

DISEÑO DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: GUÍA PARA SU CREACIÓN

Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila
Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila
Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila
Juan Jesús Nahuat Arreguín, Universidad Autónoma de Coahuila
Kelly Alejandra Muñoz Peña, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

Describir, como resultado de una investigación efectuada, las directrices que guiaron el diseño de la metodología para la creación de una incubadora de negocios en una Institución de Educación Superior. Dada la extensión del manual que contiene dicha metodología, se analizaron, seleccionaron y sintetizaron los procedimientos efectuados que pueden ser útiles a otras universidades interesadas en el tema. Los resultados muestran las directrices, conceptos e ideas que orientaron la elaboración de dicha metodología y procedimientos operativos. Para apoyar al alumno emprendedor e impulsar el desarrollo de su negocio dentro de las universidades constituye un reto para enfrentar los embates que amenazan el futuro de nuestros egresados.

PALABRAS CLAVE: Directrices, Metodología, Incubadora de Negocios

A GUIDE FOR THE CREATION OF BUSINESS INCUBATORS IN HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

The goal of this paper is to describe directives that guided the creation of a business incubator at a Higher Education Institution. We analyzed, selected and synthesized, the procedures carried out that can be useful to other universities interested on the subject. The results show guidelines, concepts and ideas related to the production of such methodology as well as operational procedures. The goal is to support the entrepreneur student and drive development of his/her business inside the universities.

JEL: M10, M20, M50

KEYWORDS: Guidelines, Methodology, Business Incubator

INTRODUCCIÓN

La observación es fuente generadora de ideas de investigación (Rea y Parker, 2014). Como académicos-investigadores, observamos que existen alumnos que costean sus estudios o satisfacen necesidades personales a través de la venta de productos, ya sean fabricados por ellos mismos o terceros, dentro de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Coahuila (UA de C). Estos alumnos poseen un espíritu emprendedor, son tenaces, buenos vendedores y creativos. Sin embargo, una vez que se gradúan, ocupan puestos que no corresponden a su formación.

Dichos alumnos poseen un perfil emprendedor. Pero iniciar un negocio sin asesoría especializada y sin financiamiento, los obliga a emplearse en el empleo que encuentren disponible una vez que concluyen sus estudios. Consideramos entonces, que es de suma importancia que la FCA apoye aquellos alumnos con un perfil emprendedor para que obtengan asesoría y financiamiento para crear y/o hacer crecer su empresa. Por lo anteriormente expresado, efectuamos una investigación con la finalidad de diseñar una metodología para la creación y funcionamiento de una incubadora de negocios dentro de dicha institución. El resultado de dicha investigación se encuentra contenido en un extenso manual de 218 páginas titulado: *Metodología y Procedimientos Operativos para la Creación de una Incubadora de Negocios en la Facultad de Contaduría y Administración (Unidad Norte) de la Universidad Autónoma de Coahuila*. Por tanto, el objetivo de éste trabajo es exponer de forma sintetizada las principales directrices metodológicas que guiaron el diseño de una incubadora de negocios para una Institución de Educación Superior (IES) y que podría ser útil también, para otras IES de México. El resto de esta investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión literaria se presenta la literatura referente a la incubadora de negocios; en la sección de metodología se realizó investigación documental y de campo, sección de resultados se muestra los resultados obtenidos en la investigación, sección de conclusiones, sección de referencias bibliográficas y biografía.

REVISIÓN LITERARIA

Concepto de Incubadora de Negocios

En Batavia, N.Y., surgen los primeros conceptos de incubadoras. Como resultado de las diversas investigaciones en este campo, el concepto evolucionó de acuerdo con las necesidades, entornos y madurez alcanzada en esta área (Barreto, 2008). En México, la incubadora de negocios consiste en una organización cuyo objetivo es apoyar la creación y el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas en sus primeras etapas de vida a través de la gestión empresarial, acceso a instalaciones y recursos con la finalidad de disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio (Valdés, 2015). Para Sánchez (2013), una incubadora de empresas es un centro generador de negocios. Su finalidad es acompañar, asesorar y capacitar a emprendedores para que transformen sus ideas en productos y servicios. Bajo este enfoque, en una incubadora se analizan las ideas de nuevos negocios y se seleccionan los proyectos más viables para su implementación. Dentro del mismo enfoque Perezcano (2011) agrega que parte de las actividades de una incubadora consisten en apoyar en el diseño del plan de negocios y en el proceso de crear la empresa a través de proporcionar consultoría en áreas tales como: administración, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, tecnología, etc.

