos o servicios, sino también de lograr que las nuevas empresas crezcan y sean rentables, por lo tanto; es necesario fomentar el espíritu emprendedor.

Cabe mencionar que la *Incubadora de Empresas* no sólo se limita a la creación de nuevas empresas, sino también fortalece la gestión de las empresas existentes. Por consiguiente, resulta importante que un mecanismo de esta naturaleza pueda ser ofrecido al sector empresarial oaxaqueño y en especial a las micros y pequeñas empresas como un apoyo para mejorar su desempeño.

Como mecanismo de desarrollo para el Estado, la *Incubadora de Empresas* cuenta con amplias expectativas para el impulso organizado de la micro y pequeña empresa; pues es fundamental fomentar la actividad empresarial en un contexto de intensa competencia y cambios que han configurado un escenario distinto. Lo anterior se establece debido a que en los últimos años han ingresado al mercado local, empresas con estructuras organizacionales definidas, estrategias de gestión eficaces y con un alto poder de competitividad; tales como: GIGANTE, SAM'S, CHEDRAUI, SORIANA, FABRICAS DE FRANCIA,... Por lo tanto, resulta necesario fomentar el potencial del emprendedor oaxaqueño y más aún la innovación, para lograr el desenvolvimiento exitoso de las nuevas empresas.

La existencia de instrumentos de apoyo vinculados directamente con la concepción, gestión y nacimiento de empresas, resultan hasta el momento positivos para Oaxaca, pues

cabe destacar a favor de estas iniciativas, la formación que el emprendedor adquiere, ya que el mayor dividiendo de la *Incubadora de Empresas* es fortalecer la cultura empresarial.

Ciertamente, el sector de la micro y pequeña empresa en el Estado de Oaxaca, está todavía muy desprotegido y no existen mecanismos suficientes del apoyo requerido para su desarrollo y crecimiento. Por ello, es necesario la implementación de proyectos como el de la *Incubación de Empresas*, para poder enfrentar con posibilidades de éxito las opciones de desarrollo que se presenten.

Se considera, que la eficiencia de este mecanismo como un instrumento de crecimiento económico, es permitir a las empresas nacer, crecer y alcanzar la madurez. Esta es la clave de una *Incubadora de Empresas*, facilitar la labor al emprendedor hasta el más mínimo detalle, dado que incubar una empresa implica mantener condiciones planificadas y controladas para el desarrollo de las mismas.

Existe capital de trabajo y algunos recursos, por parte de varias entidades en el Estado que podrían estar dispuestas a liderar proyectos de esta naturaleza, sin embargo; siendo la *Incubadora de Empresas* un mecanismo que apoya y fomenta la creación de nuevas empresas, proporcionándoles asesoría estratégica y de operación, desafortunadamente, no se han aprovechado los recursos existentes. Por lo tanto, se establece que aún falta mucho para promover este tipo de mecanismo.

No obstante, considerando que la *Incubadora de Empresas* nace para apoyar a todos aquellos emprendedores que quieran iniciar su propia empresa, facilitándoles los servicios básicos de formación, operación y vinculación empresarial, se espera que en un mediano plazo éstas puedan mejorar su operación para alcanzar un alto nivel de efectividad.

Corresponde sobre todo a los organismos e instituciones en materia de desarrollo económico, promover un mecanismo de esta naturaleza, ofreciendo así al sector



empresarial la oportunidad de contar con asistencia técnica, empresarial y financiera para la creación y desarrollo de nuevas empresas o en todo caso, ayudar a mejorar el desempeño de las micros y pequeñas empresas existentes.

Actualmente, no se puede evaluar la efectividad que este mecanismo de desarrollo ha tenido respecto al apoyo y fomento a la creación de empresas, debido a que este modelo se está experimentando y por lo tanto, no existen resultados concretos de empresas que han sido incubadas; entonces, habría que esperar a que las empresas que se encuentran en la fase de incubación egresen de la *Incubadora*, para poder evaluar los resultados obtenidos.

A pesar de que no se puede evaluar dentro del Estado la efectividad de este modelo, podemos establecer algunos aspectos que se detectaron en la operación del mismo, presentados en la tabla 3.1 y 3.2

**Tabla 3.1 Incubadora de Empresas que promueve la Secretaría de Economía**

CONCEPTO	DEFICIENCIA	RECOMENDACIÓN
PERFIL DEL PERSONAL	Poco interés en desarrollar un plan estratégico para guiar la operación y organización de la <i>Incubadora</i> .	El perfil, las capacidades y la visión de negocios de los coordinadores de este modelo, son uno de los elementos clave en el éxito de la <i>Incubadora</i> por ello, se recomienda que se seleccione adecuadamente al personal que operará este modelo. Pues si bien, las funciones básicas tanto del coordinador principal como del staff, son dirigir y coordinar la correcta dirección administrativa y operacional de la <i>Incubadora</i> , incluyendo la administración de las actividades que apoyen el desarrollo de los usuarios, empresas y personal de la misma; entonces, es necesario contar con personal que posea estas capacidades.
RECURSOS	Espacio físico	Designar un espacio físico para la operación de este mecanismo, pues aunque la Secretaría de Economía no opera directamente este modelo, sino a través de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial, se pudo detectar que no se cuenta con un espacio físico destinado para que opere la <i>Incubadora</i> ; quizás esto se deba a que no se ha presentado ningún caso de Incubación y por lo tanto no se ha requerido de las instalaciones apropiadas, sin embargo; habría primeramente que contar con la infraestructura, así como de personal experto para poder implantar este modelo.
APLICACIÓN DEL MODELO	No se ha tenido la experiencia en el proceso de Incubación de	Se recomienda que los coordinadores de este modelo, diseñen programas para tener un contacto más directo con los emprendedores, así mismo se recomienda se

CONCEPTO	DEFICIENCIA	RECOMENDACIÓN
	empresas.	utilicen los medios adecuados para dar a conocer este tipo de mecanismo.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas de carácter personal que se realizaron con el coordinador de la Incubadora de Empresas que promueve la SEDIC.

**Tabla 3.2 Incubadora de Empresas que promueve el Instituto Tecnológico de Oaxaca.**

CONCEPTO	DEFICIENCIA	RECOMENDACIÓN
ESTRUCTURA	Sólo existe un coordinador y se carece de personal staff.	Establecer organigrama empresarial para poder actuar con la mayor eficiencia, debido a que una <i>Incubadora</i> debe tener una estructura bien definida y con el personal requerido para su desarrollo y operación.
PERFIL DEL PERSONAL	Presenta el mismo caso que la <i>Incubadora</i> anterior, debido a que no existe el compromiso y el interés del personal a cargo, para estructurar y desarrollar un plan estratégico que guíe la operación de este mecanismo.	Antes de llevar a cabo cualquier programa de Incubación es necesario que se defina el perfil del personal que estará a cargo. Por ello, se recomienda definir claramente las funciones del personal que coordina este modelo. Una forma de lograr lo anterior, será a través de un análisis de puestos bien estructurado, para que de esta manera se designe a las personas más idóneas para ocupar este tipo de cargos.
MANUAL DE POLÍTICAS	El Instituto Tecnológico de Oaxaca, no cuentan con un manual estructurado para la operación de la <i>Incubadora</i> .	Para asegurar el éxito de una <i>Incubadora</i> , se requiere que existan ciertos lineamientos, criterios y políticas para su operación, por ello es indispensable que se cuente con documentos donde se determinen las siguientes cuestiones:

CONCEPTO	DEFICIENCIA	RECOMENDACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del proyecto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de Incubadora.</li> <li>Impacto social y económico.</li> <li>Servicios que ofrece.</li> <li>Usuarios.</li> <li>Funciones de los coordinadores y staff.</li> <li>Estructura de programas y apoyos.</li> </ul> </li> <li>- Planeación (Estrategia de servicios de la Incubadora).               <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión.</li> <li>Misión.</li> <li>Mercado.</li> <li>Medios de promoción.</li> </ul> </li> <li>- Definir cada una de las acciones a realizar en el proceso de Incubación.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Pre-Incubación.</li> <li>Incubación.</li> <li>Post-Incubación.</li> </ul> </li> </ul> <p>Cabe mencionar, que la necesidad de establecer los aspectos anteriores, es con el interés de tener bien definido como operara este mecanismo y de esta manera lograr los objetivos para el cual fue diseñado.</p>
RECURSOS	No se cuenta con los recursos personales requeridos para la operación de este mecanismo.	Incorporar personal staff para la operación de la <i>Incubadora</i> , lo anterior se establece debido a que actualmente dirige y opera este modelo una sola persona, y se logró detectar que no existe

CONCEPTO	DEFICIENCIA	RECOMENDACIÓN
		apoyo por parte de los catedráticos de la institución para el desarrollo de las actividades. Por lo tanto, esta institución debe lograr el compromiso de más personal para que se obtengan mejores resultados en cuanto a la creación de nuevas empresas, sobre todo incorporar personal especializado en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas de carácter personal que se realizaron con la coordinadora de la Incubadora de Empresas que promueve el Instituto Tecnológico de Oaxaca.

