



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGON**

**Importancia de las Incubadoras de Empresas, frente a los compromisos del Gobierno Mexicano en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas. Estudio de caso: Centro de Incubación de Empresas de la Delegación Gustavo A. Madero (2006-2012)**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**Licenciado en Relaciones Internacionales**

**PRESENTA:**

**María Gabriela Sáenz Santana**

**Director de tesina:**

**Rodolfo Arturo Villavicencio López**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

Introducción.	IV
1 Importancia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas.	8
1.1. Coyuntura económico-social a finales del Siglo XX.	8
Postura de la Organización de las Naciones Unidas sobre los retos para lograr un Desarrollo Humano sostenible	14
1.2. Evaluación y perspectivas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio	16
1.3. Importancia del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio	20
2 Postura del Gobierno Mexicano respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio	23
2.1. Compromisos adquiridos	24
2.2. Pleno empleo Objetivo por cumplir.	33
2.3. Programas Gubernamentales de apoyo a las PyMES Mexicanas.	38
Importancia de las Incubadoras de Empresas, en el fomento al empleo productivo.	42
2.4. Trabajos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México, en apoyo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio	45
3 Evaluación y Perspectivas del Centro de Incubación de Empresas de la Delegación Gustavo A. Madero	49
3.1. Modelo de Incubación CIEBT-IPN	55
3.2. Eficacia del modelo de incubación, dentro del Centro de Incubación de Empresas de la Delegación, Gustavo A. Madero	58
3.3. Perspectivas de un trabajo coordinado entre el Programa de Naciones Unidas en México y el Programa México Emprende	63
Consideraciones Finales:	69
Bibliografía.	71
Hemerografía.	71
Mesografía.	71
Anexos.	74

## **AGRADECIMIENTOS:**

Solo a 4 personas, que llenaron mi vida con alegrías, aprendizajes, sueños, confidencialidades, retos, enojos y regaños, agradezco todo lo que soy y todo lo que tengo, pues sin ustedes la vida no me hubiera sabido a éxito siempre a donde quiera que estuviera. Porque sin ustedes, quizá mis metas hubieran sido solo sueños, sueños incumplibles, pero gracias a que Dios los puso en mi vida como mi familia incondicional desde que nací, soy lo que soy y tengo lo que tengo.

Porque sin tus cuidados cuando mamá tenía que trabajar mi infancia quizá no tendría los recuerdos de alegría y felicidad que ahora tengo, y en lugar de tener solo una mamá dios quiso que tuviera dos, para no sufrir cuando una de las dos no estuviera, gracias a ti Tía Yola, porque fuiste mi otra madre y nunca lo voy a olvidar.

Y a ti, que tuviste que aguantar el molestísimo ruido de la computadora por la noche y la incandescente luz casi en tu cara, cuando la escuela me exigía no dormir, o cuando tenías que ser el público al que expondría el tema de una materia el día siguiente y que también has sido mi confidente en mis problemas y alegrías, a ti hermanita que eres el mejor regalo que mi mamá me pudo haber dado, te agradezco tu tiempo y paciencia y sé que pase lo que pase puedo contar contigo.

Ahora te toca a ti, a esa persona que nunca imagine conocer, pero que ha estado en mi vida casi la mitad de ella, que me enseñó a que las palabras de amor fueran más fáciles de expresar por las personas que significan algo en mi vida, a ti con quien conocí por primera vez el mar como me lo prometiste, a ti que siempre cumples tus promesas, a ti que inculcaste en mí la idea de que el matrimonio para siempre si existe, a ti que has llenado mi vida de amor y felicidad por 11 cortos años, a ti con quien tengo la ilusión de vivir hasta que la muerte nos separe, te agradezco por esos momentos tan hermosos, inolvidables y sobre todo tan emocionantes que me has hecho vivir, agradezco tu paciencia y comprensión, tus palabras de aliento cuando las necesitaba y la fuerza de vivir que siempre tienes, gracias por no apartarte de mi vida en los momentos más difíciles de nuestra relación, y sobre todo gracias Toño, por querer unir tu vida ante dios con la mía. Nunca te separes de mí, SIEMPRE JUNTOS.

No sé por dónde comenzar cuando quiero hablar de la persona que me dio la vida, que me ha dado también toda su vida, sus esfuerzos, sus desvelos, su apoyo incondicional, que ha soportado mis malos momentos y que siempre me perdona, a ti que sacrificaste tu hambre, tu sueño, tu ropa, tu dinero, y creo que hasta tu felicidad solo porque yo no sufriera, GRACIAS, porque por todos esos esfuerzos hoy tengo la oportunidad de cumplir uno de mis más grandes sueños en la vida, GRACIAS otra vez por ser mi padre y mi madre al mismo tiempo, GRACIAS, por los valores que me inculcaste, GRACIAS por protegerme cuando me sentía desprotegida, GRACIAS por orientarme, GRACIAS por ser la razón más fuerte en mi vida para superarme y aguantar hasta el final, pues eres la mujer más fuerte que he conocido, Dios me bendijo por permitir que tu fueras mía y solo mía.

Muy pocas veces te lo he dicho cara a cara, y deseo que por siempre se quede escrito en este libro: TE QUIERO MUCHO, MAMÁ.

## Introducción

En la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, celebrada en septiembre de 2000, los líderes del mundo asignaron al desarrollo un papel central dentro del programa mundial.

Ciento ochenta y nueve dirigentes del mundo establecieron metas y objetivos medibles para generar un desarrollo mundial que combata la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación contra la mujer. Dichas metas y objetivos se conocen actualmente como los *Objetivos de Desarrollo Del Milenio (ODM)*, los cuales se centran en el ser humano y deben de ser alcanzados en 2015.

Los ODM tienen como reto lograr que sus beneficios se distribuyan equitativamente; y para lograr esto es necesario comenzar a difundirlo entre el sector más importante de la economía mexicana, las PYMES.

Pues se sabe con certeza que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME's) son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto.

Con base en la información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las MiPyMEs constituyen el 99% del total de unidades económicas del país; representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México.

Es por ello la importancia de que cuenten con instituciones que promuevan su generación, desarrollo y supervisión, esas instituciones son mejor conocidas como Incubadoras de Empresas, las cuales se encuentran clasificadas de acuerdo con el tipo de empresa a incubar.

Y es debido a su importancia, que son los instrumentos más adecuados para la generación de empresas, ya que son capaces de satisfacer las demandas específicas de cada tipo de empresa.

Pues es de llamar la atención que a pesar de que el Sistema de Incubación de Empresas es un proyecto a nivel nacional, respaldado y promovido por la Secretaría de Economía, no se encuentre dentro de la agenda de proyectos vinculados al cumplimiento de los ODM, respaldados o asesorados por el PNUD.

Por ello la hipótesis de este trabajo de tesina menciona que: Si el programa *México Emprende* fuera apoyado y asesorado por el *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*, los beneficios que generaría, independientemente de cumplir con los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, serían una solución a la problemática de supervivencia, innovación, financiamiento, competitividad y adaptación de los emprendedores y de las micro y pequeñas empresas al contexto nacional y por supuesto internacional, permitiendo un mejor desarrollo y crecimiento en este sector. Al término del sexenio del presidente Felipe Calderón, en el año 2012, el nuevo mandatario estaría obligado a considerar dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018, el Programa *México Emprende* como el principal instrumento para continuar con el apoyo y el impulso a las Pequeñas y Medianas Empresas, por medio de los Centros de Incubación de Empresas.

Actualmente, ya no es suficiente crear programas que solo satisfagan necesidades nacionales, sino que también, con ellos podamos crear empresas competitivas a nivel internacional, capaces de generar desarrollo en su entorno; para lograrlo no solo necesitan apoyo del Estado sino también de actores nacionales, como: organizaciones civiles, actores políticos, instituciones intermedias, e instituciones internacionales, tal y como lo menciona la teoría de la Competitividad Sistémica de Dirk Messner.

La teoría de la Competitividad Sistémica surge de la observación de varios países en desarrollo, con un entorno empresarial ineficaz<sup>1</sup>; no basta con tener un contexto macro estable, sino también contar con un nivel meso creando situaciones

---

<sup>1</sup> Dirk Messner. Materiales de Trabajo num.5, Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica" Ed. Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg. p.20

favorables para las empresas. Dicha teoría establece que con el esfuerzo colectivo de las empresas, y con la iniciativa de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales pueden conducirse hacia un desarrollo marcado por la competitividad.

La teoría contempla cuatro niveles analíticos y son el nivel meta, macro, meso y micro. El nivel meta<sup>2</sup> es donde se examina la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia. En el nivel meso esta la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos al nivel de las empresas.<sup>3</sup> El nivel macro<sup>4</sup> habla de tener un entorno macroeconómico estable, tener un nivel de inflación controlado, un equilibrio en nuestro comercio exterior. El nivel micro<sup>5</sup> contempla el estudio de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción, la aplicación de innovaciones tecnológicas, calidad y flexibilidad

La teoría de la Competitividad Sistémica, habla de que se necesita la intervención de varios actores, y contempla un nivel macro en donde podemos situar la importancia de contar con la asesoría del PNUD para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a nivel micro generar un entorno favorable, para poder generar desarrollo y crecimiento en un sector tan importante como lo son las PYMES, por medio del Programa México Emprende; las Pymes son responsables de generar empresas fuertes y capaces de generar empleo. El éxito o fracaso de una empresa radica en su mayoría en las bases sobre las cuales haya surgido; si esas bases las adquirió de una incubadora, acompañada de un entorno meta diferente, en el cual la sociedad tenga una mentalidad diferente, las nuevas empresas correrían menos riesgos de fracasar.

En el primer capítulo de este trabajo se hablará del contexto económico- social global antes y durante el nacimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así

---

<sup>2</sup> Dirk Messner. Materiales de Trabajo num.5, Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica" Ed. Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg. p.17

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Ibidem. p.22

<sup>5</sup> Ibidem. p.30

como de la postura que la Organización de las Naciones Unidas ante los Objetivo y la importancia que tiene el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, en el cumplimiento de los Objetivos.

En el segundo capítulo, se abordará ahora el tema de los Objetivos pero desde el punto de vista nacional, pasando desde los compromisos que México adquirió al reconocer estos Objetivos y las acciones que el Gobierno Federal ha llevado a cabo para difundirlos y alcanzarlos.

En el tercer capítulo se hablará de la principal herramienta que puede ayudar a que el Objetivo de Desarrollo del Milenio que trata el presente trabajo de tesina se logre, las incubadoras de empresas, detallando las características de las mismas, su forma de trabajo y lo más importante, cuáles serían las perspectivas de un trabajo coordinado entre instituciones como el PNUD y la Secretaria de Economía.

## **Capítulo 1: Importancia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas**

El año 2000 fue un año considerado a nivel mundial un año de transición, de cambios y se puede decir que el inicio del comienzo de una nueva era; es en este mismo año que la visión de futuro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), tuvo un cambio profundo, un cambio que la motivó a replantear la coherencia en los trabajos que estaba realizando para lograr que los principios del Derecho Internacional<sup>6</sup> sigan vigentes.

Por esta razón, la Organización de las Naciones Unidas declaró que el periodo de sesiones que se llevaría a cabo el 5 de Septiembre del año 2000 fuera declarado como la *Asamblea del Milenio*<sup>7</sup> fue dentro de este contexto que del 6 al 8 de septiembre de ese año se llevó a cabo en la Sede de las Naciones Unidas, en Nueva York, la denominada *Cumbre del Milenio*; la reunión congregó a más de 189 países, quienes coincidieron que los retos a los que en ese entonces se enfrentaba el mundo, tenían que ser resueltos lo más pronto posible, naciendo de esta forma los denominados *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)*, los cuales proporcionaron un marco para que todo el sistema de la ONU trabajara hacia un fin común, con el propósito de lograr tener un mundo más próspero y justo, en donde la globalización se convirtiera en un beneficio para todos los habitantes del mundo.

### **1.1. Coyuntura económico-social a finales del Siglo XX**

La década de los 90, fue una década marcada por grandes crisis financieras mundiales; una es la ocurrida a finales del año de 1994 en México, la cual se propagó en Latinoamérica alcanzando lugares tan alejados como Argentina,

---

<sup>6</sup> Estos principios son mencionados en la 8a. sesión plenaria del 8 de septiembre de 2000, de la siguiente forma:

El derecho de libre determinación de los pueblos que siguen sometidos a la dominación colonial y la ocupación extranjera; la no injerencia en los asuntos internos de los Estados; el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales; el respeto de la igualdad de derechos de todos, sin distinciones por motivo de raza, sexo, idioma o religión y la cooperación internacional para resolver los problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario.

<sup>7</sup> "Asamblea y Cumbre del Milenio". Artículo publicado en <http://www.objetivosdelmilenio.org.mx/> (Página consultada el 09 de Abril de 2009).

naciendo así el denominado “Efecto Tequila”; otra crisis que aconteció durante la década fue la crisis financiera asiática de 1999.

Pero el presente análisis sobre la coyuntura económico-social de finales de la década de los 90, no se centra en recordar estas crisis, sino más bien en presentar un balance sobre las consecuencias que éstas y otros factores traen consigo al *desarrollo humano*.

El propósito del desarrollo humano es crear un ambiente en el que las personas tengan acceso a tres opciones esenciales; la primera es poder tener una vida larga y saludable (esperanza de vida); la segunda es poder adquirir conocimientos (nivel educacional; y la tercera disfrutar de un nivel de vida decoroso (PIB), debido a ello podemos afirmar que el desarrollo humano ubica al ser humano en el centro del desarrollo.<sup>8</sup>

El desarrollo humano no solo analiza cuestiones financieras sino también cuestiones sociales, tales como: el comercio, el empleo, la libertad política o los valores culturales, pero claro siempre desde la perspectiva del ser humano.

Para poder medir el desarrollo humano existe un indicador llamado *Índice de Desarrollo Humano* (IDH), el cual se aplica tanto a los países en desarrollo como a los países desarrollados; indica que cuando las personas cuentan con las tres opciones mencionadas en párrafos anteriores (esperanza de vida, nivel educacional, PIB) el ser humano puede estar en condiciones de acceder más fácilmente a otras oportunidades.