En la opinión de Wompner (2007), una incubadora se convierte en un organismo de apoyo para los nuevos empresarios, asesorando y prestando infraestructura con la finalidad de que una empresa que inicia reduzca los riesgos, costos de puesta en marcha y el proceso de aprendizaje por el que atraviesa toda persona que inicia su negocio. Durante la investigación documental efectuada se encontró que existen una considerable cantidad de definiciones sobre el concepto de incubadora de negocios. Perezcano (2011) expresa que la creación de incubadoras genera una cadena que fomenta el desarrollo, es decir, si creamos incubadoras apoyaremos a otros en la creación de sus empresas. Asimismo, agrega que en nuestro país el 98% de las empresas son PyMES y que éstas requieren de los servicios de asesoría y consultoría para ser más competitivas y/o desarrollarse en el mercado. Desde ésta perspectiva podemos inferir que una incubadora de empresas puede ser considerada un instrumento de desarrollo regional. Pues a través de su funcionamiento, busca proporcionar soluciones a las necesidades de la región en que se ubique. De igual forma, una incubadora articula las cadenas productivas con las demandas y ofertas e impulsa los procesos de desarrollo de acuerdo con las necesidades detectadas en dichas cadenas (Bollati, 2015). Para este proyecto, una incubadora de negocios es:

“Un centro de apoyo para alumnos emprendedores que les facilita la creación y permanencia de un negocio; les proporciona un espacio físico y servicios de apoyo para asesoría especializada, tutorías personalizadas, diseño de planes de negocios y asesoría para acceder a créditos” (Civaj, 2008).

Misión de una Incubadora de Negocios

Una incubadora de empresas tiene como misión apoyar a nuevos empresarios en la formación y desarrollo de nuevos negocios con la finalidad de que éstas sobrevivan y sean exitosas (Barreto, 2008). Para Carsud (2000) la misión de una incubadora de empresas consiste en incrementar las oportunidades de un negocio creado en sus años formativos y agrega que para que el programa de incubación pueda ser considerado efectivo debe alcanzar las siguientes metas:

Presentar un suficiente buen número de nuevas y jóvenes empresas con potencial de crecimiento y óptima tasa de rotación.

Tener una alta tasa de supervivencia de sus empresas graduadas que continúan haciendo negocios fuera de su entorno.

Lograr un impacto positivo en la percepción de los nuevos empresarios y en la creación de una cultura emprendedora.

Cultivar fuertes relaciones con la industria, centros de desarrollo e innovación y universidades y,

Contar con una estructura la cual facilite el acceso a los mercados financieros (Carsud, 2000).

Tipología de los Modelos de Incubadoras

Incubadora tradicional: Se enfoca a la creación de negocios en sectores tradicionales y sus requerimientos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación son básicos. Están dirigidas principalmente al comercio, servicios y algunas industrias ligeras: papelerías, confección y maquila de ropa, loncherías, farmacias, restaurantes, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, etc. Su implantación es relativamente más sencilla y el tiempo de incubación es de tres meses aproximadamente (Mayer y Jiménez, 2011). De acuerdo con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, 2007), tres son las etapas del modelo de incubadora tradicional: Pre-incubación, incubación y post-incubación.

Incubadora de tecnología intermedia: una incubadora de tecnología intermedia es aquella especializada en brindar asesoría a negocios basados en procesos, productos o servicios donde la tecnología es nueva o innovadora, donde el conocimiento se convierte en el elemento que aporta un valor agregado permite mantener una ventaja competitiva. Los negocios incubados de acuerdo con este diseño incorporan elementos de conocimientos innovadores e innovaciones. Esto, requiere que dichas empresas estén vinculadas con institutos o centros generadores de conocimientos o grandes empresas. La infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación y procesos son semi-especializados, es decir, incorporan elementos de innovación (CETYS, 2006). Incubadora de alta tecnología: Este tipo de empresa está dirigido a los sectores de software especializado, computación, consultoría en tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), diseño de microprocesadores, biotecnología, robótica, etc. Este tipo de empresa requiere de mayor tiempo de incubación (hasta dos años) amplia infraestructura física y tecnológica y una operación altamente especializada (Montiel, 2008).

Las IES y las Incubadoras de Negocios

Vincular la educación superior con el entorno económico es uno de los principales retos a los que las universidades de los países emergentes se enfrentan. La principal tendencia es que los egresados busquen, independientemente de su talento, incorporarse al mercado laboral en busca de un empleo aparentemente seguro y estable. Así mismo, frecuentemente en las instituciones de educación superior existe un vacío en la formación en emprendimiento, pues se asumen como un “*medio para generar empleados y no para formar empleadores*”; cuando en realidad debería buscarse la “*transferencia de conocimiento a la actividad económica mediante la creación de empresas*” (Errosa y Arroyo, 1997. p. 73). De acuerdo con las autoras referidas el emprendedor desempeña un papel fundamental para crear nuevas empresas, esto con el propósito de revitalizar entornos económicamente deprimidos e impulsar el desarrollo económico en éstas zonas, a través de la creación de empleos y la reactivación de la economía. Según Wompner (2013) son escasas las universidades que desempeñan un papel crucial en la creación de nuevas empresas; no se cuenta con experiencia para la formación y educación de emprendedores y, existe una división entre el mundo académico y las empresas. Una propuesta aportada por Schorr (2006) y citado por Wompner (2013), respecto al papel de las universidades para fomentar el emprendimiento está conformada por los siguientes puntos:

Permear transversalmente el emprendimiento a través de las diferentes asignaturas de cada uno de los programas de estudio. Fomentar la cultura emprendedora a través de concursos, conferencias, exposiciones, talleres, etc. Fomentar un clima emprendedor con la finalidad de desmitificar las ideas de que las personas deben, una vez concluido sus estudios, buscar seguridad laboral, no asumir riesgos, etc.