### 3.2 RECOMENDACIONES

Debemos tener presente que en un escenario empresarial cambiante y complejo, el crecimiento sólo es factible a través de la competitividad, y la clave son los recursos humanos mejor calificados, por ello Oaxaca requiere de personas aptas para desempeñarse en una economía dinámica y cambiante, y que dispongan de alternativas para crecer en todos los sentidos; lograrlo constituye un reto enorme y requiere de concretar la participación de los sectores: empresarial, educativo y gobierno.

Para lograr lo anterior, se describen algunas recomendaciones necesarias que se han suscitado mediante el desarrollo de esta investigación.

- Debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación Superior y el sector empresarial.

Lo anterior se establece en base a que de un total de 27 instituciones de educación superior existentes en el Estado, incluyendo instituciones particulares, estatales y autónomas,

nueve incluyen en sus planes de estudio materias relacionadas con el ámbito empresarial y, de éstas, únicamente tres cuentan con programas de apoyo a emprendedores, las cuales son: el Instituto Tecnológico Agropecuario del Estado de Oaxaca, el Instituto Tecnológico de Oaxaca y la Universidad José Vasconcelos.<sup>28</sup> Pudiendo extender este vínculo a otras instituciones educativas como son: la Universidad Autónoma Benito Juárez (UABJO), la Universidad Tecnológica de la Mixteca, la Universidad Regional del Sureste y La Universidad Mesoamericana, por contar con la mayor población estudiantil en el Estado.

Aunque cabe precisar que no únicamente éstas pueden tener relación con el sector empresarial, si no más bien sería ideal que los 27 Centros de Educación Superior existentes en el Estado apoyaran al sector empresarial fomentando el espíritu emprendedor y la cultura emprendedora, debido a que el escenario en que operan las empresas es cada vez más competitivo, las actitudes empresariales resultan ser importantes para impulsar el crecimiento de las empresas.

Una alternativa para lograr lo anterior es que los Centros de Educación Superior tengan un vínculo con los diferentes programas que se estructuran por parte del gobierno para fomentar el desarrollo de las micros y pequeñas empresas, ya que de esta manera se pueden obtener los recursos necesarios para poner en marcha los proyectos, esto a través de las micro financieras, o en todo caso existen instituciones que ofrecen programas de capacitación y asesoría técnico empresarial (ICAPET, CANACINTRA, PROMODE, FAMPYME, CRECE, COMPITE, CIMO, NAFIN y el Servicio Estatal de Empleo, entre otros.) que bien podrían ser de gran utilidad para éstos centros pues a través de estos programas se obtienen tanto recursos financieros como el apoyo de personal experto.

Además por parte de los CES se tienen los recursos (espacio físico y personal capacitado), lo que se requiere es que se haga uso de estos para poder apoyar al desarrollo de nuevos

---

<sup>28</sup> Emprendedores, Directorio de Instituciones Educativas, Oaxaca,  
<http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/emprendedores/ConsultaIE.asp>

proyectos empresariales, pues a pesar de que muchos Centros de Educación Superior contemplan el vínculo con el sector empresarial, se requiere tener acciones concretas en cuanto a los proyectos que se desarrollan dentro de los mismos.

- Que los Centros de Educación Superior existentes en el Estado, incorporen dentro de su estructura a la *Incubadora de Empresas*, como una forma de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Esto se establece debido a que *Las Incubadoras de Empresas* han logrado incentivar la relación entre los Centros de Educación Superior y las empresas, generando modelos de desarrollo empresarial.

Además de que un mecanismo como éste tiene un impacto positivo en la generación de empleo, en el crecimiento económico y en el desarrollo del Estado.

Ahora y cada vez más, se precisa que los Centros de Educación Superior estén más comprometidos con el sector empresarial para interactuar y usar la Ciencia y la Tecnología, para generar una mayor productividad empresarial, y sobre todo fomentar la competitividad.

- Que las Instituciones encargadas de promover el desarrollo económico del Estado lo realicen de manera eficaz, pues los emprendedores no tienen conocimiento de los diversos programas que se han ideado para apoyar al sector de la micro y pequeña empresa.

Para lograr lo anterior es necesario que se tenga un contacto más cercano con los emprendedores, a través de talleres, conferencias o seminarios, mismos que puedan ser subsidiados por el gobierno del Estado y en donde se oriente a los emprendedores sobre

los diversos programas existentes para impulsar el crecimiento del sector empresarial, y más aún se les informe sobre los beneficios que éstos generan.

- Una *Incubadora de Empresas* no precisamente puede formar parte de la estructura de los Centros de Educación Superior o del Gobierno, sino que puede funcionar como un organismo privado con fines de lucro.

Debido a que las empresas se desenvuelven en un ambiente cada vez más incierto y cambiante, la capacitación y asesoría técnica - empresarial se vuelve cada vez más una necesidad para éstas, y sobre todo para las micros y pequeñas unidades, pues son factores clave en la productividad y competitividad de las empresas.

Por lo tanto, como una oportunidad de negocio, la *Incubadora* resulta ser un proyecto viable, además de que en el Estado de Oaxaca, no existe un organismo privado que ofrezca servicios integrales como los que proporciona este mecanismo, quizás se contemplen algunas desventajas como los vínculos con las micro financieras, pero en todo caso este vínculo puede establecerse, siempre y cuando los coordinadores de este modelo estén bien informados al respecto.

A pesar de que en el mercado ya existen las consultorías, éstas no ofrecen servicios integrales como la *Incubadora de Empresas*, pues ésta tiene un acercamiento mayor con los participantes.

- Para promover las *Incubadoras de Empresas* en el Estado de Oaxaca, los canales de promoción efectiva pueden ser: seminarios y talleres, medios de comunicación (noticias) y material escrito para distribución (volantes y carteles).



Se recomienda usar cualquiera de éstos medios de promoción, debido a que se logró detectar durante el desarrollo de la investigación, que las *Incubadoras de Empresas* carecen de presencia dentro del Estado.

- Que el sector empresarial en el Estado de Oaxaca, cuente con una *Incubadora de Empresas* organizada adecuadamente, con los recursos e infraestructura apropiados y sobre todo con personal especializado.

Lo más importante para impulsar el desarrollo y crecimiento de la micro y pequeña empresa, es que existan centros de desarrollo empresarial que apoyen y fomenten la creación, consolidación y fortalecimiento de estas entidades económicas. Sin embargo, se requiere para ello, una adecuada planeación y organización de los recursos, tanto materiales, como humanos, a fin de ofrecer servicios acordes a las necesidades de los emprendedores, para que las nuevas empresas que se consoliden resulten a mediano plazo ser rentables.

- Establecer medidas de control para evaluar continuamente la efectividad de la *Incubadora de Empresas*..

Se recomienda lo anterior, debido a que las *Incubadoras* que actualmente operan dentro del Estado, presentan deficiencias en cuanto a su operación; por lo tanto, resulta necesario establecer medidas de control que nos permitan identificar sus debilidades.