De esta forma es como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), nos ayudará a comprender desde otra perspectiva cual era el contexto económico-social que vivía el mundo a finales de la década del siglo XX.

Nuestro balance comienza en el año de 1995, en el cual el Índice de Desarrollo Humano (IDH) nos dice que en 1993 la deuda externa de los países en desarrollo

---

<sup>8</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre Desarrollo humano 1995. Ed.Harva. México.1995.p.15.

llegaba a la cantidad de 1,8 billones de dólares y los importes que debían pagar los países ascendían al 22% de sus ingresos de exportación.<sup>9</sup>

Un dato revelador que arroja el Informe sobre Desarrollo Humano de 1995 es que más de las tres cuartas partes de los habitantes del mundo, equivalente al 80% de los habitantes del mundo que viven en países en desarrollo, sólo disponen de un 16% del ingreso mundial, mientras que el 20% de la población más rica del mundo dispone del 85% del ingreso mundial.

En cuestiones de empleo el indicador nos reveló que el mundo estaba en ese entonces enfrentándose a una escasez de empleos; a manera de ejemplo menciona a los países en desarrollo en los cuales sería necesario crear alrededor de 1,000 millones de nuevos empleos para poder satisfacer la necesidad del ser humano para el decenio que se acercaba.

Una cuestión importante para el Desarrollo Humano es la tecnología, para ese entonces se estimaba que la tecnología de la computación había atravesado alrededor de 4 etapas durante la vida promedio de una persona.

El Índice de Desarrollo Humano revelaba para el año de 1995 que de los 174 países analizados, 63 pertenecen a la categoría de desarrollo humano alto, 64 a la categoría de desarrollo humano medio y 47 a la categoría de desarrollo humano bajo.

Para este mismo año Canadá ocupaba, con un valor de 0,960, el primer lugar dentro del rubro de los países industrializados; para los países en desarrollo con un valor de 0,913 y posición número 23 Chipre ocupaba el primer lugar; México para ese mismo año ocupaba la posición 49 con un valor de 0,855.<sup>10</sup>

Otro factor importante para comprender mejor el contexto económico social que prevaleció durante los últimos años de los 90's, es la pobreza humana, la cual abarca más que solo la falta de ingresos, sino también conlleva a la denegación de las oportunidades más básicas.

---

<sup>9</sup> Ibidem.18

<sup>10</sup> Ibidem 25

Para medir la pobreza también existe un indicador llamado Índice de Pobreza Humana (IPH), el cual mide el grado de privación, la proporción de la gente que queda excluida del progreso total de la comunidad<sup>11</sup>; por lo tanto se puede decir que refleja lo bien o mal que se distribuyen los logros de un país.

El IPH-1<sup>12</sup> reveló en el Informe Sobre Desarrollo Humano de 1998 que alrededor de un tercio de la población de 32 países en desarrollo sufre como consecuencia la pobreza humana.

Según este indicador, en el año de 1998 Trinidad y Tobago ocupaba el primer lugar en pobreza humana, con un valor de 3.3 %, seguido de Chile con un 4.1%; para este mismo año China ocupaba la posición número 16 con un valor de 17,1%, muy por debajo de nuestro país, este indicador ubicaba para ese mismo año a México en el lugar 7 con un 10.7 %, lo cual significa que China y México contaban con una distribución menos equitativa de su riqueza.

Pero de igual forma que el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el Índice de Pobreza Humana (IPH) abarca también a los países industrializados (IPH-2); en el informe realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo del año 1998 menciona que según el IPH-2, las pocas oportunidades de empleo con las que cuentan algunos países industrializados como Francia; con un 32 por ciento del total de sus jóvenes de entre 15 y 24 años de edad, que en ese momento se encontraban desempleados, sin importar que para ese año este país se encontraba clasificado en el lugar número 7 según su Índice de Pobreza Humana.

El IPH-2 para el año de 1998 ubicaba a Suecia con el valor de 6,8 % como el mejor país de entre los países industrializados que mejor reparten su riqueza y oportunidades entre sus habitantes; en este mismo año Estados Unidos ocupaba el último lugar de la tabla con un Índice de Pobreza Humana de 16%.

---

<sup>11</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre Desarrollo humano 1998. Ed.Mundi-Prensa. México.1998.p.25.

<sup>12</sup> IPH-1, es la simbología utilizada para referirse al Índice de pobreza humana para los países en desarrollo.

INDICE DE POBREZA HUMANA (IPH-2) DE LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS							
	PRIVACION EN CUANTO A SUPERVIVENCIA	PRIVACION EN CUANTO A CONOCIMIENTO	PRIVACION EN CUANTO A INGRESO	EXCLUSION SOCIAL	INDICE DE POBREZA HUMANA		
	POBLACION QUE SE ESTIMA QUE NO SOBREVIVIRA HASTA LOS 60 AÑOS (%)	POBLACION FUNCIONALMENTE ANALFABETA (% DE 16 A 65 AÑOS DE EDAD)	POBLACION POR DEBAJO DEL LIMITE DE LA POBREZA DE INGRESO (%)	DESEMPLEO DE LARGO PLAZO, 12 MESE O MÁS ( EN % DEL TOTAL D ELA POBLACION EN EDAD ACTIVA)	INDICE DE POBREZA HUMANA ( IPH-2) DE LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS	CLASIFICAION SEGÚN EL PIB REAL PER CAPITA EN DOLARES	
PAISES	1995	1995	1990	1995	VALOR (%)	CLASIFICACION SEGUNEL IPH-2	
SUECIA	8	7.5	6.7	1.5	6.8	1	13
PAISES BAJOS	9	10.5	6.7	3.2	8.2	2	10
ALEMANIA	11	14.4	5.9	4	10.5	3	8
NORUEGA	9	0	6.6	1.3	11.3	4	2
ITALIA	9	0	6.5	7.6	11.6	5	9
FINLANDIA	11	0	6.2	6.1	11.8	6	14
FRANCIA	11	0	7.5	4.9	11.8	7	7
JAPON	8	0	11.8	0.6	12	8	4
DINAMARCA	12	0	7.5	2	12	9	3
CANADA	9	16.6	11.7	1.3	12	10	5
BELGICA	10	18.4	5.5	6.2	12.4	11	6
AUSTRALIA	9	17	12.9	2.6	12.5	12	11
NUEVA ZELANDIA	10	18.4	9.2	1.3	12.6	13	16
ESPAÑA	10	0	10.4	13	13.1	14	17
REINO UNIDO	9	21.8	13.5	3.8	15	15	12
IRLANDA	9	22.6	11.1	7.6	15.2	16	15
ESTADOS UNIDOS	13	20.7	19.1	0.5	16.5	17	1

FUENTE: INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO 1999

Tanto el Índice de Desarrollo Humano (IDH), como el Índice de Pobreza Humana (IPH) no reflejan por sí solos la condiciones reales de un país, sino más bien se tiene que trabajar con ambos indicadores simultáneamente para poder tener una mejor radiografía de lo que un país, tiene y no está distribuyendo de forma equitativa entre su pueblo.

Para el año de 1998 se consideraba que los 225 habitantes más ricos del mundo tenían una riqueza igual al ingreso anual de 2,500 millones de habitantes más

pobres; que las tres personas más ricas del mundo contaban con activos que superaban al Producto Interno Bruto de los 48 países menos adelantados; para este mismo año se estimaba que el costo de lograr y mantener acceso universal a la enseñanza básica para todos, atención básica de salud para todos, salud reproductiva para todas la mujeres, alimentación suficiente para todos, agua limpia y saneamiento para todos, es de 44 mil millones de dólares por año, esto es un número inferior equivalente al 4% de la suma de la riqueza de las 225 personas más ricas del mundo.<sup>13</sup>

Con estos datos el Índice de Pobreza Humana (IPH) pretende demostrar que el problema de la pobreza no era en ese entonces al igual que ahora un problema exclusivo de los países en vía de desarrollo, pero que cada país, cada región, cada Estado, cada comunidad vive de manera e intensidad distinta, los problemas sociales y económicos.

Para el año 2000, se calcula que de los 4600 millones de habitantes de los países en desarrollo, más de 850 millones son analfabetos;<sup>14</sup> para este mismo año más de 1 millón de personas sobrevive con menos de 1 dólar al día y más de 2 millones con menos de 2 dólares.

Como en años anteriores el informe sobre Desarrollo Humano no solo presenta un balance de los países en vías de desarrollo, sino también de los países desarrollados, de los cuales menciona que más de 130 millones de personas que viven en los países miembros de la OCDE padecen pobreza de ingresos y 34 millones se encuentran desempleados.

En ese mismo año, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), presentó un “corte” para poder saber que tan cerca o lejos se encuentra la comunidad internacional de cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio entre los datos destaca la siguiente información:

---

<sup>13</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre Desarrollo humano 1998. Ed. Mundi -Prensa. México.1998.p.25.

<sup>14</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre Desarrollo humano 1998. Ed.Mundi-Prensa. México.2001.p.11.

- El 60% de la población mundial viene en 43 países que se encontraban en la meta reducir a la mitad el número de personas que padecen hambre.
- En cuanto a la enseñanza primaria e igualdad de género, la mayoría de los países en desarrollo ya habían alcanzado los objetivos o se encontraban en vías de hacerlo.
- Más del 50% de los países sobre los cuales se disponen de datos no alcanzarían los objetivos, a no ser que aceleren sus progresos en grados significativos.
- 62 países se encontraban en vías de reducir la mortalidad materna en tres cuartas partes; 83 están muy retrasados.
- La prevalencia mundial del SIDA sigue aumentando y para ese entonces solo Uganda y Zambia da señales de disminución.

Una vez presentado este pequeño balance sobre el contexto económico-social de los últimos años de la década de los noventa, se puede decir que la forma en la que se estaban desarrollando las acciones de los representantes de los países que integran a la Organización de las Naciones Unidas, no estaban generando un avance en la composición de las fracturas sociales y económicas que el mundo presentaba, si no que por el contrario la brecha entre los pobres y los ricos era cada vez más grande y más profunda, del mismo modo que la condiciones de mejora continua que los mandatarios implementaban no generaban un impacto notorio en el incremento del nivel de vida de los países.

Debido a lo anterior y basada en todos los informes anuales que la Organización de las Naciones Unidas elabora, en el año 2000 toma la decisión de redirigir sus esfuerzos, convocando a la comunidad internacional a la denominada *Cumbre del Milenio*, de la cual nacen los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*.

## **1.2 Postura de la Organización de las Naciones Unidas sobre los retos para lograr un Desarrollo Humano Sostenible**

El Desarrollo Humano Sostenible es el desarrollo que no sólo suscita un crecimiento económico sino que también distribuye equitativamente sus beneficios; que regenera el medio ambiente en lugar de destruirlo; que fomenta la autonomía de las

personas en vez de marginarlas; es un desarrollo que otorga prioridad a los pobres, que amplía sus opciones y sus oportunidades.<sup>15</sup>

Es bajo esta definición de Desarrollo Humano que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) anuncia en su Informe sobre Desarrollo Humano 1994, que es necesario fortalecer el papel que desempeña en el desarrollo, proponiendo un nuevo diseño de la cooperación internacional para el desarrollo, el cual es puesto a consideración formalmente y por primera vez en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, celebrada en marzo de 1995 en Copenhague.

Dicha Cumbre pone de manifiesto que es necesario introducir varios cambios, comenzando por vincular la asistencia exterior a objetivos de política mutuamente convenidos, en aspectos específicos, como son: la pobreza, la promoción de las oportunidades de empleo, la fijación de metas de desarrollo humano sostenible y ampliar el concepto de cooperación para el desarrollo.

Estas propuestas son englobadas en seis puntos principales que se mencionan a continuación:

- *Una nueva carta social mundial*, a fin de establecer un marco de igualdad de oportunidades entre países y entre personas.
- *Un pacto de desarrollo humano 20:20*, a fin de llevar a la práctica las metas de desarrollo humano esencial en un lapso de diez años (1995-2005).
- *La movilización del dividendo de la paz*, a fin de establecer metas concretas para reducir el gasto militar mundial y captar el consiguiente dividendo de la paz para que pueda realizarse la seguridad humana.
- *Un fondo mundial de seguridad humana*, a fin de abordar las amenazas comunes a la seguridad humana mundial.
- *Un conjunto fortalecido de instituciones de las Naciones Unidas para el desarrollo humano*, a fin de establecer un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo más integrado, eficaz y eficiente.

---

<sup>15</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Informe sobre Desarrollo Humano 1994. Ed. Fondo de cultura Económica, S.A. de C.V. México, 1994. P.iii

- *Un Consejo de Seguridad Económica, de las Naciones Unidas*, a fin de proporcionar un foro para la adopción de decisiones al más alto nivel sobre cuestiones mundiales atinentes a la seguridad humana.<sup>16</sup>

Estas seis propuestas no llegaron a consolidarse, debido a las amplias expectativas. La inquietud de reestructurar los trabajos de la Organización de las Naciones Unidas no había sido satisfecha del todo, debido a que en los años subsecuentes se continuó hablando de las carencias y se observó que las propuestas adoptadas en la Cumbre de Copenhague no son eficientes; por lo que en el año 2000 en la denominada Cumbre del Milenio surgen los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los cuales si satisfacen esa demanda.

### **1.3. Evaluación y perspectivas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Los *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)* nacen en Septiembre de 2000, en el periodo de sesiones que comenzaría el 5 de Septiembre de ese año, el cual fue declarado como *La Asamblea del Milenio*; en este periodo que abarcó del 5 al 8 de Septiembre, se llevó a cabo la *Cumbre del Milenio*.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio encontraron su marco político en la cumbre denominada *Financiación para el Desarrollo* llevada a cabo en Monterrey México, en Marzo de 2003, en donde los países ricos se comprometieron a eliminar las barreras comerciales y a proveer mayor asistencia y alivio de la deuda a los países en desarrollo que emprendiesen reformas políticas y económicas profundas.