MÉTODO

Para la elaboración de la elaboración del manual titulado: *Metodología y Procedimientos Operativos para la Creación de una Incubadora de Negocios en la Facultad de Contaduría y Administración (Unidad Norte) de la Universidad Autónoma de Coahuila*, realizamos una investigación documental y de campo. Respecto a la investigación documental, localizamos aquellos documentos, publicaciones y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente, efectuamos un proceso de selección de los mismos con el objetivo de acotar la cantidad de información considerada para esta investigación. Posteriormente procedimos a dar continuidad a través de la lectura analítica, el procesamiento y clasificación de la información obtenida. Para la investigación de campo se solicitamos la orientación e información de asesores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI) y del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) perteneciente a la Secretaría de Economía (ambos con sede en Saltillo, Coahuila). Asimismo, contamos con la orientación de asesores de la Red de Apoyo a Emprendedores (RAE) del INADEM, adscritos a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) en Monclova, Coahuila. La información estadística proporcionada por estas instituciones abarca del periodo 2004 al 2014 que fue cuando se realizó el último censo.

Para el trabajo aquí presentado y dada la extensión del manual que contiene dicha metodología, seleccionamos y sintetizamos los procedimientos metodológicos útiles para otras universidades interesadas en el tema. El criterio empleado para la síntesis de las directrices consistió en proporcionar al lector interesado, un panorama global de los pasos indispensables para crear una incubadora de negocios: analizar para su entorno geográfico, la evolución de los sectores económicos por Unidad Económica (UE) y Población Ocupada Total (POT). Esto, a través de los censos económicos del INEGI. Así como, identificar el sector económico que predomina entre los negocios de los alumnos emprendedores de la institución donde se pretenda crear una incubadora.

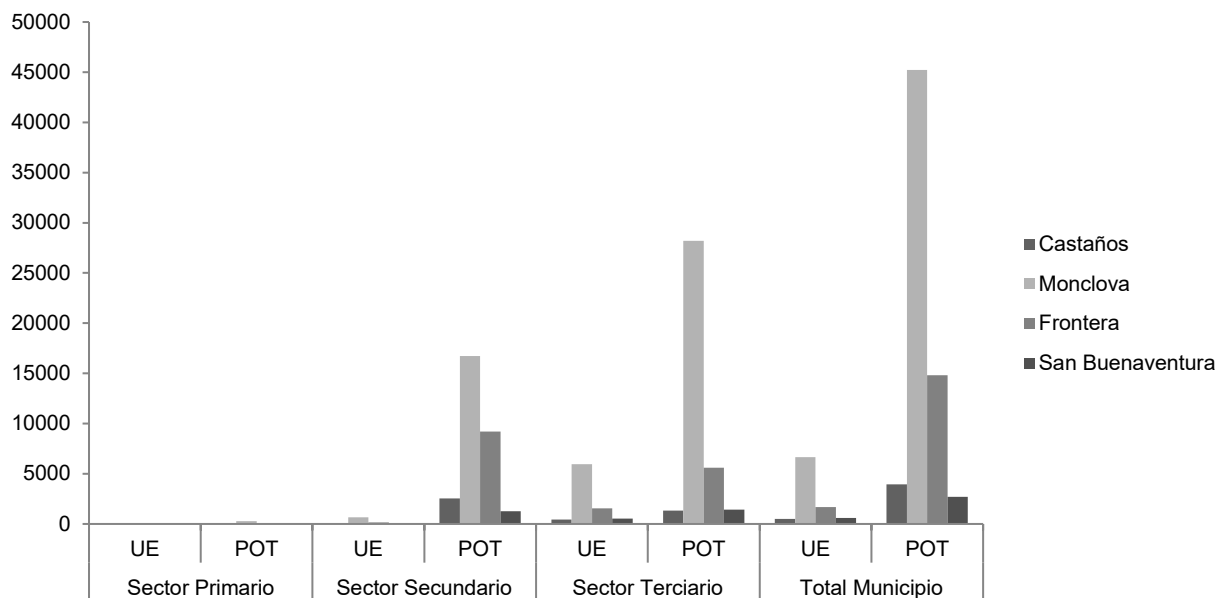
RESULTADOS

Las directrices metodológicas son:

Obtener un Panorama Global de la Evolución de los Sectores Económicos Pertenecientes al Entorno Donde se Pretende Crear Una Incubadora.