Una medida de control que puede ser utilizada, son los cuestionarios aplicados a los incubados, esto con el propósito de que ellos evalúen los servicios que se les proporcionan y sobre todo que especifiquen si son los más apropiados; logrando con lo anterior, mejorar el desempeño y operación de la *Incubadora*.

# ANEXOS

## EXPERIENCIA DE UN PROYECTO EMPRESARIAL ASISTIDO POR UNA INCUBADORA DE EMPRESAS (CASO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA).

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se ha considerado tomar como ejemplo uno de los proyectos empresariales que actualmente asiste la *Incubadora de Empresas* que promueve el Instituto Tecnológico de Oaxaca. En la figura A.1 y A.2 se puede apreciar el logotipo y las instalaciones físicas de la *Incubadora de Empresas*.

**Figura A.1 Logotipo de la Incubadora de Empresas del ITO**



**Figura A.2 Instalaciones físicas de la Incubadora**



“Garmitos” S.A de R. L, empresa gestionada por Ícela Chávez Ballesteros, será la empresa que permita realizar el análisis correspondiente.

Primeramente se proporcionará información general acerca de la empresa, la cual fue construida en base a las entrevistas de carácter personal que se tuvieron con Ícela Chávez Ballesteros; posteriormente se analizará el proceso de Incubación, con ello se pretende demostrar la utilidad de una *Incubadora de Empresas* para el desarrollo de proyectos empresariales, finalmente se emitirán conclusiones al respecto.

### **INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

“Garmitos” S.A de R. L es propiedad de Ícela Chávez Ballesteros, egresada del Instituto Tecnológico de Oaxaca de la carrera de Ingeniera Química, desde Agosto del 2000 ha venido gestionando este proyecto.

La actividad principal de esta empresa es la elaboración de botanas y golosinas a base de garbanzo.

Desde que Ícela estudiaba la carrera y durante sus prácticas en el laboratorio de química, consideró como una oportunidad de negocio ofrecer al mercado este tipo de productos. Posteriormente una vez que ella egresó, decidió poner en practica este proyecto con el apoyo de la *Incubadora de Empresas*.

Fue así entonces como Ícela comenzó a realizar las pruebas necesarias a sus productos procurando siempre que estos fueran de excelente calidad, característica que le ayudaría a penetrar en el mercado de una manera aceptable.

El objetivo que Ícela Chávez perseguía con su proyecto era elaborar botanas y golosinas de garbanzo, pues esta leguminosa contiene un alto valor nutritivo y sobre todo su sabor resulta ser agradable, además contiene más propiedades y aminoácidos que el maíz.

El mercado meta de “Garmitos” es principalmente la población infantil, debido a que existe una creciente demanda por parte de este sector por botanas y golosinas ricos en calorías.

Sus productos son elaborados a base de harina de garbanzo, garbanzo entero y condimentos como: sal, ácido cítrico y bicarbonato de sodio.

Ícela Chávez ha considerado que la desnutrición infantil es un problema de relevante importancia actual, y que las proteínas de origen animal son de alto costo, por ello piensa que es conveniente ofrecer alternativas adecuadas con productos cuyo consumo no afectará la economía de la población.

Es así, como ante la necesidad de ofrecer a la población infantil productos nutritivos, se elaboraron botanas y golosinas de garbanzo en diferentes presentaciones: churritos, totopos, enchilados, palanquetas y garapiñados, mismos que fueron sometidos a análisis microbiológicos, fisicoquímicos y sensoriales con la finalidad de determinar su seguridad en el aporte nutrimental y aceptación por parte de los consumidores.

### **PROCESO DE INCUBACIÓN**

Aunque Ícela Chávez Ballesteros no cuenta con un documento por escrito del proceso de creación de su empresa, la información recabada de manera directa y un pequeño plan de negocios que ella elaboró, permitirán determinar como fue el proceso de creación y consolidación de su empresa.

Para tal caso, se establecerán las diferentes acciones que se realizaron en cada una de las etapas del proceso de incubación , lo cual permitirá tener una mejor idea de cómo se llevó dicho proceso aplicado a la consolidación de una empresa.

### **ETAPA DE PREINCUBACIÓN**

Con la asesoría de la profesora Miriam Cortés Noh, coordinadora del modelo de *Incubadora de Empresas* del Instituto Tecnológico de Oaxaca, así como con el apoyo del Lic. Francisco Javier, catedrático de la misma institución, Ícela Chávez Ballesteros procedió a elaborar su plan de negocios, requisito indispensable para que la *Incubadora* pueda

albergar a los participantes, pues este documento formal establece las acciones a seguir para el desarrollo de cualquier proyecto.

Para el caso que se contempla, se establece que esta etapa tuvo una duración aproximada de dos meses y posteriormente, una vez finalizada la formulación del plan-empresa, éste fue presentado ante la coordinadora para evaluar la factibilidad del mismo.

En base al plan de negocios que Ícela formuló para “GARMITOS” se retoman los aspectos más relevantes del proyecto, con objeto de establecer las acciones que realizó en esta parte del proceso de incubación.

El consumidor final de los productos que esta empresa ofrece son los niños en un rango de edades de entre 6 y 15 años de edad, con un nivel de ingresos familiar de 3 a 5 salarios mínimos, dado que es un producto barato y fácil de adquirir.

El producto será dirigido al municipio de Oaxaca de Juárez, a las cooperativas de las escuelas primarias y secundarias públicas ubicadas dentro del municipio.

Se establece que la demanda esperada para los años 2001, 2002 y 2003 será de 1,338.701, 1,372.701 y 1,404.495 respectivamente. (Demanda determinada en base al número de población en el municipio de Oaxaca de Juárez Oax. Consultado en el INEGI)

Los consumidores potenciales serán estudiantes de escuelas primarias oficiales, estudiantes de escuelas secundarias oficiales, estudiantes de nivel superior y hombres y mujeres que perciban de 3 a 5 salarios mínimos.

Los principales oferentes de productos similares actualmente son: Sabritas, Barcel, Nitos y “El Ángel.

En base a la demanda esperada se establece que para los años 2001, 2002 y 2003 las ventas serán de 1 033 898, 1 039 455 y 986 921 piezas. Cabe aclarar que la demanda de su producto disminuye para el tercer año, debido a que diversificará sus productos y ofrecerá al mercado otro tipo de botanas y golosinas.

Se fija el precio de los productos, el cual será de \$ 2.00 por una botana de garbanzo en presentación de 40 gramos.

Los productos estarán a disposición de los consumidores en tiendas y escuelas.

Como medios publicitarios se han contemplado la radio y los volantes.

Se emplearán como canales de comercialización las cooperativas de las escuelas, las misceláneas y minisupers, con los cuales se llegará directamente al consumidor.

Dentro de las políticas de ventas, se ha establecido que para los convenios con cooperativas escolares en pedidos mayores a 100 unidades se otorgará un descuento del 10%. Se proporcionarán exhibidores especiales con el logotipo de la empresa a las cooperativas escolares, misceláneas y minisupers.

Se han considerado como lugares estratégicos para el establecimiento de la empresa la Colonia Vicente Suárez, Colonia Gómez Sandoval y la Colonia Presidentes de México.

La inversión inicial que se requiere para poner en marcha el proyecto es de \$ 69 568.00, pues se requiere adquirir maquinaria y equipo ( molino, mezcladora, extrusor y freidora) que implica una inversión aproximada de \$ 18 000.00, equipo auxiliar (5 charolas, 1 selladora, 1 mesa de trabajo, 1 tanque de gas, 1 par de guantes, 2 cacerolas, 2 palitas de cocina, 3 cubetas, 1 báscula de precisión, 1 parrilla, y 1 silla) para el cual se requiere una inversión de \$ 2 905.00.

De igual forma se requiere una inversión de \$ 3 900.00 para gastos del área administrativa (1 máquina de escribir, 1 escritorio, 4 sillas, 1 archivero y 1 sumadora) y \$ 44 763.00 para requerimientos de insumos (5 328 kg de garbanzo, 1 776 Kg. de sal, 888 Kg. de ácido cítrico, 769.6 Kg. de chile huajillo, 592 Kg. de maíz, 296 Kg. bicarbonato, 148 empaques de celofán, 148 etiquetas y 3 285.60 lts de agua) y servicios auxiliares ( gastos de energía eléctrica, combustible y papelería en general).