Los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* se centran en el ser humano; deben ser alcanzados en el año 2015 y además son medibles; tales objetivos se crearon con la finalidad de combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación contra la mujer.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ibidem.7

<sup>17</sup> “Los objetivos de desarrollo del milenio, Introducción” en <http://www.objetivosdelmilenio.org.mx/> (Página consultada el 09 abril de 2009).

Los objetivos marcaron en el año 2000 el nuevo rumbo de los trabajos de la Organización de las Naciones Unidas y de la Cooperación Internacional, con base en los siguientes objetivos:

Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal.

Objetivo 3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.

Objetivo 4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.

Objetivo 5. Mejorar la salud materna.

Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.

Objetivo 7. Garantizar la sustentabilidad del medio ambiente.

Objetivo 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.<sup>18</sup>

Cada uno de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* tiene a su vez un conjunto de 18 metas específicas para lograr con mayor facilidad su cumplimiento, estas metas tiene el propósito de ayudar a coordinar esfuerzos de mayor impacto a niveles nacionales.

La meta que atañe al presente trabajo de investigación es la que se incluye en el Objetivo 1.- (Erradicar la pobreza extrema y el hambre), y dentro de este objetivo nos referiremos específicamente a la Meta 1B: (Alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes). Esta meta contempla a su vez varios puntos en donde nuestro objeto de estudio será el Punto1.5. (Relación empleo-población).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> "Objetivos de Desarrollo del Milenio" en <http://www.undp.org/spanish/mdg/goal1.shtml> (Página consultada el 16 de Febrero de 2009).

<sup>19</sup> "Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre". Artículo publicado en <http://www.undp.org/spanish/mdg/goal1.shtml> (Página consultada el 16 de febrero de 2009).

Esta degradación de cada uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio ayudará a realizar un mejor análisis de cada uno; con el paso de los años, desde su creación, estos objetivos han tenido que ser ajustados a las necesidades de cada país; pues realizando un balance sobre las condiciones de cada región o de cada país, en diferente periodo de tiempo, se pudo observar que en algunos rubros como lo es la enseñanza de primaria universal y la igualdad de género en la educación, la mayoría de los países en desarrollo para el año 2001 ya habían alcanzado los objetivos o se encuentran en vías de hacerlo.<sup>20</sup>

Otro dato interesante que arroja el Informe sobre Desarrollo humano 2001, es que más del 60% de la población mundial vive en 43 países que han alcanzado o se hallan en vías de alcanzar el objetivo de reducir a la mitad el número de personas que padecen hambre; pero por otro lado más del 50% de los países no alcanzarán los objetivos.

En cuanto a pobreza de ingresos se refiere, el Informe resalta que más del 40% de la población mundial vive en países que se encaminan hacia el logro del objetivo, pero este porcentaje se concentra en 11 países, incluidos India y China; y por otro lado 70 países se encuentran muy retrasados o en retroceso.

Ahora sin incluir a estos dos países, en total nueve países, los cuales representan el 5 % de la población mundial, sí estarían en camino de reducir a la mitad el porcentaje de personas que viven en la extrema pobreza de ingreso.

En cuanto al objetivo número cuatro, para el año 2001 83 países que acumulan alrededor del 60% de la población mundial, están retrasados o muy retrasados y solo 66 países se encuentran en condiciones de lograrlo.

En cuanto a la disminución de las tasas de pobreza en América Latina y el Caribe los logros han sido marginales, desde 10% en 1990 hasta 9% en 2004; por otro lado la diferencia en el ingreso de los habitantes de esta región sigue siendo la mayor

---

<sup>20</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Informe sobre Desarrollo Humano 2001. Ed.Mundi-Prensa. México ,2001. P.27

entre todos los países en desarrollo; para ese mismo año a la quinta parte más pobre de la población corresponde solo un 3% del consumo nacional.

Para el año 2007, en cuanto al Objetivo que trata sobre la promoción de la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer, las mujeres de la región de América Latina y el Caribe, también lograron sustanciales adelantos en la representación política, pues la proporción de mujeres que ocupan escaños parlamentarios aumentó hasta 20% en 2007, en comparación con 12% en 1990.<sup>21</sup>

Según el Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2008, el objetivo de reducir a la mitad el porcentaje de población que vive en el mundo en desarrollo con ingresos inferiores a 1 dólar por día hacia 2015 todavía se pudiera alcanzar, debido en gran parte a los grandes progresos económicos en la mayor parte de Asia.

Es por eso que cada uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se han tenido que adecuar a cada región y a cada país, ya que puede llegar a ser imposible establecer un valor, un nivel o condiciones totalmente iguales, para países tan diferentes.

Ahora que el mundo se encuentra tan cerca de la fecha límite para lograr el cumplimiento de cada objetivo es importante dar la vuelta y revalorar que tan alcanzables son cada uno de estos Objetivos y darnos cuenta si aún es posible lograrlos en su totalidad o por lo menos parcialmente, y si las acciones que cada Estado ha desarrollado para lograr el cumplimiento de estos Objetivos han sido las más óptimas o es necesario cambiar las técnicas de acción y aplicación de estas.

En general se puede decir que los balances e informes que presentó año con año la Organización de las Naciones Unidas, con respecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, suelen llegar a ser hasta 2008 un tanto alentadores y optimistas, si bien muestra el lado oscuro de la situación económico social de esos

---

<sup>21</sup> Naciones Unidas, "Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe 2007", Artículo publicado en [www.un.org./spanish/millenniumgoals](http://www.un.org./spanish/millenniumgoals) (Página consultada el 17 de Febrero de 2009 )

tiempos; más aún resalta los pequeños logros que algunas regiones, como es el caso de Asia han logrado tener.

Las cifras antes mencionadas representan que los Objetivos de Desarrollo del Milenio sí arrojan datos medibles y comparables, pero esto no quiere decir que se avanzó de forma correcta para generar cambios, pues aún quedan rubros sin atender como lo es la cuestión de la generación de empleo y que es necesario seguir realizando avances, para seguir retomando el camino de las acciones necesarias.

#### **1.4. Importancia del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es una red a nivel mundial en materia de desarrollo, encargada de conectar a los países y proporcionarles los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudarlos a forjar una vida mejor.<sup>22</sup> La principal contribución del PNUD es el desarrollo de capacidades: el “cómo” del desarrollo.

Al PNUD se le ha encomendado la tarea de administrar la labor de seguimiento de los avances logrados en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para el sistema de las Naciones Unidas.

El PNUD se encuentra presente en 166 países, en donde su labor es trabajar con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

Tiene actualmente como eje principal colaborar con cada país en el logro de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*; su trabajo en este rubro se centra en las siguientes áreas:

---

<sup>22</sup> “El rol del PNUD”. Artículo publicado en <http://www.undp.org/spanish/mdg/strategy.shtml> (Página consultada el 8 de abril de 2009)

Movilización: trabajar con los aliados para la promoción y creación de conciencia en torno a las necesidades y estrategias nacionales en el tema de los ODM.

Análisis: investigar y difundir las mejores estrategias para alcanzar los ODM, utilizando las prácticas más innovadoras, las reformas institucionales e identificar qué es lo que se requiere, en cuanto a políticas, desarrollo de capacidades, inversiones y mecanismos de financiamiento.

Monitoreo: ayudar a los países a rendir cuentas y medir su progreso para alcanzar los ODM.

Operaciones: proveer ayuda a los gobiernos basándose en resultados, para adaptar los ODM a los retos y circunstancias locales y sobrepasar los obstáculos que se presenten.<sup>23</sup>

Para lograr el cumplimiento de los Objetivos se han diseñado una serie de estrategias de desarrollo basadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio; los pilares de estos servicios son:

- Realización de diagnósticos y planificación de inversión para los ODM.
- La ampliación de opciones y elección de políticas.
- Fortalecimiento de la capacidad nacional.

En cuestiones de crecimiento económico de cada país, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, apoya a formular, implementar y hacer el seguimiento de estrategias basadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y enfocadas hacia un crecimiento incluyente y que respete la igualdad de género para asegurar un desarrollo humano justo y amplio, siempre poniendo en práctica las recomendaciones que realiza año con año a través de sus Informes sobre Desarrollo Humano.

La representación del PNUD en México implementa un programa de trabajo centrado en el combate a la pobreza, a partir de 5 ejes temáticos.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> “El rol del PNUD”. Artículo publicado en [http://www.undp.org/spanish/mdg/undps\\_role.shtml](http://www.undp.org/spanish/mdg/undps_role.shtml). (Página consultada el 08 de abril de 2009).

- Gobernabilidad democrática
- Desarrollo sustentable.
- Competitividad e integración productiva.
- Desarrollo Humano.
- Equidad de Género.

De lo anterior se puede decir que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo son los ojos que las Naciones Unidas tiene en cada país, para medir y vigilar el avance y cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La importancia de trabajar de manera coordinada con el PNUD radica en que éste puede proporcionar herramientas, observaciones y condiciones que por sí solo el Estado Mexicano no es capaz o no desea generar para lograr avances en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

---

<sup>24</sup> “¿Cómo orienta su trabajo el PNUD en México”. Artículo publicado en <http://www.undp.org.mx/AcercaDelPNUD.aspx>; (Página consultada el 16 de Febrero de 2009).

## **Capítulo 2: Postura del Gobierno Mexicano respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Como se señaló en el capítulo anterior, los Objetivos de Desarrollo del Milenio tienen un alcance universal debido al gran número de países que los ratificaron; entre estos países se encuentra México el cual, al igual que todos los países desarrollados y en vías de desarrollo, se comprometió a procurar que las personas puedan vivir con dignidad y en armonía, gozar de las mismas oportunidades independientemente de su sexo, raza, religión o preferencia sexual.

Pero independientemente de los compromisos que adquirió, es necesario observar cual ha sido la postura del gobierno mexicano con respecto al cumplimiento, logros y divergencias que se han presentado, para poder desarrollar de manera eficiente estos Objetivos.

La postura que el gobierno mexicano ha adoptado con respecto a los Objetivos se puede calificar de participativa y propositiva, pero también llegó a ser brusca, por ejemplo entre las acciones o decisiones que se han tomado para cumplir con los objetivos está la creación del Seguro Popular, la cual fue y sigue siendo muy criticada, por la forma de operar o por la forma de seleccionar a sus beneficiarios, aunque expresamente no se insinuó que esta medida se tomaba orientada al cumplimiento de algún objetivo, llega a ser evidente que con la creación de *El Seguro Popular* se pretende avanzar en el cumplimiento del objetivo 4, Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, el objetivo 5, Mejorar la salud materna y finalmente el objetivo 6, Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.

Otra acción que emprendió el Gobierno Federal es la *Evaluación Nacional del logro Académico en Centros Escolares (Enlace)*, la cual evalúa constantemente el desempeño de los maestros y el aprendizaje de los alumnos de nivel Primaria, Secundaria y Preparatoria, esta acción se ajusta muy bien al cumplimiento del objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal. Pero podemos observar que la Prueba Enlace, va más allá de lo que en términos generales promueve el objetivo antes mencionado, lo cual crea una postura de cooperativismo y compromiso, pero no por ello menos brusca o criticada que la anterior.

Con respecto al tema que al presente capítulo atañe, generación de empleos, la acción que otorga cobertura al Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre, lleva por título *México Emprende*; esta acción va encaminada a apoyar a las PyMES, las cuales como es bien sabido son la principales generadoras de empleo y riqueza en nuestro país, quizá la sociedad no lo percibió de una manera tan agresiva como las dos acciones antes mencionadas, pero la realidad es que dentro del gremio, si ha tenido un fuerte impacto, el cual aún está en proceso de consolidación.

La fecha límite para lograr el cumplimiento de los Objetivos se acerca, y tal parece que nos encontramos aún muy lejos de lograr su correcto cumplimiento, por esto en el presente capítulo se analizarán los compromisos que el gobierno mexicano adquirió así como los logros que en materia de empleo se han logrado.

## **2.1. Compromisos adquiridos**

Para el año 2006, el entonces presidente electo de México, Felipe Calderón Hinojosa, mencionó en el Informe de Avance 2006 sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que: “La pobreza y la desigualdad son enemigos de la democracia y del progreso de cualquier país. Lograr que quienes viven en pobreza superen esa condición, es un reto que debe unirnos a todos.”<sup>25</sup>

Lograr que quienes viven en pobreza la superen fue uno de los principales compromisos que adquirió México al firmar la Declaración del Milenio y, al mismo tiempo, un compromiso que el Presidente de México ratificó con el pueblo mexicano al mencionar que una de sus responsabilidades es tomar estos Objetivos como guía, no sólo para alcanzarlos y trascenderlos lo antes posible, trabajando en forma sostenida para ello, sino también para construir una agenda de desarrollo consensuada que fomente la construcción de una ciudadanía participativa.

Recordemos que detrás de cada uno de los ocho Objetivos hay preguntas de fondo que nos podrían ayudar a lograr el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Por ejemplo, la meta para erradicar la pobreza extrema se convierte así en una

---

<sup>25</sup>Los objetivos de Desarrollo del Milenio en México: Informe de Avances2006. **En** <http://www.objetivosdelmilenio.org.mx>. (Página consultada el 17 de marzo de 2009).

oportunidad para reflexionar si en nuestras políticas fiscales y económicas son suficientes los recursos destinados a este rubro; también para saber si es factible avanzar sin tomar en cuenta la desigualdad, como uno de los principales frenos al crecimiento y, por ende, al combate a la pobreza, de manera adicional es necesario analizar si los programas lanzados por las Secretarías, para fomentar el empleo están bien focalizados, de tal forma que generen un impacto favorable en la economía de los mexicanos.

Las metas para abatir la mortalidad materno-infantil son una invitación para debatir el papel del Estado en el área de la salud; algunos de los puntos que se debieran debatir sería cómo cubrir y asegurar de manera equitativa a poblaciones marcadas por profundas desigualdades; averiguar si es óptimo el servicio que presta el Seguro popular si para las madres mexicanas es lo mismo tenerlo que no contar con él.