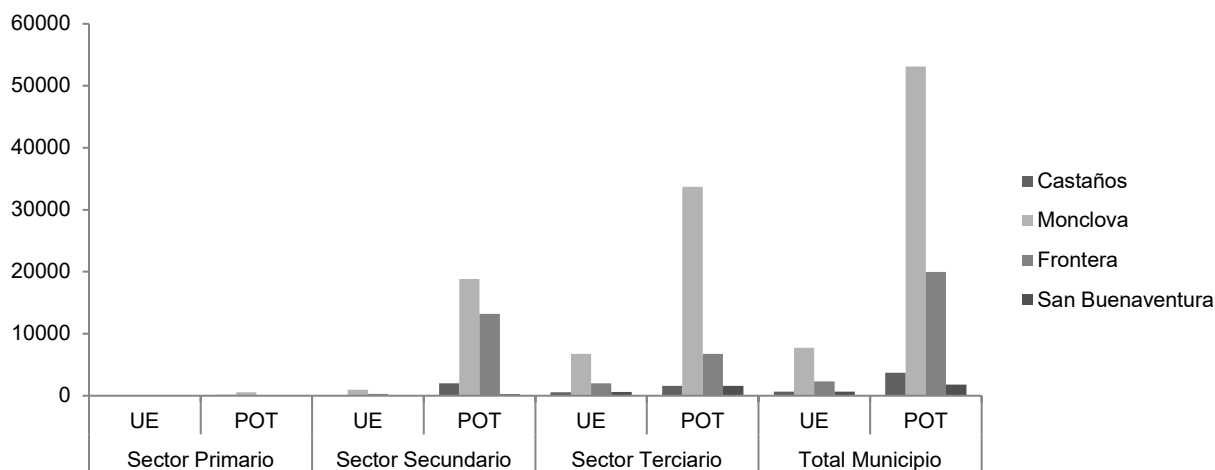
Para el diseño de una incubadora de negocios resulta pertinente obtener, a través del procesamiento y análisis de los censos económicos del INEGI, un panorama de la evolución del entorno económico de la zona donde se pretenda crear una incubadora de negocios. Dicho análisis debe tomar en cuenta las Unidades Económicas (UE) y las Población Ocupada Total (POT). En nuestro caso correspondió a la zona conurbada de Monclova, Coahuila; misma que abarca los municipios de Castaños, Frontera y San Buenaventura. En las Figuras 1 2, y 3 muestran dicha evolución.

Figura 1: Distribución de los Sectores Económicos y Mercado Laboral en 2004



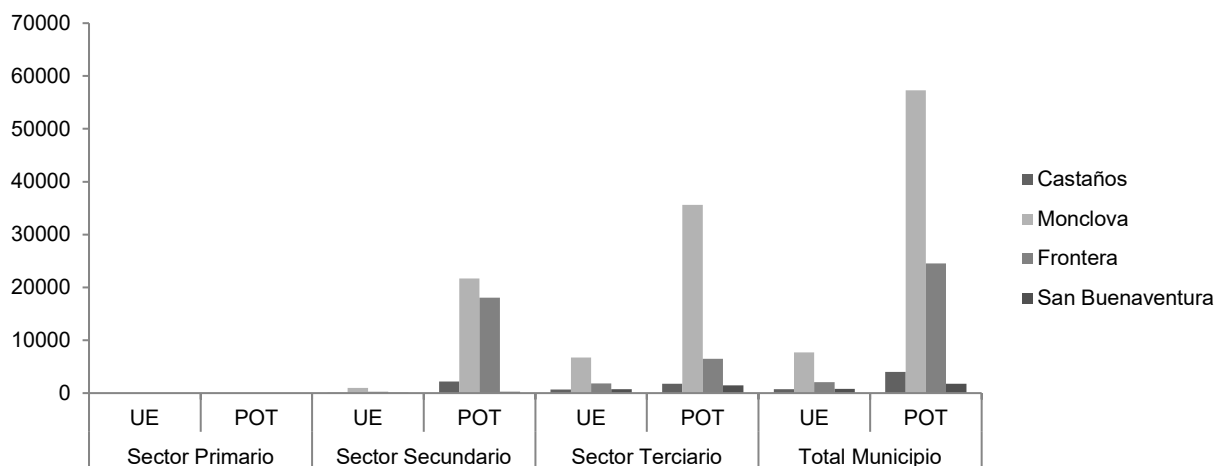
UE: Unidad económica POT: Población ocupada Total. La figura 1 muestra que durante el 2004 el sector primario de Monclova y Castaños representa un porcentaje relativamente bajo, menor del 1 por ciento y no existen registro de las Unidades Económicas (UE) de Frontera y San Buenaventura, Coahuila. Respecto a los sectores secundario y terciario del área conurbada, los porcentajes de las UE, respecto al total de los municipios son muy semejantes. Los porcentajes de las UE del sector secundario del área conurbada, respecto del total varía de un 8.7% a un 9.2 % del total. El porcentaje de las UE del sector terciario en el área conurbada respecto del total varían de un 89.93% a un 91.3%. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Económico 2004 del INEGI.

Figura 2: Distribución de los Sectores Económicos y Mercado Laboral en 2009



UE: Unidad económica POT: Población ocupada Total. La figura 2 muestra que en el 2009 las Unidades Económicas (UE) del sector primario de Castaños disminuyeron respecto al total y las de Monclova se incrementaron. No existen registros de las UE de los sectores primarios de Frontera y San Buenaventura. En el sector secundario, las UE de Monclova, Frontera y Castaños aumentaron respecto al censo 2004; mientras que San Buenaventura se redujeron levemente. Consecuentemente, las UE del sector terciario de Monclova, Frontera y Castaños se redujeron como porcentaje del total de las UE, respecto al censo del 2004 y en San Buenaventura se incrementaron levemente. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Económico 2009 del INEGI.

Figura 3: Distribución de los Sectores Económicos y Mercado Laboral en 2014



UE: Unidad económica POT: Población ocupada Total. La figura 3 muestra que para el 2014, el sector primario desapareció del área conurbada de Monclova, Coahuila. En cuanto al sector secundario, las Unidades Económicas (UE) del área conurbada representan alrededor de la décima parte del total de las UE de los sectores secundarios y terciarios. De tal forma que casi el 90% del total de las UE de dicha área pertenecen al sector terciario. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Económico 2014 del INEGI.