Se estima obtener en el año 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 una utilidad neta de \$ 40 800.00, \$ 100 076.00, \$ 147 619.00, \$ 180 022.00 y \$ 220 090.00. Cabe hacer mención que a la fecha, la empresa no ha logrado obtener las utilidades que se estimaron en el plan de negocios, debido a que no se han implementado estrategias efectivas para incursionar en el mercado, pues Ícela argumenta que aún no cuenta con suficientes clientes potenciales.

Se determina que el periodo de recuperación de la inversión que requiere este proyecto será de 6 meses con nueve días, mismo que se contempla a partir de que la empresa tenga sus instalaciones propias y genere las utilidades esperadas.

Como puede observarse en ésta etapa, se establecen aspectos relacionados con las principales áreas de una empresa (mercado, administración, producción, recursos

humanos y finanzas), mismos que están sujetos a cambios y modificaciones una vez que el proyecto se pone en marcha.

### ETAPA DE INCUBACIÓN

Cabe señalar que Ícela Incubó su empresa a principios de Junio del 2002.

En esta segunda etapa se llevó a la práctica lo establecido en el plan de negocios o anteproyecto. Aunque Ícela Chávez tiene ya más de un año elaborando su producto y realizando las pruebas necesarias para obtener productos de excelente calidad, con el apoyo de la *Incubadora*, obtuvo los recursos necesarios para poner en marcha su proyecto.

Bajo la asesoría de la profesora Miriam Cortés, Ícela logró obtener apoyo financiero por parte del gobierno del Estado, el cual consistió en la compra de la maquinaria y mobiliario (freidora, amasadora, extrusor, mesas y sillas). Ver figura A.3

**Figura A.3 Maquinaria y equipo para la elaboración de botanas.**



Dicho apoyo se obtuvo mediante el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME). Este fondo de apoyo es de carácter público, subsidiado por el gobierno federal, y apoya a proyectos productivos con capacitación, asesoría y consultaría e innovación tecnológica de las micros, pequeñas y medianas empresas de todos los



sectores económicos, a fin de lograr empresas eficientes, competitivas y con cultura empresarial.

Fue así como a través de este fondo de apoyo, Ícela adquirió la maquinaria y equipo de trabajo requerido para poner en marcha su proyecto.

Para poder obtener el apoyo requerido presentó su anteproyecto al gobierno del Estado para que se determinara la viabilidad del mismo y se canalizara ante las instituciones correspondientes para lograr el cometido.

Para fines del mes de Julio del 2002 Ícela contaba ya con la maquinaria necesaria para poner en práctica su empresa. La única condición para que le fuera entregada la maquinaria y el mobiliario fue que cuando la empresa lograra establecerse en forma y redituara las utilidades establecidas en el anteproyecto, devolvería a cambio del apoyo que le fue entregado el 20% del valor total de la maquinaria y el mobiliario.

Posteriormente, una vez que ya se contaba con la maquinaria y el equipo necesario para empezar a elaborar los productos, le fue asignado un espacio físico donde comenzó a realizar sus operaciones.

Este espacio físico se encuentra ubicado dentro del Instituto y esta condicionado para este fin, mismo que empieza a funcionar el 31 de Mayo del 2002.

Cada participante puede hacer uso del equipo que se encuentra dentro del Laboratorio de química para realizar las pruebas necesarias respecto a sus productos, utilizar la infraestructura de la que dispone esta institución y consultar con el personal académico cuestiones que conciernen al desarrollo de los proyectos.

El ITO, como promotor de este tipo de mecanismos, se propone brindar a los participantes todas las facilidades necesarias para que los proyectos logren en un corto tiempo consolidarse como empresas altamente rentables en el mercado.

A partir de que el proyecto de Ícela entra a la segunda etapa del proceso, con el apoyo de sus asesores, comienza a elaborar sus productos, procurando cumplir con los estándares de calidad para poder ofrecerlos al mercado. Ver figura A.4

*Figura A.4 Proceso de elaboración de “Garmitos”*



Posteriormente, una vez que los productos cumplen con las pruebas de análisis microbiológicos, fisicoquímicos y sensoriales, se procedió a diseñar el logotipo que identificaría su empresa, mismo que utilizaría en la presentación de sus productos.

Fue así como Ícela a través de la profesora Miriam, contrató en la ciudad de México a su proveedor de los empaques. Ahora sus productos cuentan ya con una presentación e incluso su empresa está ya en la etapa de crecimiento. Ver figura A.5

*Figura A.5 Logotipo de “Garmitos”*



Desde que el proyecto de Ícela fue aceptado para ser albergado por la *Incubadora*, la coordinadora le sugirió se empezaran a realizar los tramites legales correspondientes.

Actualmente la empresa de Ícela Chávez está ofreciendo ya su producto al mercado, incluso ha asistido a expo-ferias a la ciudad de México y dentro del Estado; esto como parte de la estrategia implementada para abrir más mercado.

La empresa de Ícela ha alcanzado un nivel de ventas de 1200 a 1500 bolsas de churritos mensualmente, trabajando en la elaboración de su producto de 2 a 3 días a la semana. Cuando asiste a expo-ferias, tanto dentro como fuera del Estado, sus ventas aproximadas son de 2000 piezas por semana.

Dentro de los planes de acción que se han determinado dentro de su empresa, es que ahora cuenta ya con una persona que colabora con ella, pues le resulta difícil elaborar y comercializar los productos al mismo tiempo, por lo que decidió recurrir a otra persona para que le ayudara a empaquetar el producto.

A pesar de que Ícela comenzó en un principio elaborando sólo los churritos a base de garbanzo, ha diversificado sus productos y ahora ofrece también cacahuates garapiñados, palanquetas y totopos, mismos que tienen la misma presentación que los churritos, es decir; el empaque que contiene el logotipo de su empresa “Garmitos”.

Ícela ha considerado dentro de sus estrategias de diversificación de sus productos, ofrecer para el siguiente año otras botanas como: papas y plátanos. Ella considera que si sus productos son duraderos y sobre todo nutritivos, tiene grandes expectativas de que su empresa sea cada vez más rentable.

La experiencia adquirida por la profesora Miriam Cortés Noh, ha sido, sin lugar a duda, muy útil para asesorar a los albergados por la *Incubadora de Empresas*, ella actualmente dirige una empresa de granola y desde hace más de 10 años su empresa ha ido en crecimiento, pues ha implementado diversas estrategias que le han sido útiles para abarcar

más mercado; por lo tanto, puede advertirse que su apoyo para con los participantes de la *Incubadora* indudablemente ha sido muy valioso.

Cabe señalar que aunque la empresa de Ícela Chávez se encuentra actualmente operando, aun está en proceso de incubación, pues ella argumenta que su empresa abandonará la *Incubadora* una vez que ella logre posesionarse eficazmente en el mercado. Incluso los participantes pueden seguir contando con la asesoría de la profesora Miriam una vez que las empresas decidan abandonar la *Incubadora*.

El plazo que la *Incubadora* alberga a las empresas es de un año, por lo tanto, teniendo en cuenta que Ícela puso en marcha su proyecto a principios de Junio del 2002, el plazo está próximo a vencerse y la empresa de Ícela tendrá que egresar de la *Incubadora*. Sin embargo, Ícela argumenta que para que su empresa logre ser auto sustentable requiere un plazo mayor, por lo que en coordinación con los demás albergados solicitarán una prórroga de un año más para continuar dentro de la *Incubadora*.

## CONCLUSIONES DEL CASO

Al realizar las entrevistas necesarias, tanto con la coordinadora de la *Incubadora*, como con los participantes de la misma, se puede advertir que no se cuenta con el apoyo necesario por parte de los catedráticos de la Institución. Así mismo no existe un documento por escrito donde se establezcan los servicios que la *Incubadora* ofrece y los lineamientos de la misma.