Pero es necesario que estas reflexiones se realicen antes de formular los programas gubernamentales; ya no es válido decir que estas situaciones no se contemplaron por que no existían o por que no eran tan marcadas, pues los rezagos que actualmente tiene nuestro país no son nuevos. Tal y como se menciona en el Reporte Final de Naciones Unidas de 2006, México puede y debe plantearse preguntas relevantes en su camino hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>26</sup>, si se desea en verdad cumplir nuestro compromiso ante Naciones Unidas.

En este apartado se enumeran los compromisos que México adquirió; y el avance que se ha tenido al respecto.

### **Primer compromiso: Erradicar la pobreza extrema y el hambre**

Durante los últimos quince años se ha reducido en más de la mitad el porcentaje de personas con ingresos menores a un dólar diario (Paridad de Poder de Compra,

---

<sup>26</sup> Naciones Unidas México. Consulta Nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Reporte Final, Ed. Naciones Unidas, México 2006.p.10.

PPC), lo que significa que ya se ha alcanzado la Meta 1 del Milenio<sup>27</sup>; este dato refleja la situación del año 2006, pasando de 8.6 % en el año 2000 al 3.5% en 2006.

Si bien es cierto que los datos antes mencionados pueden llegar a ser optimistas el **Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012** presenta un diagnóstico que arroja para ese mismo año cifras un poco menos decorosas. Por ejemplo, se menciona que en los últimos años el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente, para abatir los rezagos económicos y sociales a la velocidad deseada; dado lo anterior se sugiere que, para poder contar en 2012 con una economía que se encuentre entre las treinta más competitivas del mundo, se debe de trabajar bajo objetivos, para poder combatir la pobreza es necesario que toda la sociedad cuente con un empleo estable y capaz de poder brindar buenas condiciones de vida; también menciona que para ese año 19.2 millones de personas laboraban en condiciones de informalidad y se pretende que para 2012 se puedan crear al año 800,000 empleos formales; se menciona que es necesario procurar la inclusión en el mercado laboral de los grupos sociales vulnerables y mejorar sus condiciones de trabajo; por esta razón se plantean objetivos que faciliten el cumplimiento de estas metas y son:

- Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs).
- Promover las políticas de Estado y generar las condiciones en el mercado laboral que incentiven la creación de empleos de alta calidad en el sector formal.<sup>28</sup>

La postura del Estado Mexicano fomenta la creación de políticas de desarrollo empresarial, que incluya a emprendedores, a microempresas tradicionales, a las pequeñas y medianas empresas que tengan un mayor desempeño en la generación de empleo por encima del promedio (Empresas Gacela).

---

<sup>27</sup> Naciones Unidas México. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México: Informe de Avance 2006. Ed. Galera. México 2006.p.26.

<sup>28</sup> Plan Nacional de Desarrollo, “**Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos**”. En <http://pnd.presidencia.gob.mx/index9a63.html?page=economia-competitiva-y-generadora-de-empleos>. (Página consultada el 23 de febrero de 2009).

Para ello, el esquema de apoyo a las MIPyMEs se concentrará en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaño y potencial, que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos.

Los dos objetivos antes mencionados bien cumplen con la función de ubicar o detectar las áreas de trabajo para poder cumplir la meta, pero la reestructuración que específicamente en este ámbito se está realizando, es gigantesca, drástica y lenta, debido a que la reestructuración está abarcando consultores, instituciones (tanto de capacitación, vinculación y financiamiento), empresarios y emprendedores, siguiendo ese orden de reestructuración.

Actualmente el gobierno federal está promoviendo un nuevo método de trabajo que unifique la forma de crear, capacitar y asesorar MiPyMES mexicanas, la Metodología JICA; dicha metodología está siendo promovida entre las incubadoras, tanto gubernamentales como privadas, para que estas a su vez la den a conocer a sus consultores y posteriormente se aplique con los empresarios o emprendedores que se encuentren en proceso de incubación o acompañamiento; por lo tanto, los últimos en conocer y/o aplicar esta metodología es el sector de la población que finalmente la va a utilizar, los empresarios.

Así que para poder lograr que en el año 2012 existan 80,000 empleos formales, se tendría que reestructurar la meta, en número, en condición o en la forma de lograrla. En cuanto a la postura del Estado Mexicano, en comparación con administraciones anteriores, se ha podido ver un enfoque y orientación bien definidos.

### **Segundo compromiso: Lograr la enseñanza primaria universal**

Según se menciona en el Plan Nacional de Desarrollo se han registrado importantes avances en materia educativa durante los últimos años. Se ha conseguido una cobertura cercana a 100% en educación primaria y una tasa importante de expansión en secundaria, media superior y superior. Al concluir el ciclo escolar

2005-2006 México logró mejorar los niveles que tenía en 1990 y en 2000, especialmente en la meta relacionada con la eficiencia terminal en la educación primaria.

Pero a pesar de esto aún persisten atrasos importantes en el sistema educativo nacional, como son la falta de oportunidades de gran parte de la población para acceder a una educación de calidad y a los avances en materia de tecnología e información.

Otro reto ligado al anterior es superar la desvinculación entre la educación media superior y superior y el sistema productivo.<sup>29</sup>

La postura del gobierno mexicano respecto a esta área se puede nombrar, tal y como aparece en el Plan Nacional de Desarrollo, una postura de Transformación Educativa, la cual se podrá lograr con el cumplimiento del objetivo 9 del plan Nacional de Desarrollo: Elevar la calidad educativa.

Lo anterior se pretende alcanzar por medio de la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), la cual es una prueba que se aplica a nivel público y privado en Educación básica y Educación Media Superior, y que: “permite retroalimentar a padres de familia, estudiantes, docentes, directivos y autoridades educativas con información para mejorar la calidad de la educación, promoviendo la transparencia y rendición de cuentas.”<sup>30</sup>

Dicha prueba si bien cuenta con una gran promoción, iniciativa, confianza y credibilidad para el Gobierno Mexicano, la realidad es que en la aplicación de esta existen ciertas irregularidades y no por parte de la Secretaria de Educación pública, si no por parte de los propios maestros que aplican esta prueba, pues bien saben que sus intereses se basan en los resultados que obtengan sus alumnos; es en esta

---

<sup>29</sup> Plan Nacional de Desarrollo, “Eje 3.3 Transformación educativa”. En <http://pnd.presidencia.gob.mx/index9a63.html?page>. (Página consultada el 23 de febrero de 2009).

<sup>30</sup> ¿Qué es Enlace?. En <Http://wwwenlace.sep.gob.mx/gr/?p=quees>. (Pagina consultada el 19 de febrero de 2010).

parte donde se rompe la credibilidad de los resultados que esta prueba arroja año con año.

### **Tercer compromiso: Promover la equidad de género y la autonomía de las mujeres**

La postura del Gobierno Mexicano, respecto a este compromiso es “Eliminar cualquier discriminación por motivos de género y garantizar la igualdad de oportunidades para que las mujeres y los hombres alcancen su pleno desarrollo y ejerzan sus derechos por igual.”<sup>31</sup>

Este objetivo se pretende cumplir por medio de la promoción de acciones que fomenten una vida sin violencia, y para ello el Gobierno Federal ha lanzado una fuerte campaña tanto en televisión, radio, espectaculares, periódico que fomenten acciones en contra de la violencia hacia la mujer, que promueven la eliminación de estereotipos en función del género.

Otra acción que se realizará es la de fortalecer las instituciones públicas y privadas que apoyan a las mujeres que sufren violencia, como es el caso de Inmujeres, la cual proporciona asesoría integral gratuita a las mujeres que lo necesitan.

La actual forma de actuar del Gobierno Mexicano se ha visto fuertemente reflejada en la sociedad con gran aceptación por el sexo femenino, pero comienza a generar un sentido de exclusión por parte del sexo masculino, por lo cual volvemos a la conclusión de que estas acciones suelen ser un tanto agresivas.

### **Cuarto compromiso: Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años**

De 1990 a 2004, la mortalidad en el grupo de niños menores de cinco años se redujo en nuestro país de 44.2 a 24.0 defunciones por cada mil nacimientos, respectivamente, lo que representó un descenso de 45.7 por ciento.

---

<sup>31</sup> Plan Nacional de Desarrollo, Objetivo 16. En <http://pnd.presidencia.gob.mx/index9a63.html?page>. (Página consultada el 25 de febrero de 2009).

Actualmente la probabilidad de morir durante los primeros 12 meses de vida representa solamente 15 por ciento del valor estimado en 1950 y prácticamente la mitad de lo que representaba en 1990, por lo que de mantenerse la tendencia observada en los últimos años es factible alcanzar e incluso superar la Meta del Milenio de reducir en dos terceras partes la mortalidad de los niños menores de cinco años, entre 1990 y 2015.<sup>32</sup>

El actual Presidente de México menciona en su Plan Nacional de Desarrollo que la postura que adoptará será la de plantear estrategias que promuevan el logro de este compromiso, tales como incrementar el alcance de los programas de mejoramiento en el estado de nutrición en menores de 5 años con desnutrición o en riesgo, a través del otorgamiento de apoyos alimentarios pertinentes, incorporando acciones dirigidas a los padres de familia que permitan un cambio de hábitos de alimentación y salud.

La actual postura desarrollada en este rubro está impactando de forma benéfica a cumplir el logro de ese compromiso: en la actualidad es muy común conocer a gente que recibe algún tipo de pensión alimentaria, enfocada a la nutrición de sus hijos, además de que este reparto de alimentos en realidad no solo se dirige al niño si no también genera un apoyo en la economía de las familias completas.

### **Quinto compromiso: Mejorar la salud materna**

En México la mortandad materna ha sido reconocida como un problema de salud pública y como una expresión de desigualdad y de rezago social que prevalece en diversas regiones, particularmente en el centro y sur del país. Para abatir este problema, en las últimas décadas se han instrumentado diversas estrategias que han contribuido a reducir la razón de mortalidad materna de 89.0 defunciones por cada 100 mil nacimientos, estimados en 1990, a 62.4 en 2004, lo que representa un descenso de 26.6 por ciento en los últimos 15 años.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Naciones Unidas México. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México: Informe de Avance 2006, Ed. Galera, México 2006.p.40.

<sup>33</sup> Ibidem.p 41.

Un grupo de la población que merece especial atención son los adolescentes: aproximadamente el 21 por ciento de los partos atendidos en unidades médicas y poco más del 13 por ciento de las defunciones maternas corresponden a mujeres menores de 20 años de edad.<sup>34</sup>

Por otra parte, debe enfatizarse en la importancia de las acciones de planificación familiar, así como en la participación activa del varón en la planeación, atención y seguimiento del embarazo, e incluso el cuidado de la mujer durante el puerperio.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE SALUD				
INDICADOR	1995	2000	2005	2006
MORTALIDAD MATERNA 1	83.2	72.6	63.3	61.9
MORTALIDAD INFANTIL 2	27.6	23.3	18.8	18
ESPERANZA DE VIDA AL NACER ( AÑOS)	72.5	74.3	75.4	75.7
COBERTURA DE VACUNACION EN NIÑOS MENORES A 1 AÑO (%)	87.9	94.4	95.4	95.8
MORTALIDAD POR DEFICIENCIAS NUTRICIONALES EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS 3	24.4	12.1	8.8	8

**3. Tasa por 100,000 nacimientos estimados**

**2. Tasa por 1000 nacimientos estimados**

**1. Tasa por 100 mil niños del grupo de edad**

**Fuente: Secretaria de Salud 2008**

Para poder lograr el cumplimiento de este Objetivo el Gobierno mexicano adoptó una postura de Innovación, actualización y universalidad, la cual queda reflejada en el Plan Nacional de Desarrollo, donde menciona que entre sus estrategias están la edificación de más hospitales regionales y, en general, la ampliación de la infraestructura de salud y sus equipos en las ciudades y el campo, y la mejoría y el mantenimiento de las instalaciones que ya funcionan. Evitar el empobrecimiento de la población por motivos de salud, mediante el aseguramiento médico universal. Consolidar la reforma financiera para hacer efectivo el acceso universal a intervenciones esenciales de atención médica, empezando por los niños.

<sup>34</sup> Plan Nacional de Desarrollo, "Salud". En <http://pnd.presidencia.gob.mx/index9a63.html?page>. (Página consultada el 20 de febrero de 2009).

La postura que adquirió en este rubro el gobierno Federal es coherente, pero en realidad es uno de los compromisos en los que menos se ha avanzado, quizá por el gran costo económico que esto significa, pero en realidad se está pagando un costo aún más alto por no contar con un servicio médico adecuado.

### **Sexto compromiso: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente**

En cuestiones de medio ambiente en nuestro país a pesar de los esfuerzos que se han hecho en los últimos años para proteger el ambiente y manejar de manera sostenible los recursos, y a los resultados favorables que han tenido varios de los programas implementados, no se ha logrado detener ni revertir el deterioro ambiental acumulado durante décadas.<sup>35</sup>

Para dar una idea de la magnitud del problema ambiental con el que se cuenta, el INEGI ha calculado que los costos totales por agotamiento y degradación ambiental fueron en el año 2004 de 712 mil millones de pesos.

Como bien se sabe resulta fundamental evitar que la satisfacción de las necesidades económicas o sociales implique una mayor degradación del medio ambiente; por ello es de suma importancia para nuestro país atender aspectos de protección de las aguas superficiales y de los mantos acuíferos, ya que su disponibilidad por habitante se está reduciendo debido a factores demográficos y climáticos;<sup>36</sup> es inaplazable incrementar la eficiencia de la utilización del agua en la agricultura: se trata del principal uso del recurso y su eficiencia promedio es de únicamente 46%. Es necesario avanzar a pasos agigantados en la cuestión de la tala clandestina de árboles, frenar la deforestación, la cual ha llegado a ser la más grande del mundo, controlar el impacto de los gases de efecto invernadero es cada vez más evidente, aumentar la protección de los ecosistemas y su biodiversidad.