Los datos aportados por los censos económicos del INEGI (2004, 2009 y 2014) muestran que en el caso de la zona conurbada de Monclova, Coahuila, el sector primario prácticamente desapareció. El sector secundario se mantiene estancado; mientras que en el sector terciario se concentran la mayor cantidad de UE y POT. Esto nos permitió determinar estrategias que promuevan el éxito y supervivencia de las nuevas empresas. Por ejemplo, el diseño de un curso taller de creatividad e innovación.

Identificar la Cantidad de Emprendedores en la IES y Seleccionar el Tipo de Incubadora de Negocios a Implantar

Simultáneamente, se efectuó un censo entre la población estudiantil de la FCA para identificar de entre los 1, 244 alumnos ¿Cuántos actualmente tienen un negocio? (Emprendedores Universitarios). Para la realización de dicho censo se recorrió el total de aulas de ambos turnos y la información se obtuvo manualmente contando el número de alumnos que respondieron a la pregunta formulada. De acuerdo con los datos obtenidos se identificaron 99 EU. Sin embargo, solamente 57 EU accedieron a participar en el estudio. Una vez identificados los Emprendedores Universitarios (EU), se procedió a la administración de un cuestionario. Se solicitaron: datos generales, sector al que pertenece su negocio, descripción del mismo y apoyo requerido. Esto permitió definir el modelo de incubadora predominante para la FCA: de tipo tradicional. Dicho tipo de incubadora no otorga dinero en efectivo sino, proporciona el conocimiento y las herramientas requeridas para arrancar el negocio y posteriormente se le apoya proporcionando al futuro empresario la información y orientación necesaria para la obtención del financiamiento requerido para la puesta en marcha de su negocio.

Diseñar de los Procedimientos Operativos de la Incubadora de Negocios

Estructura Administrativa

Se definió la misión y visión para la Incubadora de Negocios de la Facultad de Contaduría (INFCa), su principal función, servicios que brinda y necesidades que deben ser atendidas por la INFCa. Asimismo, se diseñó el organigrama el cual está integrado por el Consejo Administrativo, el Coordinador General, los Asesores INADEM, el Coordinador de Servicios Administrativos, el Consejo Técnico de Evaluación Interna, el Comité Externo de Evaluación y Retroalimentación, los Asesores Técnicos Profesionales y un Asistente Administrativo. Se definieron las funciones de cada uno de éstos.

Etapas del Proceso de Incubación de la INFCa y Sus Procedimientos Operativos Correspondientes a Cada Fase.

I Etapa: Proceso de Pre-Incubación

I Fase: tipificación y pre-registro del emprendedor, su perfil y del proyecto.

El primer paso a efectuar es identificar y registrar los datos del emprendedor, de su proyecto, así como corroborar que posea el perfil de emprendedor. Para tal propósito el alumno emprendedor que desee participar en la incubadora deberá cumplir con los requisitos que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Requisitos a Cumplir Por el Alumno-Emprendedor

Llenar Cédula de Pre-Registro
Contestar el cuestionario tipo Likert para determinar si cumple con el perfil de emprendedor.
Resolver test para evaluar capacidad de creatividad e innovación
Asistir a un taller de innovación y creatividad (duración 12 horas), obtener la constancia de participación y cumplimiento con el producto a entregar.
Elaboración de la presentación del proyecto de negocio a crear.
Obtener la carta de aceptación y notificación para la presentación del proyecto del emprendedor ante el Consejo Técnico de Evaluación Interna

La Tabla 2 muestra los requisitos que todo alumnos-emprendedor aspirante a recibir apoyo de parte de la incubadora debe cumplir anterior a su valoración por el comité del Consejo Técnico de Evaluación Interna. Fuente: Elaboración propia a partir de datos contenidos en el Manual Metodología y Procedimientos Operativos Para la Creación de una Incubadora de negocios en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

II Fase: Valoración por el Consejo Técnico de Evaluación Interna

Se reúne el Consejo Técnico de Evaluación Interna y se entrega el expediente de cada uno de los candidatos a participar en la INFCA con la finalidad de revisar, retroalimentar y emitir un dictamen sobre el proyecto de negocio. Dicho Consejo elabora los documentos indicados en la Tabla 3.

Tabla 3: Documentos a Elaborar Por El Consejo Técnico de Evaluación Interna

Evaluación del Perfil del Proyecto
Dictamen del perfil del emprendedor y de su proyecto de negocio.
Carta de aceptación y notificación de la presentación del proyecto de negocios ante el Comité de Evaluación y Retroalimentación Externo.

La Tabla 3 muestra los procedimientos a ser ejecutados por el Consejo de Evaluación Interna. Dicho Consejo evalúa , emite un dictame y elabora la carta de aceptación y notificación de la presentación del proyecto de negocios ante el Comité de Evaluación y Retroalimentación Externo. Fuente: Elaboración propia a partir de datos contenidos en el Manual Metodología y Procedimientos Operativos Para la Creación de una Incubadora de negocios en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

III Fase: Evaluación y Retroalimentación por el Comité Externo de Evaluación y Retroalimentación. El Comité Externo de Evaluación y Retroalimentación, escucha la propuesta y presentación del proyecto de negocio del incubando, evalúa y proporciona a éste retroalimentación pertinente y directriz que permita a dicho incubando incorporar propuestas de mejora y viabilidad a su proyecto. Dicho Comité llena los documentos indicados en la Tabla 4.