El problema más crítico al respecto, es que no se ha promovido este mecanismo como una alternativa de desarrollo empresarial para la comunidad estudiantil, pues la coordinadora argumenta que aunque ella se encarga de asesorar y apoyar a los albergados muy pocas personas se han interesado sobre este mecanismo.

De igual forma, se pudo detectar que la *Incubadora* opera aún sin políticas establecidas, y que a pesar de ello, la coordinadora de este mecanismo ha sobrellevado las circunstancias

que se han presentado y ha orientado adecuadamente a los participantes, pues como ya se mencionó, de los 4 proyectos que empezó albergando la *Incubadora* (“Garmitos”, propiedad de Ícela Chávez Ballesteros, la cual ofrece botanas y golosinas elaboradas con garbanzo; “Dzahui” propiedad de Edith Alonso Matías, la cual se dedica a la industrialización de mermeladas, frutas en almíbar, néctares y jarabes de la región; “Niwi”, propiedad de Donají Méndez, quien ofrece salsas tradicionales y “Vitaleta”, propiedad de Karla Oropeza Romero, dedicada a la elaboración de paletas vegetarianas) están abriendo mercado, incorporándose para el mes de febrero dos proyectos más, mismos que se encuentran en proceso de Incubación.

En el caso que se presenta, podemos observar la importancia de la *Incubadora de Empresas* como mecanismo de desarrollo empresarial; sobre todo, se pudo demostrar, a través de este claro ejemplo, que crear una empresa no es difícil siempre y cuando se cuente con el apoyo y asesoría del personal capacitado, así mismo el compromiso y la actitud emprendedora de los participantes facilita que los proyectos alcancen el éxito esperado.

Se demuestra lo importante que es para los Centros de Educación Superior contar con un mecanismo de esta índole, pues a través de la *Incubadora* se fomenta el desarrollo empresarial, mejorando el crecimiento económico del Estado y contrayendo beneficios sociales generando empleo.

Puede advertirse que con la *Incubadora de Empresas* los Centros de Educación Superior se ven beneficiados en su mayor parte en cuanto a que la comunidad estudiantil, generalmente los egresados puedan auto emplearse creando su propia empresa.

## ANEXO No. 1

**CUESTIONARIO APLICADO EMPRESARIOS DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE OAXACA.**

Con el fin de evaluar el crecimiento y desarrollo del sector empresarial en el Estado, solicito de su valiosa colaboración y disponibilidad para recabar la información necesaria.

INSTRUCCIONES: Marque o subraye su respuesta según su indique.

1. ¿A cuáles de los siguientes sectores pertenece su empresa?
  - a. Comercio
  - b. Servicios
  - c. Industria
  
2. ¿Cuánto tiempo ha laborado su empresa en el mercado?
  - a. 1 a 2 años
  - b. 3 a 5 años
  - c. 6 a 8 años
  
3. Desde que su empresa se creo, ¿Ha asistido a algún curso de capacitación o ha requerido de el apoyo de asesores profesionales?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿De los siguientes apoyos para la micro y pequeña empresa conoce usted alguno?  
Marque con una X su respuesta.
  - a. PROMODE (Programa de Modernización del Comercio Detallista)
  - b. FAMPYME (Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa)
  - c. ICAPET (Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo del Estado)
  - d. CRECE (Centro Regional para la Competitividad Empresarial)
  - e. CANACINTRA (Centro Nacional de la Industria de la Transformación)
  - f. Todos los anteriores
  - g. Ninguno
  - h. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

- 
5. De los beneficios que a continuación se enlistan, marque los que usted considera que tanto la capacitación como asesoría empresarial genera a su empresa.
- a. Productividad                      b. Competitividad                      c. Rendimiento  
d. Todos los anteriores                      e. Ninguno
6. Conoce usted que es una Incubadora de Empresas denominadas también como Centros de Desarrollo Empresarial o Centros de Nuevas Empresas?
- a. Si                                              b. No
7. ¿Considera usted, que organismos e instituciones públicas han brindado el apoyo necesario al sector de la micro y pequeña empresa?
- a. Si                                              b. No
8. ¿Debe existir un vinculo mayor entre las Instituciones de nivel superior y el sector empresarial?
- a. Si                                              b. No
9. ¿Cree usted que el apoyo del Estado ha dado a conocer eficientemente los diversos programas de apoyo para las micro y pequeñas empresas?
- a. Si                                              b. No
10. Considera usted que para la creación de una empresa es necesario contar con una preparación adecuada?
- a. Si                                              b. No

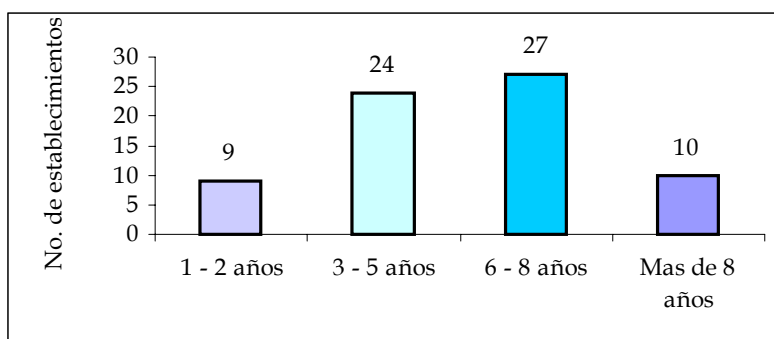
## ANEXO No. 2

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESARIOS DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL ESTADO DE OAXACA.**

La muestra se determinó en base a la información obtenida por parte de la SEDIC, pues a la fecha no se ha presentado la experiencia del desarrollo de un proyecto empresarial asistido por la *Incubadora de Empresas*, lo cual demuestra que muy pocas personas tienen conocimiento de este mecanismo; por lo tanto la aplicación de los cuestionarios fue con la finalidad de comprobar lo antepuesto aplicando los cuestionarios a una pequeña muestra representativa, aplicando un muestreo de observación.

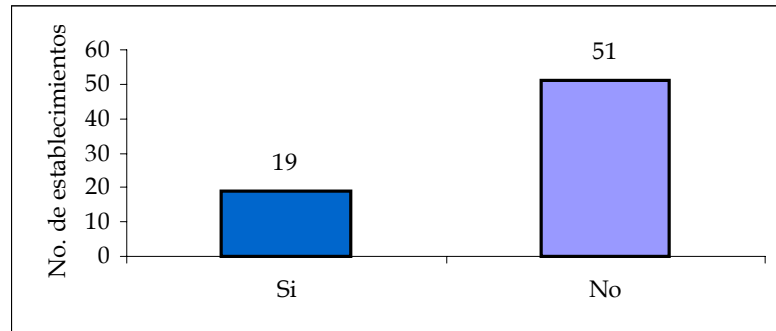
De un total de 70 establecimientos de giro comercial que se visitaron, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- La actividad preponderante de los 70 establecimientos que fueron visitados es comercial.
- El tiempo promedio que llevan las empresas operando en el mercado es de:

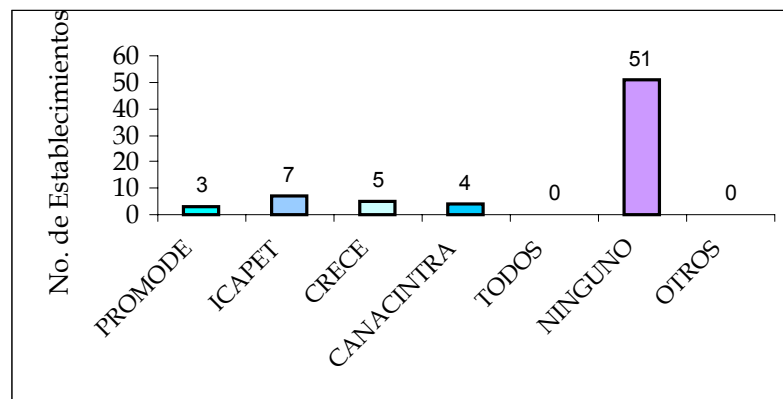




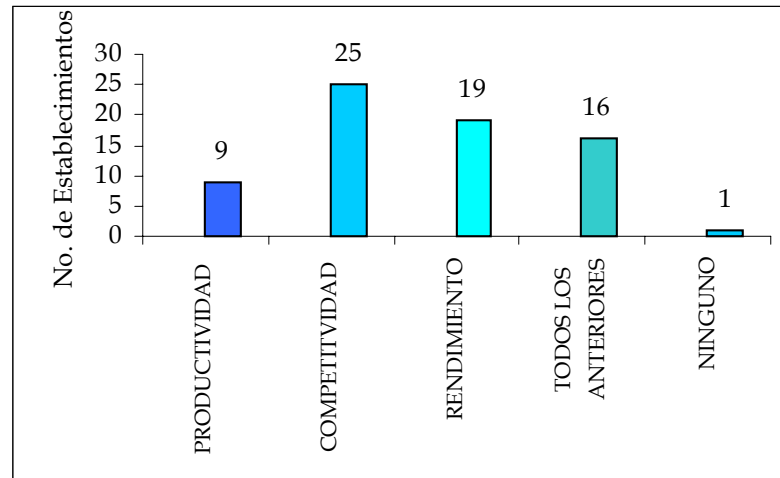
- Establecimientos que han aplicado los servicios de capacitación, asesoría o consultoría empresarial.



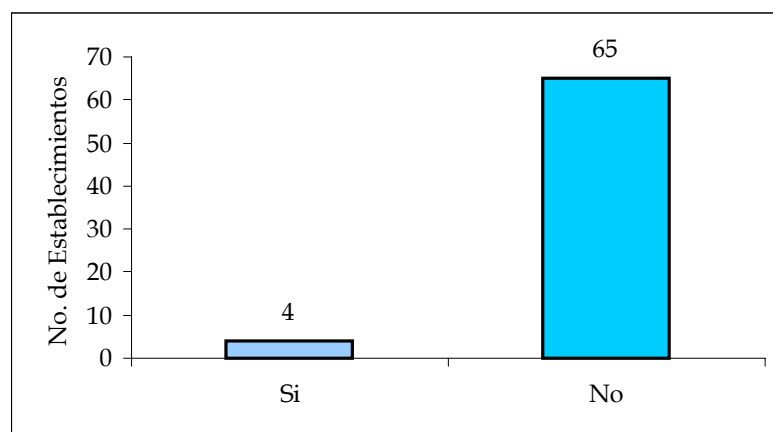
- Programas de apoyo a las micros y pequeñas empresas, de los cuales los empresarios de micros y pequeñas empresas tienen conocimiento.



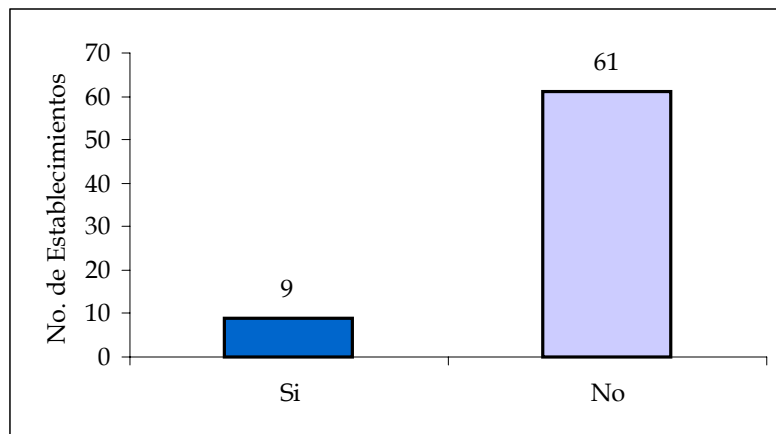
- Criterio de los beneficios que se generan con la capacitación, asesoría y consultoría empresarial.



- Establecimientos que conocen qué es una *Incubadora de Empresas* denominados también Centros de Apoyo a Emprendedores.



- Han brindado el apoyo necesario al sector de la micro y pequeña empresa los Organismos e instituciones públicas.

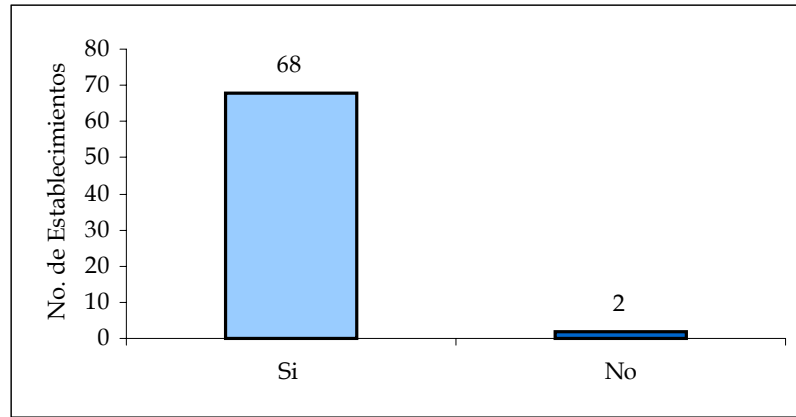


¿Por qué?

Si.- 6 Porque se tiene la oportunidad de conseguir financiamientos muy accesibles para los empresarios, además porque brindan la orientación necesaria sobre aspectos legales.

No.- 31 Porque no todos los empresarios tienen conocimiento de los diversos programas que el gobierno del Estado promueve; porque la atención que se ha brindado a los empresarios al gestionar cualquier apoyo es inadecuada y; por ser micro empresas quienes lo solicitan.

- Existe un vínculo mayor entre las Instituciones de Educación Superior y el sector empresarial.

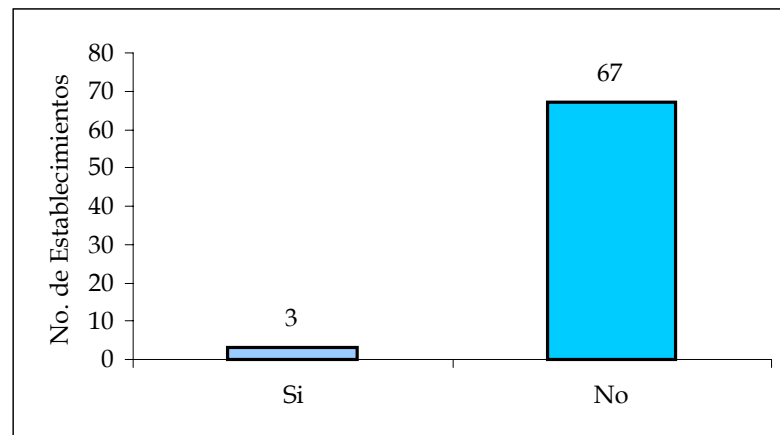


¿Por qué?

Si 38.- Porque los beneficios que se obtendrían serían mayores, pues estos centros cuentan con el personal especializado y mejor capacitado para asesorar a los empresarios. Porque algunos centros cuentan con tecnología adecuada.

No 1.- Porque no lo considero necesario pues tengo la preparación necesaria para sacar adelante mi negocio.

- El gobierno del Estado ha dado a conocer eficientemente los diversos programas de apoyo para las micros y pequeñas empresas.

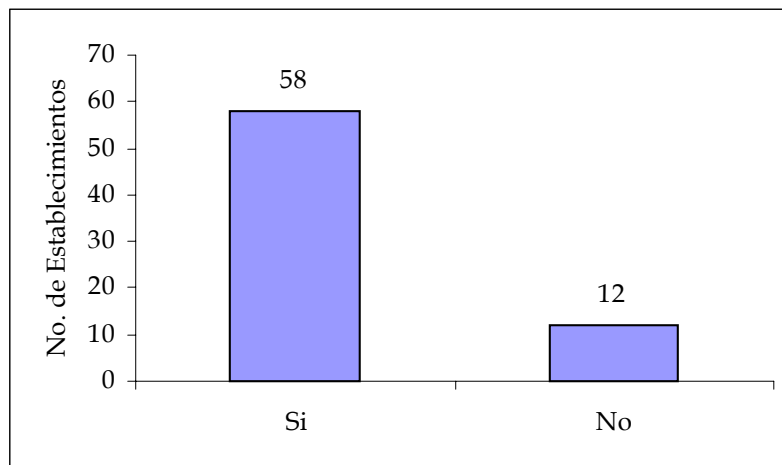


¿Por qué?