---

<sup>35</sup> *Ibidem.* p 48

<sup>36</sup> Plan Nacional de Desarrollo, “Eje 4 Sustentabilidad Ambiental”. En <http://pnd.presidencia.gob.mx/index9a63.html?page>. (Página consultada el 25 de febrero de 2009).

Por ello, para dar solución a estos problemas y lograr el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo del Milenio, el Gobierno Mexicano se comprometió a desarrollar políticas que fomenten el uso racional de los recursos naturales y la reutilización de los recursos renovables, así como realizar acciones a escala nacional, que trasciendan las esferas de actuación de una sola dependencia o institución gubernamental, y que involucren la participación activa de la sociedad en su conjunto.<sup>37</sup>

## **2.2. Pleno empleo, Objetivo por cumplir**

Hablar de pobreza es dialogar de un tema evidentemente multifacético, donde existen muy diversas causas y manifestaciones de esta; por ejemplo, los pobres no son solo las personas que perciben menores ingresos sino también, los que más carecen de servicios de salud, educación básica, vivienda y por supuesto de un empleo decente y bien remunerado, aunado a un entorno político-administrativo poco eficiente.

En general la mayoría de la población pobre está atrapada en un círculo vicioso. Romperlo requiere de una serie de medidas simultáneas: una intervención individual sería probablemente insuficiente. Los gobiernos deberían garantizar que la reducción de la pobreza se incorpore como centro de la política pública, desde la estrategia macroeconómica nacional hasta medidas administrativas de carácter local. Debería prestarse especial atención a la creación de más oportunidades de trabajo decente.<sup>38</sup>

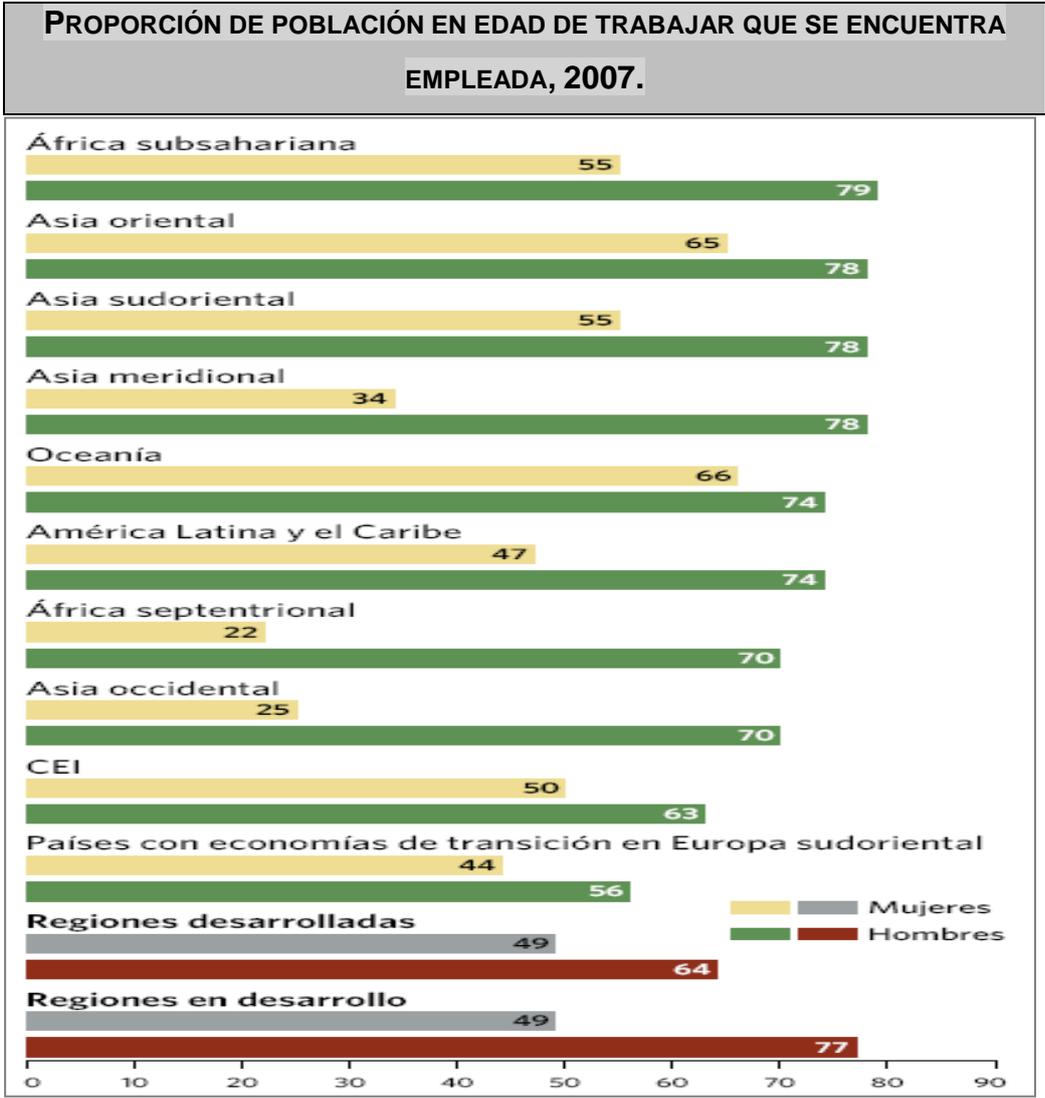
Pues para romper con este círculo vicioso fue de suma importancia en la elaboración de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* contemplar como una de sus metas el mejorar la relación que existe entre el Empleo y la Población; dicho punto se puede ubicar dentro del Objetivo 1 Erradicar la pobreza extrema y el hambre, referente a la meta 1B: Alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes; esta meta contempla a su vez varios puntos en donde podremos encontrar el punto 1.5. relación empleo-población.

---

<sup>37</sup> Ídem

<sup>38</sup> Sha Zukang, "Objetivos de Desarrollo del Milenio 2008", Informe publicado en [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2008\\_SPANISH.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2008_SPANISH.pdf). (Página consultada el 8 de abril de 2009).

Todos los años el Secretario General de Naciones Unidas informa sobre los progresos realizados para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel mundial; esta relación según el *Informe Objetivos de Desarrollo del Milenio 2008* de Naciones Unidas, es cada vez más amigable, especialmente en los países en desarrollo, como se puede observar en la siguiente gráfica.



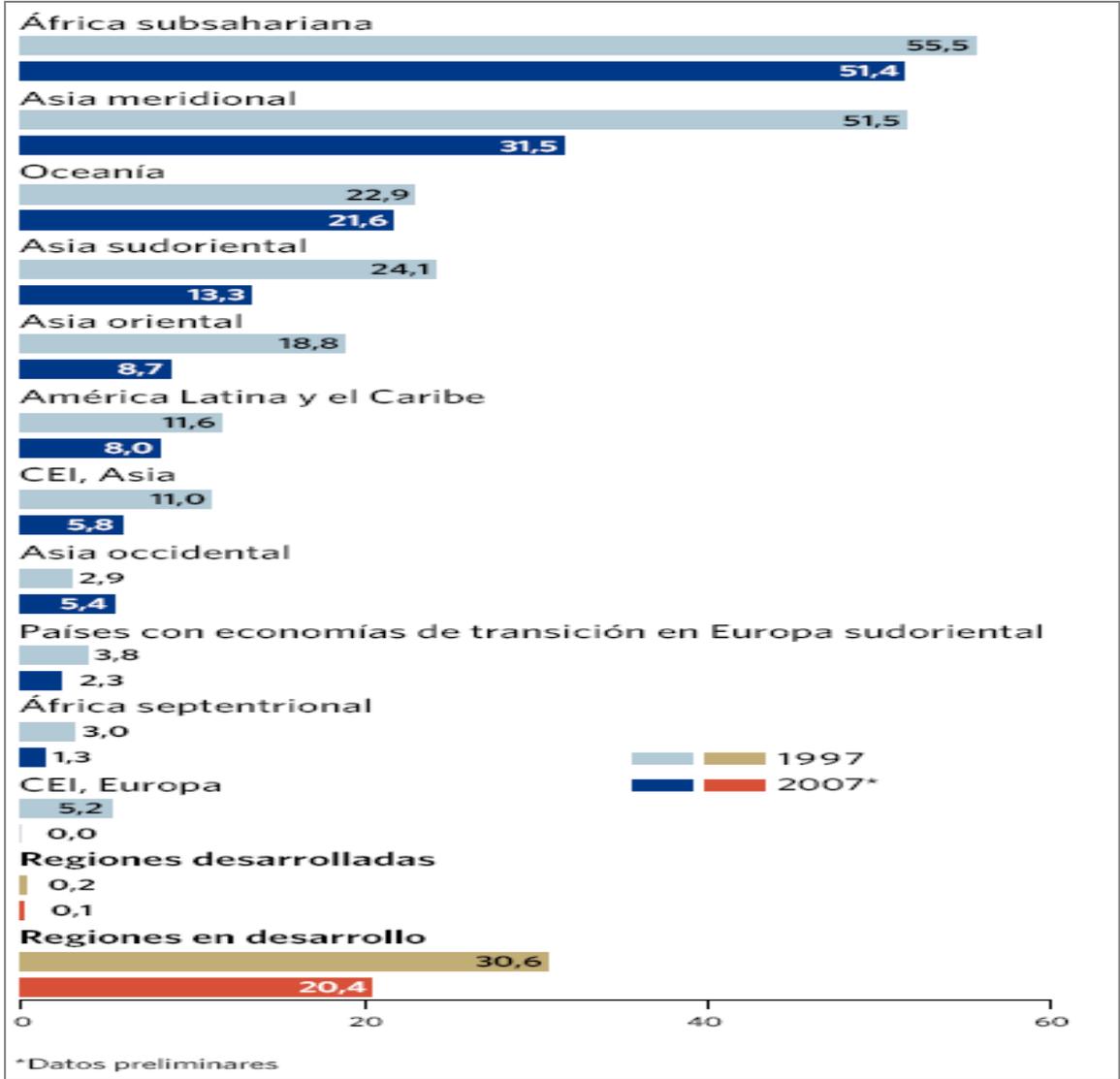
Fuente: Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe 2008.

Diferente a lo que se pueda creer, el empleo no siempre significa una reducción de la pobreza, debido a que en la mayoría de los casos la población que se encuentra empleada, pueden ser denominados “trabajadores pobres<sup>39</sup>”, a causa de los bajos

<sup>39</sup>Denominación que se le atribuye a quienes tienen empleo y viven en un hogar donde cada integrante gana menos de un dólar por día, según el informe Objetivos de Desarrollo del Milenio 2008.

salarios que perciben, en ocasiones no es suficiente para satisfacer sus necesidades básicas.

**PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA CON INGRESOS INFERIORES A 1 DÓLAR.**

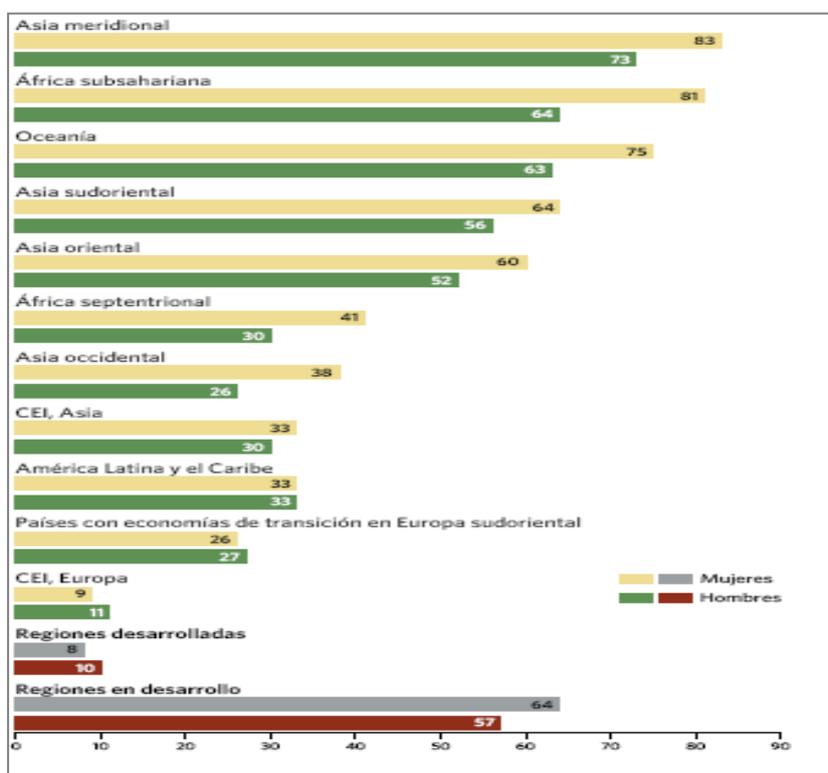


Fuente: Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe 2008

En la tabla anterior se puede observar que el ocho por ciento de la población empleada en América Latina y el Caribe, pueden ser denominados “trabajadores pobres”, sin sumar a esto un entorno de trabajo inseguro e inestable. Dicho número muy probablemente no este reflejando la realidad laboral. El empleo,

independientemente de ser remunerado, debe de brindar un grado de estabilidad,<sup>40</sup> pues si no se cuenta con ella, más de la mitad de los trabajadores de la región de América Latina y el Caribe podría caer de forma inesperada en la pobreza, debido a que el 66 por ciento de la población empleada en esta región trabaja por cuenta propia o en una empresa familiar, la cual no cuenta con una administración eficiente, o un nivel constante de productividad, innovación, adaptación o no conoce las oportunidades que podría captar de instituciones gubernamentales. Tal como se muestra en la gráfica siguiente.

**PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA QUE TRABAJA POR CUENTA PROPIA O EN UNA EMPRESA FAMILIAR, 2007, HOMBRES Y MUJERES (PORCENTAJE)**



Fuente: Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe 2008

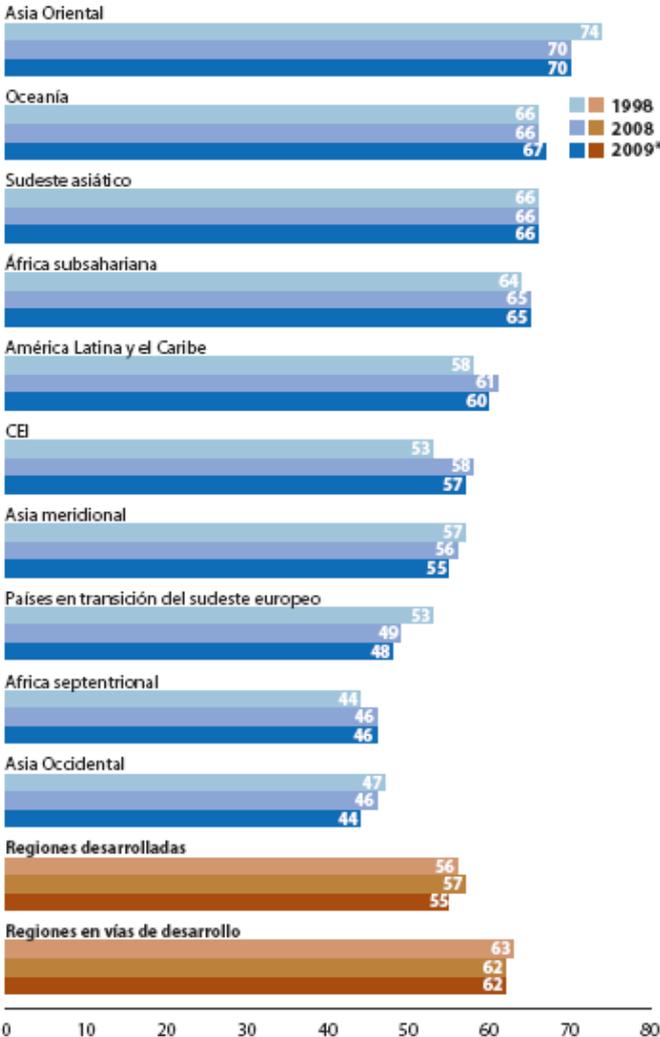
Para el año 2009 la crisis económica que azotó al mundo trajo consigo también una crisis laboral, que generó como consecuencia la reducción de la capacidad empresarial y empujó a millones de personas al desempleo; según el informe 2010

<sup>40</sup> “Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe2008”. En [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals\\_2008.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals_2008.pdf). (Página consultada e 08 de Abril de2009).

sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio muchos trabajadores recurrieron a formas de empleo vulnerables y la cantidad de trabajadores pobres se multiplicó.<sup>41</sup>

En la siguiente grafica se puede observar un descenso del empleo en 2009, causado por la crisis económica.

Relación empleo/población, 1998, 2008 y estimaciones preliminares de 2009



\* Los datos de 2009 son estimaciones.

Fuente: ONU 2010

<sup>41</sup> Objetivos de Desarrollo del milenio, Informe 2010, Naciones Unidas, Nueva York 2010. P 9

A nivel nacional, en México existen informes sobre los avances para el cumplimiento de cada uno de los *Objetivo de Desarrollo del Milenio*, pero es de suma importancia recalcar que en el último informe que se ha publicado se contempla un apartado muy breve para la situación del empleo, además de que no se toca en ningún momento los avances que se han tenido en cuanto a la meta 1B, que es la meta que nos concierne en el presente trabajo.

Pero se tiene información que en el primer trimestre del 2009 se perdieron 181,675 empleos formales<sup>42</sup> y se espera que en este año se pierdan alrededor de 455,000.

Esto refleja que en México existe un largo camino por recorrer en la cuestión de mejorar la relación que existe entre la población y el empleo, pues cada vez existe una mayor pérdida de este, por lo tanto, esta meta que en el último informe sobre los avances en México de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* no se contempló, debería de tener una importante consideración.

### **2.3. Programas gubernamentales de apoyo a las PyMES mexicanas**

Como es sabido desde hace varios años, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental en la economía de nuestro país; son las generadoras de 72% de los empleos formales y contribuyen en un 52% en el Producto Interno Bruto; por ello surge la necesidad de crear programas de apoyo que satisfagan cada día sus necesidades. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo de la presente administración, las PyMES cuentan con un apartado para presentar en este, los objetivos y logros que se tenga en este rubro.

Las directrices que el Plan Nacional de Desarrollo plantea con relación a las PyMES consiste en promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas; favorecer el aumento de la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas; e incrementar el desarrollo de productos acorde

---

<sup>42</sup> José Manuel Martínez. México generó 3,630 empleos en marzo. Sección Economía. Artículo publicado en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/04/13/mexico-genero-3630-empleos-en-marzo> (Página consultada el 14 de Abril de 2009)

con sus necesidades; y finalmente, desarrollar proveedores y consolidar empresas productivas.<sup>43</sup>

Pero para poder cumplir con este objetivo es necesario dividir los múltiples rubros que se contempla, quedando organizados de la siguiente manera:

PROGRAMA NACIONAL MÉXICO EMPRENDE				
Programa Nacional de Nuevos Emprendedores	Programa Nacional De Microempresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)	Programa Nacional de Empresas Gacela	Programa Nacional de Empresas Tractoras
Jóvenes emprendedores	Mi Tortilla	Garantías	Fondo de Innovación Tecnológica	Desarrollo de proveedores
Incubadoras	Mi Tienda	Extensionismo financiero	Aceleradoras ( <i>Techba2/</i> + nacionales)	Integradoras
Capital semilla	Mi Taller	Desastres naturales	Parques tecnológicos	Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARES)
Capacitación y consultoría	Mi Farmacia	Proyectos productivos	Franquicias	Parques PYME
	Mi Panadería	Intermediarios financieros	<i>Mxporting</i>	Centros Pymexporta

<sup>43</sup> Plan Nacional de Desarrollo, “Eje 2 Economía competitiva y generadora de empleos”. En <http://pnd.presidencia.gob.mx/index9a63.html?page>. (Página consultada el 13 de octubre de 2009).

		especializados		
	Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista		Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)	Impulsoras
				Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX)
				Sistema Nacional de Orientación al Exportador
				Programa Integral de Apoyo para PYMES México-Unión Europea

FUENTE: Secretaría de Economía.2009

Para el presente trabajo solo se analizará, el Programa Nacional de Emprendedores, en su área de incubadoras.

### **Programa Nacional de Emprendedores**

El Programa Nacional de Emprendedores tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial que resulten en la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras.

El Programa Nacional de Emprendedores y el Sistema Nacional de Incubación de Empresas tienen una cobertura nacional, brindando beneficios a todos los emprendedores de la República Mexicana.

Los beneficios a los que los emprendedores tienen acceso son;

- Fomento de la cultura emprendedora.
- Campañas de sensibilización para fomentar el espíritu emprendedor.
- Atención personalizada a cada uno de los emprendedores que acuden a las incubadoras de empresas.
- Presencia de incubadoras en cada una de las entidades federativas.
- Servicios especializados para la creación de empresas en las siguientes clasificaciones: tradicional, tecnología intermedia o alta tecnología.<sup>44</sup>
- 

### **Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas**

Este sub-programa tiene una cobertura nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias y que éstas se reflejen en la creación de empresas más competitivas, También pretende establecer vínculos con gobiernos de los estados, municipios, instituciones educativas, organismos empresariales y organizaciones de la sociedad civil con el fin de impulsar los programas de apoyo en materia de incubadoras.

El Sistema está conformado por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas y por ello reciben un reconocimiento y, si así lo amerita financiamiento por parte de la Secretaría de Economía.

Entre los objetivos de este programa podemos mencionar:

- Establecer de manera conjunta acciones de trabajo con organismos nacionales e internacionales para impulsar el desarrollo de las incubadoras en el país.
- Fomentar programas de actualización y capacitación para los operadores de las incubadoras.
- Impulsar la realización de estudios que permitan diagnosticar a las incubadoras de empresas para establecer estrategias correctivas y

---

<sup>44</sup>México emprende: en <http://www.economia.gob.mx/?P=7701>. (Página consultada el 16 de Febrero de 2009)

programas de mejora para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

- Promover la creación de nuevas incubadoras a través de acciones coordinadas con gobiernos de los estados y municipales a fin de propiciar la creación de nuevas empresas con orientación hacia las vocaciones productivas de la región.

Para el año 2008 el Sistema Nacional de Incubadoras contaba con una página de internet, donde se podía ubicar por estado las incubadoras de cada región, al mismo tiempo que se proporcionaban datos de contacto e información sobre el número de proyectos que cada incubadora había atendido en años anteriores y el número de empresas creadas. Actualmente, esa página ya no existe; ahora se cuenta con los *Centros México Emprende*, centros de atención a los emprendedores que deseen ponerse en contacto con una incubadora; a su vez estos centros cuentan con consultores que promueven y llevan a la práctica la metodología JICA.

El Programa Nacional de Emprendedores actualmente se encuentra trabajando de manera muy estrecha con el sistema Nacional de Incubadoras, para la generación de empresa y empleos sólidos, a través de financiamiento y capacitación a las incubadoras y a sus consultores.

La forma en que se está desarrollando este trabajo se puede describir como un trabajo coordinado, responsable y transparente, que se encuentra generando condiciones y alternativas favorables para los empresarios y el emprendedor.

El primer objetivo del Programa Nacional de Incubadoras menciona que es necesario trabajar con organismos internacionales para poder impulsar el desarrollo de las incubadoras; este tema será analizado en el capítulo siguiente

#### **2.4. Importancia de las incubadoras de empresas, en el fomento al empleo productivo**

Una incubadora de empresas es un centro de apoyo a emprendedores; facilita la creación de empresas mediante servicios integrales de articulación y acompañamiento empresarial para el desarrollo y/o puesta en marcha de un plan de

negocios, evaluando su viabilidad técnica, financiera, de mercado y con orientación a las vocaciones productivas, regionales y sectoriales; ordinariamente proveen espacios físicos, oficinas, acceso a equipo, servicios administrativos, de logística, de mercado, acceso a financiamiento, así como servicios de información y apoyo técnico.

Un punto muy importante que debe ser tomado en cuenta es que la función primordial de las incubadoras de empresas no es el otorgamiento de financiamiento; sin embargo dadas las condiciones socio-económicas actuales, la mayoría de los emprendedores o empresarios que se acercan a una incubadora lo hacen motivados por este fin.

Actualmente existen tres tipos de incubadoras de empresas y son:

Incubadoras de negocios tradicionales: Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses. Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotos, consultorías, etc.

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

Incubadora de negocios de alta tecnología: Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos

y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.<sup>45</sup>

Cada una de ellas se enfoca a un sector de la población específico; aquí radica la importancia de apoyarlas; además de ser generadoras de empresas generan empleo, por ejemplo, según datos del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, en el primer semestre del año 2008, las 312 incubadoras reconocidas por la Secretaría de Economía generaron 920 empleos, de los cuales 394 fueron generados en el Distrito Federal; estos 394 empleos fueron generados solamente por las 18 incubadoras que pertenecen al D.F.<sup>46</sup>

Otra de las finalidades de las incubadoras de empresas no es solamente generar empresa y empleos en un periodo de tiempo determinado, si no también dar acompañamiento a esas empresas creadas; esto quiere decir que después del año que aproximadamente se ocupa en desarrollar una idea y convertirla en empresa, la incubadora puede y debe proporcionar el servicio de acompañamiento, que al igual que el proceso de incubación, su duración es aproximadamente de 1 año. La finalidad de esta etapa es que la empresa y el empresario se apeguen al cumplimiento de su plan de negocios, lo que les garantice o les proporcione un entorno más saludable para el correcto funcionamiento de la nueva empresa. En esta etapa no solo se busca el beneficio del empresario, sino también de los múltiples empleos que la nueva empresa haya generado.

Lo anterior nos demuestra que para una empresa, el adherirse a una incubadora, le provee de herramientas básicas y necesarias para desarrollarse y al emprendedor le proporciona una guía para encaminar el rumbo de su empresa.

Al país le proporciona el medio para desarrollar una economía competitiva, innovadora y generadora de empleos, que apoye al desarrollo humano sustentable capaz de cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

---

<sup>45</sup> Sistema Nacional de Incubadoras de empresas: en <http://www.snies.gob.mx/?P=7701>. (Página consultada el 1 de Febrero de 2008)

<sup>46</sup> Ídem

## **2.5. Trabajos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México, en apoyo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la red mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor; tiene como objetivo primordial aumentar el nivel de vida de las personas, de manera que tengan una vida larga, saludable, con educación y que puedan participar en la vida de sus propias comunidades.

Actualmente su misión es apoyar a que los países del mundo cumplan con su compromiso de erradicar el 50% de la pobreza extrema para el año 2015.<sup>47</sup>

Las actividades del PNUD deben estar orientadas a alcanzar lo que en el año 2000, en el contexto de la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, la Asamblea General denominó como Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

En niveles nacionales el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apoya a los países a formular, implementar y hacer el seguimiento de estrategias de desarrollo nacionales basadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En 2005, la oficina de PNUD en México preparó, junto con el gobierno mexicano, un informe en el que se dieron a conocer los avances para el cumplimiento de los ODM en el país; en 2006 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) realizó una consulta nacional en la que se entrevistó a 140 de actores claves de la vida del país para conocer su visión y perspectiva en cuanto a la necesidad de que México adapte los ODM a las realidades del país y a las condiciones para su cumplimiento.

En México actualmente el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en 5 eje temáticos enfocados todos a combatir la pobreza:

- Desarrollo humano.

---

<sup>47</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: en <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/mexico/prog/pnud.htm>. (Página consultada el 25 de Enero de 2010).

- Gobernabilidad democrática.
- Medio ambiente y energía.
- Sector privado y desarrollo.
- Equidad de género.<sup>48</sup>

Cada eje cuenta con una cartera de proyectos en los cuales enfoca su trabajo de forma específica, de estas áreas nos enfocaremos en la cartera de proyectos del sector privado y desarrollo, en donde para el año 2008 en su página de internet no figuraba, ningún proyecto vinculado directamente con la generación de empleos, es más la cartera de proyectos no se había actualizado para los proyectos del año 2009.