Tabla 4: Documentos a Entregar Por el Comité Externo de Evaluación y Retroalimentación

Cédula de Evaluación.
Retroalimentación: Análisis FODA
Concentrado de evaluación de los proyectos de negocios.
Notificación de resultados a alumnos-emprendedores cuyos proyectos fueron aceptados.

La Tabla 4 muestra los procedimientos que el Comité Externo de Evaluación y Retroalimentación debe realizar una vez que escucha y evalúa la propuesta y presentación del proyecto de negocio del incubando. Fuente: Elaboración propia a partir de datos contenidos en el Manual Metodología y Procedimientos Operativos Para la Creación de una Incubadora de negocios en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

II Etapa: Proceso de Incubación

IV Fase: Gestación y procedimiento para la elaboración del Plan de Negocios.

En ésta fase el incubando desarrolla y consolida las competencias que el incubando requiere para gestar, elaborar y documentar su Plan de Negocios pertinente al proyecto de negocio presentado y aprobado por el Comité de Evaluación y Externo. A partir de ésta fase se establecerá el enlace entre los incubandos y los asesores certificados del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el tutor que le sea asignado y el Equipo de Trabajo INFCA (Conformado por Asesores Técnicos Profesionales). En esta fase el incubando realiza las actividades que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5: Actividades Que el Incubando Deberá Realizar

Recurrir al Modelo o Lienzo de Canvas Diseñado Por Osterwalder y Pigneur (2014) Para Detectar los Elementos Que Generan Valor al Negocio
Elaborar su Programa de Trabajo para ordenar y sistematizar información relevante para llevar a cabo las actividades necesarias para la creación del negocio.
Redactar su Plan de Negocios donde describe detallada y formalmente la propuesta de un negocio nuevo y cómo será llevado a la práctica.
Escribir el Resumen Ejecutivo donde sintetiza los puntos más importantes que conforman un Plan de Negocios.

La Tabla 5 muestra una serie de actividades que el incubando deberá realizar una vez que su proyecto fue evaluado y aprobado por el Comité Externo de Evaluación y Retroalimentación. Algunas de las actividades incluyen diseñar su programa de trabajo de acuerdo con el modelo o lienzo de Canvas, redactar su plan de negocios y el resumen ejecutivo. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del INADEM (2016)

Durante esta fase el Equipo de asesores INFCA asesoran al emprendedor de acuerdo con el programa de trabajo establecido. Registran y reportan al tutor los acuerdos y avances de cada reunión en minutas. Al término de cada etapa del Programa de Trabajo se convoca a una reunión al equipo de trabajo INFCA para retroalimentar al emprendedor. En caso requerido, se realizan ajustes a dicho programa y al Lienzo de Canvas. Asimismo, y de acuerdo a las necesidades detectadas se organizan cursos-talleres de carácter práctico que tengan como objetivo fortalecer las habilidades y competencias de los incubandos en la elaboración de su programa de trabajo. Una vez que el incubando entregó el Plan de Negocios y el Resumen Ejecutivo y ambos fueron aprobados Equipo de Trabajo INFCA se le otorga una constancia de aprobación.

V Fase: Constitución de la empresa y financiamiento. El tutor del emprendedor y algunos miembros del Equipo de Trabajo INFCA orientarán al incubando sobre los procedimientos a efectuar para la constitución y financiamiento para su empresa. En esta fase se determinan fuentes de financiamiento y se cumple con formalidades fiscales, laborales y gubernamentales.

VI Fase: Ejercicio de los recursos financieros de acuerdo con el Plan de Negocios. En esta fase se propone asegurar que el recurso financiero se realice de acuerdo con el Plan de Negocios elaborado por el incubado. En ésta fase participan todos aquellos incubados que aprobaron su Plan de Negocios y obtuvieron el recurso o crédito financiero.

III Etapa: de Post-Incubación

VII Fase: Seguimiento, monitoreo y evaluación de los indicadores de desempeño de la nueva empresa. En esta fase el objetivo principal es dotar al nuevo empresario de las habilidades y competencias necesarias para dar seguimiento y llevar un control de su nuevo negocio y se emplean las herramientas mostradas en la Tabla 6.

Tabla 6: Herramientas Para el Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la Nueva Empresa.

Empleo del Método de Razones Financieras
Análisis Organizacional Interno.
Análisis del Entorno.
Mejoras a implementar

En la Tabla 6 se muestran las herramientas a las que los tutores que pertenecen a la incubadora deberá recurrir para proceder al seguimiento, monitoreo y evaluación de la nueva empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de datos contenidos en el Manual Metodología y Procedimientos Operativos Para la Creación de una Incubadora de negocios en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Una vez efectuado el análisis sobre el estado financiero y el diagnóstico organizacional, el nuevo empresario deberá recibir retroalimentación por un evaluador de la INFCA.