Si 3.- A través de la publicidad de los diferentes programas de apoyo a la micro y pequeña empresa.

No 36.- Porque el gobierno del Estado no ha tenido un acercamiento con los empresarios.

- Es necesaria la preparación adecuada para la creación y operación de empresas.



¿Por qué?

Si 41.- Porque las posibilidades de riesgo de fracasar son menores, pues con la preparación adecuada se puede enfrentar cualquier circunstancia que se presente, además contar con personal preparado permite a las empresas ofrecer un mejor servicio.

No 5.- Porque basta con la experiencia adquirida; porque se nace con esa vocación.

---

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Analizando los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas, se establecen los siguientes aspectos:

- Puede observarse que de un total de 70 establecimientos que fueron considerados como la muestra representativa para el campo de estudio, únicamente el 27% de estos establecimientos han requerido de capacitación, asesoría y consultoría empresarial, en tanto que el 73% restante ha considerado que no ha sido una necesidad apremiante para la operación de sus actividades.

Ciertamente, se puede advertir que las empresas que no han requerido de la capacitación, asesoría y servicios de consultoría, son aquellas que aún siguen administrando sus empresas de manera tradicional, es decir, aún no han visualizado la oportunidad de generar mayor productividad y competitividad, bajo los esquemas de las nuevas tendencias administrativas.

Sin embargo, aquellas empresas que aún no han considerado que la capacitación y asesoría empresarial son elementos clave para competir en un ambiente tan cambiante y complejo como el que actualmente se torna en los negocios, es tiempo de que reconsideren que para que una empresa sea productiva y competitiva es necesario que sus dirigentes, así como el personal que colabora con ellos, estén lo mejor preparados para cualquier adversidad que tengan que afrontar en un mercado abierto y dinámico.

- Resulta poco alentador para el desarrollo empresarial del Estado saber que muy pocos empresarios tienen conocimiento sobre los diversos programas de apoyo para la micro y pequeña empresa, pues el 73% del total de la muestra manifestó desconocer algunos de los principales programas que les fueron presentados.

Algunas personas que profundizaron más en la investigación justificando su respuesta, argumentaron que no ha existido interés por parte de los empresarios de acercarse a las instituciones u organismos que brindan apoyo al sector empresarial debido a que consideran que no se les brinda la atención requerida, de igual forma consideran que la promoción que se le ha dado a los mismos programas no ha sido la adecuada.

- Cuestionando a los empresarios respecto a los beneficios que se obtienen con la capacitación, asesoría y consultoría empresarial, se puede advertir que el 36% del total de la muestra considera que se genera mayor competitividad y un 27% argumentó que se genera mayor rendimiento, el 13% mayor productividad y un 23% que todos los anteriores.

Indudablemente estos indicadores muestran la necesidad que tienen las empresas de contar con capacitación, asesoría y servicios de consultoría empresarial, pues estos servicios permiten a las empresas ser más competitivas. Aunque uno de los beneficios más representativos que destaca es el de mayor rendimiento, esto se debe precisamente a que el fin que persiguen los empresarios es generar mayores utilidades, sin embargo, para poder generar mayores rendimientos se requiere que la empresa sea productiva y competitiva.

- Un aspecto muy importante que se logró determinar a través de estas entrevistas es que de los 70 establecimientos visitados, sólo el .06% tiene conocimiento de lo que es una Incubadora de Empresas o Centro de Apoyo a Emprendedores, en tanto el 94% restante desconocen como opera este mecanismo y qué beneficios genera a los emprendedores y empresarios.

Aunado a lo anterior, puede advertirse que, los fines que persigue esta investigación, es precisamente proporcionar información útil a los emprendedores y empresarios para que

puedan tener el conocimiento necesario acerca de este tipo de mecanismos de desarrollo empresarial, y sobre todo hacer énfasis en los beneficios que se generan al incubar una idea o proyecto empresarial.

Es así, como a través de esta pequeña muestra representativa que se consideró se pudo mostrar que existe la necesidad de dar a conocer este tipo de mecanismo.

- Por otra parte, respecto al apoyo que han brindado los organismos e instituciones públicas, es considerado por los empresarios como insuficiente, pues el 87% del total de la muestra lo manifestó.

Profundizando en la investigación, se detectó que dentro de las justificaciones que los empresarios hicieron para calificar como insuficiente el apoyo brindado a la micro y pequeña empresa, manifestaron que los programas que estructura el gobierno del Estado no persiguen ni han logrado un fin común, es decir alentar el desarrollo empresarial, pues muchas de las veces el personal que opera estos programas no tiene la capacidad para establecer un acercamiento con los empresarios, pues como anteriormente se mencionó, no les brindan la atención requerida; así mismo argumentan que el apoyo en cuanto a la obtención de recursos financieros para el desarrollo de proyectos son muy limitados para el sector de la micro y pequeña empresa.

- Se ha considerado que los Centros de Educación Superior tengan un vínculo mayor con el sector empresarial, pues estos cuentan con recursos tanto personales como materiales que le pueden ser de gran utilidad al sector empresarial.

Incluso se establece que esta relación es apremiante, debido a que es aquí donde se concentran las personas más preparadas y con los conocimientos necesarios para orientar a los emprendedores en aspectos relacionados con la gestión de los negocios.



- El 83% del total de la muestra, argumenta que para la creación y operación de una empresa es necesaria una preparación adecuada, en tanto que un 17% manifiesta lo contrario.

A pesar de que los empresarios consideran que es necesaria una preparación adecuada para crear y operar una empresa, no han tratado de adquirir dicha preparación, debido a que creen que les representa un gasto y por otra parte, porque desconocen los programas de apoyo al desarrollo y fortalecimiento empresarial.

## ANEXO No. 3

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDEDORES (ITO, ITAO Y UNIVAS)**

1. ¿En que consiste el vínculo que existe por parte de esta institución con el sector empresarial?
2. ¿Por cuánto tiempo ha tenido aplicación y que beneficios se han generado?
3. ¿Qué aspectos se consideran dentro de los programas que se estructuran para los emprendedores?
4. ¿Quiénes coordinan éstos programas?
5. ¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran? ¿De qué forma?
6. ¿Existe compromiso por parte de los beneficiados?
7. ¿Por qué considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación Superior y el sector empresarial?
8. ¿Considera usted que para tener un vinculo mayor con el sector empresarial, sea necesario vincularse con lo programas de apoyo por parte del gobierno del Estado?  
¿Por qué?

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abell Derek F., *La Administración con Estrategias Duales*, Editorial, Continental, México 1996
- Albonce Gordillo José Luis, *Importancia de la Administración para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Villa Rica de Veracruz, México 1996
- Alcázar Rodríguez Rafael Eduardo, *El Emprendedor de Éxito*, 2ª. Ed., Editorial McGRAW HILL INTERAMERICANA S.A., México 2001
- Anda Gutiérrez Cuauhtemoc, *Administración y Calidad*, Editorial Limusa, 1996
- Anzola Servulo Rojas, *De la Idea a tu Empresa*, 2ª. Ed., Editores Noriega, México 1996.
- Anzola Servulo Rojas, *La Verdadera Actitud Emprendedora, Espíritu que enfrenta los retos del futuro*, Editores Noriega, México 1999, Pág. 3, 5, 7 y 15.
- Bennis Warren, *La Organización del Siglo XXI*, Editorial Panorama, México 1996.
- Bermejo Manuel, *La Creación de la Empresa Propia*, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A. de C.V., España 1994, Pág. 19
- Bolland Erick J., *Las Empresas del Futuro, Orígenes y Planificación en las Nuevas Empresas*, Editorial Mc GRAW HILL, México 1999, Pág. 143
- Chiavaneto Adalberto, *Administración Teoría, Proceso y Practica*, 3ª. Ed, Editorial McGRAW HILL INTERAMERICANA S.A., Colombia 2001, Pág. 69 y 145.
- CONACYT/UNAM, *Administración de Proyectos de Innovación Tecnológica*, Editado por Gernika en la ciudad de México en al año 1986. Pág. 58
- Cuauhtemoc Anda Gutiérrez, *Administración y Calidad*, Editorial Limusa, 1996, Pág.
- Dankhe, 1986, Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*, 2ª. Edición, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA S. A de C.V. México 1991, Pág. 24