Actualmente el PNUD ha actualizado su sitio web, al igual que sus campos de acción, quedando como sigue:

- Gobernabilidad Democrática.
- Desarrollo sustentable.
- Competitividad e integración productiva.
- Desarrollo Humano.
- Equidad de Género.
- Reducción de riesgos de Desastres.<sup>49</sup>

Dentro del campo de acción Competitividad e Integración productiva, ya se encuentra actualizada la lista de proyectos para el año 2009, como se muestra a continuación.

---

<sup>48</sup> “Naciones Unidas Centro de Información México, Cuba y República Dominicana.” En <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/mexico/prog/pnud.htm>. (Página consultada el 14 de Abril de 2009)

<sup>49</sup> Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, Áreas de trabajo. En <http://undp.org.mx>. (Página consultada el 19 de Febrero de 2010)

Clave Atlas	Nombre del Proyecto	Fecha inicial	Fecha final
00057289	Programa de Pequeñas Donaciones	19/02/2010	
00071461	Programa para la certificación de Procesos Especiales para Impulsar la Integración de PyMEs en el Sector Aeroespacial	01/08/2009	31/12/2010
00070029	Transferencia de Tecnología en Desarrollo de Proveedores al PNUD El Salvador	01/03/2009	30/06/2010
00062724	Observatorio de Competitividad de las Cadenas de Valor en México	01/10/2008	30/06/2010
00058246	Proyecto de desarrollo de créditos de bajo monto en el sector rural de México (III etapa)	01/01/2007	31/12/2011
00013584	Programa de Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes	14/02/2003	31/12/2010
00013579	Proyecto de Asistencia Técnica para la Preparación e Instrumentación de los Proyectos Integrales del Programa de Desarrollo Sustentable del Sur-Sureste, en el marco del Plan Puebla Panamá	31/12/2002	31/12/2010
00013577	Centro de Desarrollo de la Industria Gráfica - CEDIGRAF	01/01/2002	30/06/2010

Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 2010

Para el año 2010 en el tema de reducción de la pobreza se encuentran los siguientes proyectos

Clave Atlas	Nombre del Proyecto	Fecha inicial	Fecha final
00071461	<a href="#">Programa para la certificación de Procesos Especiales para Impulsar la Integración de PyMEs en el Sector Aeroespacial</a>	01/08/2009	31/12/2010
00070029	<a href="#">Transferencia de Tecnología en Desarrollo de Proveedores al PNUD El Salvador</a>	01/03/2009	30/06/2010
00062724	<a href="#">Observatorio de Competitividad de las Cadenas de Valor en México</a>	01/10/2008	31/08/2010
00058246	<a href="#">Proyecto de desarrollo de créditos de bajo monto en el sector rural de México (III etapa)</a>	01/01/2007	31/12/2011
00013584	<a href="#">Programa de Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes</a>	14/02/2003	31/12/2010
00013579	<a href="#">Proyecto de Asistencia Técnica para la Preparación e Instrumentación de los Proyectos Integrales del Programa de</a>	31/12/2002	31/12/2010

	<a href="#">Desarrollo Sustentable del Sur-Sureste, en el marco del Plan Puebla Panamá</a>		
00013577	<a href="#">Centro de Desarrollo de la Industria Gráfica - CEDIGRAF</a>	01/01/2002	31/12/2010
00057289	<a href="#">COMPACT</a>	01/06/2000	31/12/2010
00057289	<a href="#">Programa de Pequeñas Donaciones</a>	01/03/1996	31/12/2010

Como se puede observar en la tabla anterior ahora la lista de proyectos ya se enfoca a Pymes, pero es necesario que esta agenda de proyectos se relacione aún más a la parte de generar empleos formales y decorosos, a pesar de que si existen apoyos las instituciones gubernamentales o privadas de apoyo a los micro empresarios o emprendedores desconocen totalmente estos proyectos y su alcance; debido a lo anterior se puede decir que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo está trabajando pero de forma aislada o independiente a las acciones o programas que el Gobierno Federal está promoviendo.

### **Capítulo 3: Evaluación y perspectivas del Centro de Incubación de Empresas de la Delegación Gustavo A. Madero**

Resulta importante analizar los factores que influyeron en la decisión de crear una incubadora de empresas en la Delegación Gustavo A. Madero; por esta razón a continuación se muestra un pequeño análisis de las condiciones de la Delegación.

La Delegación Gustavo A. Madero se encuentra ubicada en el extremo septentrional de la Ciudad de México. Colinda con diferentes delegaciones y municipios de la siguiente manera:

- Norte: Coacalco y Tultitlán, Edomex.
- Este: Tlalnepantla y Nezahualcóyotl, Edomex.
- Sur: Venustiano Carranza y Cuauhtémoc, D. F.
- Oeste: Azcapotzalco, D. F. y Naucalpan y Tlalnepantla, Edomex.

Ocupa el séptimo lugar en extensión territorial dentro del Distrito Federal y tiene una población de 1'193,161 habitantes aproximadamente.<sup>50</sup>

Una de las ventajas que presenta esta delegación es la comunicación directa con el Estado de México y la parte centro del país. Por la gran influencia de los movimientos de la población es una de las delegaciones con mayor índice de población flotante.

La Delegación está dividida en 10 zonas de desarrollo integral a la similitud en sus características económicas, infraestructura y poblacional. Estas diez zonas se integran por colonias, unidades habitacionales, barrios y pueblos.

---

<sup>50</sup> INEGI 2010

De acuerdo a la información del INEGI, al último trimestre del 2007, la población económicamente activa (PEA) ocupada de 14 y más años representaba el 94%, de los cuales casi el 70% son trabajadores asalariados.

A su vez, esta PEA ocupada se concentra mayormente en el sector terciario (arriba del 70%), específicamente en el comercio, seguidos por el sector secundario (19%) específicamente la industria manufacturera.

Ahora bien, el nivel de salarios percibidos por la PEA ocupada, de acuerdo con el INEGI, queda de la siguiente manera:

NIVEL DE INGRESOS	PORCENTAJE (%)
Hasta un salario mínimo	5.78
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	21.04
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	22.59
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	17.61
Más de 5 salarios mínimos	16.43
No recibe ingresos	2.86
No especificado	13.69
TOTAL	100

Fuente: INEGI 2010

En adición, las diferencias territoriales en el nivel de ingresos de la población queda dividida en tres zonas principales identificables:

1. Las zonas más pobres con el 50% de la población que concentran ingresos bajos.
2. La población con ingresos medios, que representan el 20%.
3. La zona de ingresos altos representando el 30% de la población.

Sector servicios

En la actividad de los servicios, sobresalen por su mayor contribución los de educación, de reparación y mantenimiento, con más de la mitad del PIB de ese sector, con el 56%.

Destacan por su importancia a nivel de rama de actividad, los servicios educativos privados, con el 23.2% del productos sectorial, y los de reparación y mantenimiento automotriz con el 16%.

Las actividades de servicios que le siguen en importancia son los servicios profesionales, restaurantes y hoteles con el 28%.

Dentro de las características de los establecimientos de esta índole, es importante tomar en cuenta el tamaño de la empresa; de esa manera se le considerará micro, pequeña, mediana o gran empresa. De acuerdo a la siguiente información:

- Micro: de 1 a 5 trabajadores
- Pequeña: de 6 a 100 trabajadores.
- Mediana: de 101 a 250 trabajadores.
- Grande: de 251 trabajadores en adelante.

Por otro lado, hay que saber la intensidad en el uso de la mano de obra; esto es, saber en qué aspectos del sector servicios se emplean los trabajadores una vez incorporados a las empresas del sector. A continuación se presenta un listado de las actividades más recurrentes de los trabajadores de este sector:

- Servicios de asistencia social privados.
- Servicios personales diversos.
- Servicios relacionados con la construcción
- Servicios públicos de cinematografía.
- Otros servicios de alquiler.

Sector comercio.

Este sector fue el segundo más importante en la generación del PIB delegacional, presenta el predominio de microempresas.

La mayoría de los establecimientos corresponden al tamaño micro, esto es, de 1 a 5 trabajadores; y la mano de obra utilizada en este sector queda de la siguiente manera:

- Comercio pormenorizado de alimentos y tabaco.
- Comercio pormenorizado de otros productos en establecimientos especializados.

Sector manufactura

El tamaño de establecimientos predominante en el sector manufacturero es la microempresa (76%), seguido por los establecimientos pequeños (23.9%) y finalmente los grandes (0.1%).

La mano de obra se utiliza en los siguientes rubros:

- Fundición y modelo de piezas metálicas, ferrosas y no ferrosas.
- Alfarería y cerámica
- Ensamblaje de equipos de transporte y sus partes.
- Fabricación de materiales de arcilla para la construcción.
- Fabricación de envases y otros productos de madera.
- Elaboración de productos lácteos.
- Ensamble de equipo electrónico de radio y televisión
- Imprentas, editoriales e industrias conexas.
- Industrias del calzado
- Fabricación de estructuras metálicas, tanques y calderas industriales

- Industria de cuero, pieles y sus productos.
- Molienda de nixtamal y fabricación de tortilla
- Fabricación de productos metálicos.

Actualmente la Delegación Gustavo A. Madero es la única que cuenta con una incubadora funcional a nivel Distrito Federal; me atrevo a decir funcional, debido a que a pesar de que la Delegación Azcapotzalco ya anuncia su incubadora, esta no se encuentra trabajando; se puede decir que la Delegación, se encuentra también en este rubro un paso adelante.

El centro de incubación de empresas de la delegación Gustavo A. Madero es un proyecto del gobierno de la ciudad de México que tiene por objetivo reducir la tasa de mortalidad de las empresas que se gestan en la delegación Gustavo A Madero.

Para la operación del Centro de Incubación de Empresas, la metodología de incubación se adquirió del modelo de incubación del Instituto Politécnico Nacional, además de contar con fondos de financiamiento del Fondo Federal PyME, además de los propios de la Delegación, con lo cual se solventa el sueldo de algunos consultores e instalaciones.

El Centro de Incubación de Empresas -GAM comenzó sus trabajos en septiembre del 2005 y se propuso como meta inicial “graduar” en un año a 30 empresas.

Un año después de su creación la expectativa de alcanzar la meta se vislumbraba muy distante, pues para ese entonces no se contaba con ninguna empresa graduada, debido a que los trabajos no se apegaron al modelo de incubación que se había adquirido, si no que desde el inicio, se adaptó a la supuesta necesidad de la Delegación.

Esta adaptación consiguió malas interpretaciones por parte de los empresarios, puesto que debido a la poca presencia de proyectos en la incubadora, la coordinación comenzó a ofrecer la realización de toda serie de gestiones, incluso las que le corresponden al empresario.

Además, la mayoría de los emprendedores se acercaron al Centro de Incubación en busca de un apoyo financiero, preferente que fuera a fondo pedido, esto debido a la promoción por parte de los encargados de Centro de Incubación.

La inestabilidad, la falta de compromiso y el seguimiento a las acciones del Centro de Incubación, por parte de las autoridades y del entonces responsable, además de traer los problemas anteriormente mencionados, provocó que en solo un año, se cambiara 3 veces autoridades y responsables, 2 veces el personal de honorarios, que funge como asesores, además de comenzar a obligar a los emprendedores a firmar un contrato que los comprometía a pagar la asesoría recibida.

Fue hasta noviembre del 2006, que el entonces Coordinador del Centro de Incubación de Empresas, Marcial David Cruz Miguel, presenta una propuesta de trabajo, para sacar a delante a la incubadora; dicha propuesta consta de 20 acciones, entre las que destacan el diseño de un flujograma, basado en el modelo de incubación, realizar vinculación con organismos que promuevan la actividad exportadora, buscar apoyos del Banco Interamericano de Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas y de otras organizaciones para financiar proyectos a nivel nacional o internacional, con el objeto de impulsar proyectos innovadores y de gran impacto y finalmente acelerar el proceso de incubación.

Para el año 2008, la Incubadora se propuso como meta la generación de 30 empresas y la creación de 100 empleo ; dicha meta se pudo lograr con mucho éxito, debido a que la propuesta que se presentó en el año 2007 se realizó al pie de la letra.

Así para el periodo de octubre 2009 a marzo 2010, la Incubadora apoyó a 12 emprendedores en la realización de su proyecto o planes de negocios para poder gestionar su crédito en instancias como Capital Semilla y FONDESO, Durante estos meses se gestionaron siete proyectos para crédito.

Se atendió de manera directa a 48 emprendedores que solicitaron su ingreso a la incubadora, de los cuales, se encuentran en proceso de incubación 12 proyectos; se

han dado 26 asesorías en mercadotecnia, 14 en diseño de imagen y 8 en aspectos legales.

El cambio en la forma de trabajar en esta institución a partir del año 2007 y hasta la fecha, ha tomado un buen rumbo; se puede observar una organización, coordinación y sobre todo compromiso, tanto con el personal como con los incubandos; cada año, las metas en cuanto a generación de empresas y empleos se incrementa y se cumple, que eso es lo más importante.

En cada una de las exposiciones, ferias y eventos a los que la Incubadora es invitada, los trabajadores de esta nos podemos percatar que es ya muy reconocida por su trabajo, sus metas y porque no decirlo por su modelo y lo que más los sorprende es cuando se enteran que la incubadora no cobra absolutamente nada por sus servicios, si no que a pesar de que la función principal de esta no es posicionar un crédito, el 90% de sus empresas incubadas se lograron gracias a la obtención de un crédito gubernamental, el cual nunca ha sido a fondo perdido.

Todo lo anterior ha generado una muy buena imagen del Centro de Incubación ante la Secretaria de Economía, la cual cada año, brinda apoyo económico para pagar consultores y equipar a la incubadora, con la finalidad de seguir incentivando a la economía de su demarcación y seguir generando empleos, no solo en la Delegación Gustavo A. Madero, sino también traspasando las fronteras del Distrito Federal.