CONCLUSIONES

A través de éste trabajo se expusieron, de manera sintetizada, las directrices y procedimientos operativos que guiaron el diseño de la metodología para crear una incubadora de negocios para una Institución de Educación Superior (IES). De tal forma que se puede concluir lo siguiente: En primer lugar, resultó de suma utilidad revisar y analizar los censos económicos 2004, 2009 Y 2014 del INEGI, pues se observó que en el sector terciario donde pertenecen comercios, servicios, etc., existe una fuerte competencia. Esto debido a que el sector primario (agricultura, ganadería, etc.) prácticamente desapareció y el secundario (industria y manufactura) se encuentra estancado. Dado que los negocios de los alumnos emprendedores pertenecen en su mayoría al sector terciario, se estableció como estrategia incentivar la creatividad e innovación. El alumno emprendedor que solicite incorporarse a la incubadora deberá asistir a un curso-taller de creatividad e innovación y como resultado, presentar la innovación efectuada a su producto o servicio que actualmente ofrece o desea brindar. En segundo lugar, se observó que la mayoría de los alumnos que actualmente tienen un negocio recurrieron tanto a ahorros propios como familiares.

De tal forma que la familia tiene injerencia en el negocio. Por tanto, en el manual *Metodología y Procedimientos Operativos Para la Creación de una Incubadora de negocios en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila*, se incluyeron herramientas del campo de la empresa familiar. La pertinencia de incorporar herramientas del campo de la empresa familiar es corroborada por diversos autores. De acuerdo con Valdez & Sánchez (2012), a nivel mundial, se clasifica a las empresas como: micro, pequeña y mediana empresa. Esta clasificación es también empleada por los programas gubernamentales que destinan recursos económicos federales para impulsar la incubación de negocios. Sin embargo, clasificar a las empresas en micro, pequeñas o medianas es la forma más fácil, pero no la más útil. Pues el tipo de propiedad condiciona más la continuidad de las empresas, que el tamaño de éstas (Tàpies, 2014). Cabello, Reyes & Solís (2004); Mendoza, Hernández y Salazar (2010); Simón (2013); La Salle (2013) y Arthursen (2016) coinciden en que la mayoría de las micro y pequeñas empresas inician como negocios familiares: empiezan con ahorros propios y de la familia. Por ende, se ven afectadas por los conflictos inherentes a toda empresa familiar no profesionalizada. De aquí la necesidad de incorporar el Protocolo familiar, políticas para la contratación y despido de familiares, etc. Finalmente, una facultad enfocada a la administración debe no solamente enseñar asignaturas relacionadas con este campo. Sino también, proporcionar apoyo a los alumnos emprendedores a través de la creación de una incubadora de negocios. De esta forma, se aportaría una solución al “desligamiento entre la idea y los recursos necesarios para poner en marcha el negocio”. Para nuestro entorno, donde el desempleo y sub-empleo prevalece apoyar al alumno emprendedor e impulsar el desarrollo de su negocio dentro de las universidades constituye un reto para enfrentar los embates que amenazan el futuro de nuestros egresados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allesch, J., (1987). Innovation Centers and Sciences Parks in the Federal Republic of Germany en Gibb, J.M. Ed., Science Parks and Innovation Centers: Their Economic and Social Impact. Elsevier, Amsterdam, pp. 58-68 Disponible en: <http://epn.sagepub.com/content/32/6/1065.abstract>

Arthursen, (2016). Empresa familiar no es sinónimo de PYME. Arthursen, Disponible en: <http://www.arthursen.com/articulos-estudios/empresa-familiar>

Barreto, K., (2008). *Una metodología de diseño en la implementación de incubadoras de empresas de tecnologías de información en universidades peruanas y su aplicación en la UNMSM (Universidad*

Nacional de San Marcos). Tesis. Lima, Perú. Disponible en:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5B28A1EA447F5BB40525771F007AD00B/\\$FILE/2_Tesis_Una_metodolog%C3%ADa_de_dise%C3%B1o_en_la_implementaci%C3%B3n_de_incubadoras_de_empresas.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5B28A1EA447F5BB40525771F007AD00B/$FILE/2_Tesis_Una_metodolog%C3%ADa_de_dise%C3%B1o_en_la_implementaci%C3%B3n_de_incubadoras_de_empresas.pdf)

Bollati, L., (2015). Análisis de los modelos de incubación existentes . Csp de estudio de la Red de incubadoras de América Latina. Disponible en:
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7876/2/TFLACSO-2015LMB.pdf>

Cabello, A., Reyes, R., y Solís, P., (2004). El perfil organizacional de las PyMEs (microempresas, pequeñas y medianas Empresas) En el sector manufacturero: un análisis integral. Disponible en:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02-197_Adalberto_Cabello_Ch_vez.pdf

Carsud, A., (2000). Creating An International High Technology Incubator: The Case Of The Ucla Venture Development Program, *Journal of Enterprising Culture*, Vol 8, No. 2, (Junio, 2000), pp. 185-200. Disponible en: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495800000115>

CETYS, Universidad. (2016). Incubadora de Negocios de CETYS Universidad. Proceso metodológico de incubación de una incubadora de tecnología intermedia. Disponible en:
<http://www.cetys.mx/userfiles/centroempreendedor/Incubadora.pdf>