- 
- Drucker Peter F., La Innovación y el Empresario Innovador, Editorial Sudamericana, México 1992
  - Drucker Peter Fernand, La esencia de la Administración moderna, Paterson Editores, México 2000
  - Gitman Larry J., El Futuro de los Negocios, Editorial International Thomson Learning S.A. de C.V., México 2001, Pág. 4
  - Koontz Harold, Elementos de Administración, 5ª. Ed., Editorial McGRAW HILL INTERAMERICANA S.A., México 1999.
  - Martínez Villegas Fabián, Planeación Estratégica Creativa, Editorial PAC S.A de C.V., México 1994.
  - Nacional Financiera, Programa de Desarrollo Empresarial, México, 1992
  - Rabcmán Michael David J., Introducción a los Negocios, 8ª. Ed., Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, México 2001, Pág. 157
  - Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Practica, Editorial Limusa, México 1996.
  - Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2ª. Edición, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA S. A de C.V. México 1991, Pág. 80 y 88.
  - Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar las Pequeñas y Medianas Empresas, Editorial ECASA, México, 1996.).
  - Salazar Leytte Jorge, ¿Cómo iniciar una pequeña empresa?, 2ª- edición, editorial CECSA INP, México 2000, Pág. 33
  - Sedano Martínez Carlos, Nafin/ITAM, México 1992.
  - Siliceo Aguilar Alfonso, Lideres para el siglo XXI, Editorial McGRAWW HILL INTERAMERICANA S.A., México 1997, Pág. 23
  - Simón Marcelo Fernando, Los Emprendedores en Acción, Editorial Belgrano, Argentina 1997.
  - Stoner James A. F., Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997.

- UNAM, Cultura Empresarial, Formación básica de empresarios para una mayor productividad, Editor Juan Pablo Arrollo Ortiz.
- Vargas Hernández, Guadalupe Dr. (1999). Seminario: "ADMINISTRACION PARA EL NUEVO MILENIO", Villa de Álvarez, Colima.
- Wilson Terry, Manual del Empowerment, España 1999, Pág. 118.

#### REFERENCIA HEMEROGRÁFICA

- Comercio Exterior, Agosto del 2001
- Boletín de Política Informática, INEGI 1992, Año XV, Volumen 15, Número 3
- Boletín , “Análisis de la Empresa Ubicando la Situación”, Nacional Financiera / ITESM, México 1992
- “ El Espíritu Emprendedor, factor de desarrollo económico y social”, L.A.E Dulce María Hernández Villaseñor, Adminístrate Hoy, Año VI, Marzo 2000, número 71, Pág. 15-16
- Incubadora de Microempresas, Gómez Lara Rocío, Mundo Ejecutivo, No. 269, Vol. XXXVIII, Septiembre del 2001.
- Incubadoras de Empresas una Verdadera Clase de Administración, Vivian Cohen Burebistein, Entrepreneur, Mayo 1998.
- “ La empresa del siglo XXI”, Jack S. Fleitman Schvarcer, Administrate Hoy, Año VII, Septiembre 2000, Pág. 5  
Maricela Castillo Leal Profesora-Investigadora del Instituto Tecnológico de Oaxaca, Perfiles Empresariales: El Caso de Oaxaca, Revista Digital de Planificación, Empresas y Desarrollo Regional, Enero - Junio 2000, Año 1- No. 1
- Principales Riesgos en una Incubadora de Empresas, José Antonio Ramírez, Entrepreneur, Octubre 2000

- Programa de Desarrollo Empresarial, Modulo II, factores Internos y Externos que afectan o benefician a tu empresa, Fascículo 4 “Otros factores Externos, México 2000.
- Programa de Desarrollo Empresarial, Modulo II, factores Internos y Externos que afectan o benefician a tu empresa, Fascículo 4 “Otros factores Externos, México 2000.
- Business Incubation Works. The results of the Impact of Incubator Investments Study”, estudio realizado por un equipo de investigadores de distintas universidades norteamericanas, dirigidas por Natalie Wiley, de la University of Michigan Business School. Agosto de 1997. NBIA Publications, National Business Incubation Association.
- Manual de Incubadoras de Empresas, Secretaria de Economía.

#### PÁGINAS WEB (INFORMACIÓN EN LÍNEA)

- Secretaria de Educación Pública, Instituciones de Nivel Superior.  
<http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/oax/desp-escsmexsupfed.htm>
- Emprendedores, Directorio de Instituciones Educativas, Oaxaca,  
<http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/emprendedores/ConsultaIE.asp>
- Jesús Gaxiola Meléndez, Pequeña y Mediana Empresa, Tecnología de Información.  
[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/tecnologia\\_de\\_informacion\\_para\\_las\\_pyme.ht](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/tecnologia_de_informacion_para_las_pyme.ht)
- Diagnóstico y Desempeño de las MPyMEs  
[http://www.cipi.gob.mx/Diag\\_Desem\\_Mpymes.PDF](http://www.cipi.gob.mx/Diag_Desem_Mpymes.PDF)
- Lugo del Valle Rene, “Diagnóstico de la empresa Integradora: Caso Distrito Federal”, Cap. IV, Pág. 30 <http://herzog.economia.unam.mx/>
- Desarrollo Empresarial, [http://www.funadeh.org/des\\_emp.html](http://www.funadeh.org/des_emp.html)
- Secretaria de Desarrollo Industrial y Comercial <http://www.oaxaca.gob.mx/sedic/>

- Formación de habilidades emprendedoras, <http://www.centro-emprende.com/magazine-hazlo/w21-habilidades.htm>
- ¿La Globalización Amenaza u Oportunidad?, Abril del 2000, <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>.
- Incubadora de Empresas, <http://incubadora.accessnova.cl/1.htm>
- Crecimiento y Éxito para nuevas Empresas [http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación/Boletines\\_2002/boletin\\_apec3.htm](http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación/Boletines_2002/boletin_apec3.htm)
- Incubadora de Empresas, <http://www.incubarbolivar.org/incubadora.htm>
- Banca de Desarrollo, Programa en Marcha, [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.htm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.htm)
- Las Incubadoras de Empresas un fenómeno mundial exitoso. [http://www.portalbioceanico.com/proyparques\\_incubadoras\\_doc102.htm](http://www.portalbioceanico.com/proyparques_incubadoras_doc102.htm)
- Parques Tecnológicos-Incubadoras de Empresas y Parques Industriales, Alternativa para el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Jerez Santibañez - Agosto de 1997 <http://www.sipromicro.org/biblioteca/sipromicro/pdf/0774.pdf>
- Planeación [http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/apuntes\\_administracion/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/apuntes_administracion/default.htm)
- Micro y pequeña empresa” <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/semipyme.htm> emitida el 15 de Marzo del 2002
- Planeación, <http://www.Conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMES.htm>
- Desarrollo Empresarial, [http://www.pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.thm](http://www.pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.thm)
- Centro Emprende <http://www.centro-emprende.com>
- XI Congreso Nacional de ACEDE <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/CE-P-Toledano.PDF>
- El Futuro de las Incubadoras, <http://www.incubatec.cl/noticias/index.htm>

- “Relación gobierno - universidad - empresa.  
<http://.cursoenlinea.cu/eventosv/tecnopet/t02/Tecnorma.htm>
- Una interacción necesaria" Universidad 2002. Elías José Simón  
"Universidad/Empresa"  
<http://www.mineduc.cl/documentos/superior/ularepublica.doc>
- La operación de una Incubadora, Gonzalo Enríquez, Brasil 2000  
<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/ponencia.html>