Civaj, M., (2008). El aliado que necesitas para crecer. En *Revista digital entrepreneur*. Disponible en:
<http://www.entrepreneur.com/article/260461>

Coit, M., (2006). Place To Hatch Startups: Helping Companies Take Shape - Former Agilent Campus In Rohnert Park Becomes Incubator For Fledgling Entrepreneurs, *The Press Democrat*, Vol 17, No. 3, (Diciembre, 2006), pp. 60-67. Disponible en:
<http://www.pressdemocrat.com/news/2249862-181/startup-incubator-in-rohnert-park?ref=related>

Erossa, V., y Arroyo, P., (1997). Creación de pequeñas empresas exportadoras: una experiencia en Centroamérica. En *Comercio Exterior*, pp. 74-79 Disponible en:
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/331/9/RCE9.pdf>

Hackett, M., y Dilts, D., (2004). A Systematic Review of Business. Incubation Research, *Springer Netherlands*, Vol 29, No. 1, (Enero, 2004), pp. 55-82. Disponible en:
<http://link.springer.com/article/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f#/page-1>

INADEM, (2016). Página Institucional. Instituto Nacional del Emprendedor. Disponible en:
<https://www.inadem.gob.mx/institucional/>

INADEM (2016). Programa de Incubación en Línea (PIL). Crea tu empresa. Disponible en:
http://www.ime.gob.mx/documentos/PIL_2016.pdf

INEGI (2004). Censos económicos 2004. Disponible en:
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx>

INEGI (2009). Censos económicos 2009. Disponible en:
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx>

INEGI (2014). Censos económicos 2014. Disponible en:
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

ITESM, (2007). Incubadora de Microempresas Tradicionales ITESM. Disponible en: <http://apps05.ruv.itesm.mx/portal/portales/incubadorasocial/publico/infogeneral/incubadora.htm>

La Salle, (2013). Protocolo de Familia para PYMES. Disponible en: http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/?q=protocolo_de_familia#.WFgkrY0izIU

Mayer, E., y Jimenez, K., (2011). Las incubadoras de negocios en México: un análisis descriptivo. En Ciencia UAT, Vol. 6 núm. 2, octubre-diciembre, pp. 8-13. Disponible en: <http://www.revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/62>

Mendoza, J., Hernández, M., y Salazar, B., (2010). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/

Montiel, C., (2008). Incubadoras de empresas: una tipología de modelos de incubación en México. Ponencia presentada en II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XII Congreso de Ingeniería de Organización September 3-5, 2008, Burgos, Spain. Disponible en: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY/219-228.pdf

Osterwalder, A., y Pigneur, I., (2014). Generación de Modelos de Negocios. Disponible en: http://ut-fre.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

Perezcano, L., (2011). ¿Qué es una incubadora de negocios? En Kπpital Privado. Disponible en: <http://www.capitalprivado.com.mx/2011/05/10/que-es-una-incubadora-de-negocios/>

Rea, L., y Parker, R., (2014). Designing and Conducting Survey Research. A Comprehensive Guide. Fourth Edition. Jossey-Bass A Wiley Brand.

Sánchez, J., (2013). *Incubadora de empresas: concepto, estructura y universalidad*. Disponible en: <http://www.encyclopediadetareas.net/2013/05/incubadoras-de-empresas-concepto.html>

Simón, J., (2013) Pymes familiares mexicanas, optimistas ante futuro: PwC. En *El Economista*. Disponible en: http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwcpymes_familiares_y_no_familiares__empresas_diferentes.pdf

Tàpies, J., (2014). Somos una PIME o una empresa familiar. Disponible en: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/somos-una-pyme-o-una-empresa-familiar/>

Tornatzky, L., et. al. (2003). Incubating Technology Business: A National Benchmarking Study, NBIA Series., USA. Disponible en: <http://docplayer.es/14932069-Estado-del-arte-de-incubadora-de-empresas-de-tecnologias-de-la-informacion-en-universidades.html>

Valdés, J., (2015). Síntesis sobre las características de los procesos de emprendimiento e incubación de negocios en México. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5071442.pdf>

Valdez, J., & Sánchez, G., (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. En *Iberóforum*. Vol. VII, Núm. 14, Julio-Diciembre, pp.126-156. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>

Wompner, F., (2007). Un modelo de incubadora de negocios universitaria; en la ruta de la innovación organizacional. En Observatorio de la economía latinoamericana. Revista académica de economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2007/fw-incub.htm>

BIOGRAFÍA

Yolanda Saldaña Contreras: Doctorado en Educación por The University of Manchester, Inglaterra. Adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PRODEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.

Fernando M. Ruiz Díaz: Doctorado en Investigación de Operaciones por The University of Manchester, Inglaterra. Adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PRODEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.

Laura Leticia Gaona Tamez: Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Catedrática Asociada con perfil PRODEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.

Juan Jesús Nahuat Arreguín: Doctorado en Planeación Estratégica por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Catedrático investigador, Perfil PRODEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.

Kelly Alejandra Muñoz Peña: alumna de la carrera de Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaboradora en proyectos de investigación realizados por la Dra. Yolanda Saldaña Contreras: Facultad de Contaduría y Administración, Monclova, Coahuila.