### **3.1.- Modelo de incubación CIEBET-IPN**

El Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológicas (CIEBT) es un sistema dinámico de desarrollo de nuevos negocios.

Su creación data del año 1995, en donde el Instituto Politécnico Nacional, sumándose a la iniciativa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT

crea un programa de incubación de empresas, inserto en la Coordinación de Vinculación Académica y Tecnológica de la Institución.<sup>51</sup>

Durante los siguientes cinco años el IPN aplicó diversas metodologías de creación de empresas y fue hasta el año 2001, después de haber realizado una evaluación profunda de resultados, que propuso el diseño de un modelo de incubación propio.

Bajo esta nueva metodología el programa de incubación fue elevado a la creación del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica en el año 2004, habiendo demostrado desde un inicio resultados exitosos que según el Instituto Politécnico Nacional se han mantenido vigentes durante los últimos años.

El Modelo de Incubación Politécnico se incorporó en el año 2004 como uno de los elementos fundadores y fundamentales del Sistema Nacional de Incubadoras, respondiendo a la iniciativa del Gobierno Federal y en apoyo a la Secretaría de Economía.

Se dice que la incubadora del Instituto Politécnico Nacional, es la madre de las incubadoras de México, debido a que de las 240 incubadoras que existen en el país, al menos 145 se han creado tomando como propio el modelo de incubación del IPN, incluyendo el Centro de Incubación de empresas de la Delegación Gustavo A. Madero.

Este modelo ha sido tan exitoso que lo han “exportado” hacia República Dominicana que lo estableció como parte fundamental de su Sistema Nacional de Incubadora de Empresas. Ha sido muy influyente en Colombia, Chile, Argentina y Paraguay. Es, pues, el modelo de incubación nacional más transferido al extranjero.<sup>52</sup>

El modelo de incubación del CIEBT-IPN, está compuesto por cuatro fases, que en su conjunto crean una empresa sólida, y son:

---

<sup>51</sup> “Servicios, importancia, incubadoras en el mundo, evolución del CIEBT, elementos clave del modelo”.  
En :<http://www.ciebt.ipn.mx/> Página consultada el 5 de febrero del 2010

<sup>52</sup> “La madre de todas las incubadoras: la del IPN”, en  
[http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=418&Itemid=43](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=418&Itemid=43), Página consultada el 24 de marzo 2010.

**Acercamiento:** Registro de los candidatos o aspirantes a incubar un proyecto, evaluación y selección de los proyectos por parte del comité interno y externo.

**Implantación:** Firma del contrato de incubación y confidencialidad, capacitación empresarial, elaboración del plan de negocios, descripción de la ingeniería del producto y procesos, diseño de la presentación comercial, registro de la propiedad intelectual e inversión (alternativas y análisis financiero).

**Gestación:** Diseño de la administración de la empresa, análisis de costos, política de recursos humanos y calidad, gestión legal y elaboración del plan de mercadotecnia, evaluación de los escenarios, integración del plan de negocios, administración de la producción comercial y determinación de la fecha de lanzamiento del producto al mercado.

**Alumbramiento:** Acompañamiento de la empresa, evaluación de la estrategia de expansión, diversificación y crecimiento, contratación de capital de desarrollo o créditos y entrega del certificado de graduación de la empresa.

Para el correcto desarrollo de cada una de las fases del modelo de incubación, el IPN crea los “182 pasos para implementar el modelo de incubación”, los cuales son una guía para los directores de las incubadoras que adopten el modelo. (Consultar anexos).

Estos pasos detallan en tiempo, actividad y recursos, la forma de actuar tanto del emprendedor como del asesor/consultor; el tiempo aproximado para desarrollar estas 4 fases es de 1 año y medio, distribuidos de la siguiente forma:

Acercamiento: 22 días.

Implantación: 167 días.

Gestación: 125 días.

Alumbramiento: 261 días.

Este manual debe ser llevado a la práctica de forma estricta, para que genere los resultados deseados, por lo que cuando este modelo es comprado por alguna institución se le asigna un consultor que los oriente en su aplicación.

Si bien es cierto que este modelo es sumamente robusto y su correcta aplicación “garantiza” el éxito de la empresa, la realidad tiende a ser muy diferente a lo que el mismo IPN describe en sus páginas de internet; los 2.5 años de experiencia conviviendo con este modelo y platicando con colegas no solo del Distrito Federal sino de otros estados de la república y con los mismos asesores de incubadoras de IPN, muestran una realidad muy diferente; este modelo según las palabras de un colega se “tropicaliza” según las necesidades del emprendedor, lo cual a mi parecer es una señal de que muy probablemente este modelo no cubra las necesidades ni expectativas de los emprendedores, empresarios ni de los mismos consultores que lo tratan de aplicar, en el siguiente apartado, se analiza la forma en que este modelo se ha “tropicalizado” en el Centro de Incubación de Empresas de la Delegación Gustavo A. Madero así como los resultados que se ha obtenido de esto.

### **3.2.- Eficacia del modelo de incubación CIEBET- IPN dentro del Centro de Incubación de Empresas de la Delegación Gustavo A. Madero**

En apartados anteriores se muestra la situación actual tanto de la Incubadora de la Delegación Gustavo A. Madero, (la cual en lo sucesivo ubicaremos como CIE-GAM,) como del CIEBET y su modelo de incubación, pero ahora se analizarán de manera conjunta; ambos son actores importantes en la vida de la Delegación, la cual al parecer ha olvidado la importancia de estos.

Comenzaremos analizando cuales han sido los cambios que ha presentado el modelo de incubación en el CIE-GAM, el cual elaboró su propio modelo de incubación tomando como base el modelo de incubación del IPN, quedando de la siguiente forma. (Consultar anexo).

Cuenta con 4 fases y cada fase cuenta a su vez con actividades a realizar cada actividad está asignada a un área/consultor; a su vez esta actividad debe de generar

o utilizar productos/herramientas y también se determina el tiempo de cada actividad.

Como se puede notar de ser 182 pasos se reduce a 4, de la misma manera pasa con las actividades, las cuales se reducen y se hacen menos específicas; en el área se puede observar que el modelo del CIE-GAM es más específico respecto a quien lo realiza.

Es curioso ver que el tiempo en lugar de reducirse aumenta; el modelo del IPN dura 540 días aproximadamente 1 año y medio y el modelo CIE-GAM dura 1244 días, lo que equivale a casi 3 años y medio.

Se puede decir que la adecuación del modelo CIEBET, no es muy distinta, pero la diferencia entre ellos radica en que el primero debe de seguir la secuencia y no omitir por ningún motivo algún paso; y el segundo indica el proceso pero si la empresa o el emprendedor ya no requieren alguna de las asesorías, esta se puede omitir. A pesar de que el modelo de incubación establece tiempos para cada actividad, será al final el propio empresario, quien marca el ritmo en el que se trabaja, pues los asesores acuerdan las citas con el emprendedor en base al calendario de ambos.

El motivo de la adecuación del modelo de incubación se debió, según las palabras del propio coordinador de la incubadora, a que este no satisface las verdaderas necesidades de los emprendedores, pues muchos de ellos en primer lugar no contaban con un perfil socioeconómico suficiente para sobrellevar los gastos en los que se incurriría si el modelo se aplicara estrictamente; por esto el CIE-GAM prefirió incrementar el tiempo y por lo tanto el nivel de asesorías que el emprendedor recibiría, pues independientemente de que la empresa fuera creada y estuviera teniendo un exitoso desarrollo, toda su vida contaría con los servicios de la incubadora en el momento que así lo requiriera,

Si bien es cierto que la estructura del modelo CIE-GAM al día de hoy se ha aplicado solamente por 2.5 años y no ha sido implementado en otras incubadoras y mucho

menos en otros países, si ha generado los resultados esperados o por lo menos ha sido suficiente para cubrir las metas anuales del coordinador de la incubadora.

Por ejemplo, para el año 2007:

- Se recibieron 128 solicitudes de emprendedores.
- 70 proyectos fueron atendidos.
- 35 proyectos incubados.
- 20 empresas creadas.
- 12 empresas que recibieron algún tipo de crédito.
- \$ 1'033,227.17 monto total del crédito autorizado.
- 51 empleos generados.
- Más de 50 familias beneficiadas de manera directa.

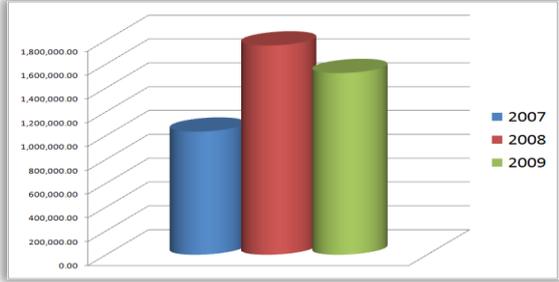
Para el año 2008:

- Se recibieron 152 solicitudes de emprendedores.
- 108 proyectos atendidos.
- 45 proyectos incubados.
- 35 empresas creadas.
- 17 empresas que recibieron algún tipo de crédito.
- \$ 1'756,252.54 monto total de créditos autorizados.
- 84 empleos generados.
- 70 familias beneficiadas de manera directa.

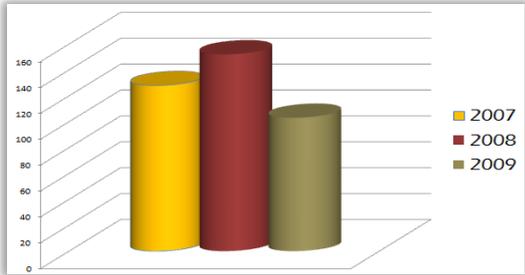
Para el año 2009 (Enero-Junio):

- 103 solicitudes de emprendedores.
- 80 proyectos atendidos.
- 40 proyectos incubados.
- 50 empresas creadas (META).
- 17 empresas que recibieron algún tipo de crédito.
- \$ 1'525,000.00 monto total de créditos autorizados.
- \$ 2'261,619.75 monto total de créditos en proceso.
- 200 empleos generados (META).
- 80 familias beneficiadas de manera directa.

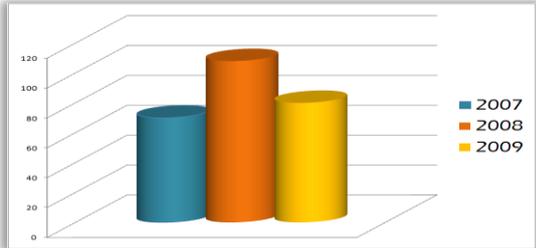
**COMPARATIVO 2004-2009**



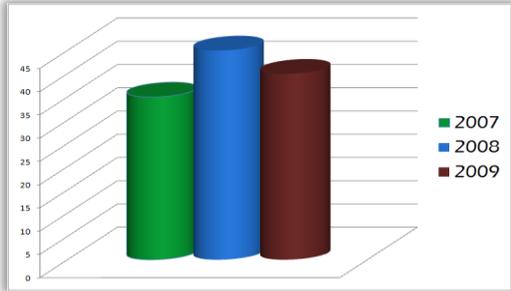
Créditos aprobados



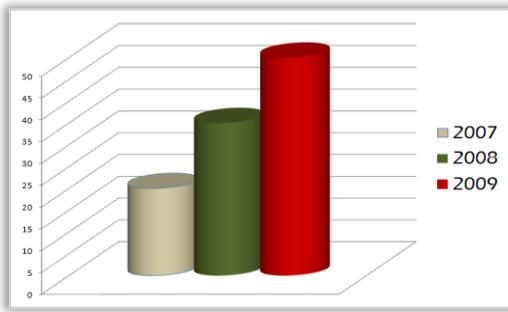
Solicitudes recibidas



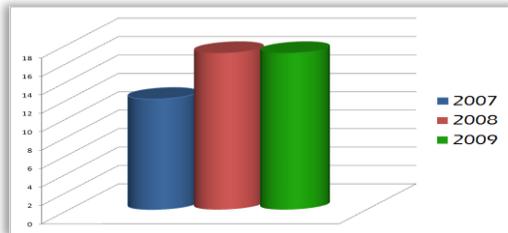
Proyectos Atendidos



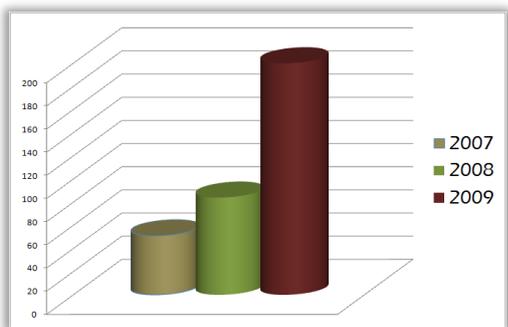
Proyectos incubados



Empresas Creadas



Empresas que solicitaron crédito



Empleos generados

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las gráficas y la información recabada, el número de empresa o proyectos atendidos va ligeramente en aumento, y esto se atribuye directamente a la adecuación que se realizó al modelo de incubación, pues durante todo el año que se trató de implementar el modelo CIEBET- IPN, no fue posible concretar ningún proyecto, pero el cambio fue radical, en cuanto se comenzó a personalizar al modelo con base en los requisitos de los Maderenses.

Para el año 2010 la incubadora seguirá implementando, su propio modelo; tanto el coordinador de la incubadora, como los asesores y los emprendedores que se han y están incubando bajo este sistema, están satisfechos con los resultados y no dudo

que en varias incubadoras de la República Mexicana este modelo no está generando los resultados que se esperan.

Por su lado, el Instituto Politécnico Nacional sigue promocionando, vendiendo, y traspasando a granel su modelo de incubación, lo que lo sigue colocando como el mejor modelo de Incubación en México, no por sus resultados sino solo por la magnitud en la que se vende.

En mi opinión y basado en mi experiencia dentro de la Incubadora de la GAM y sobre platicas que he sostenido a lo largo de estos 2 años con los asesores y otros coordinadores de incubadoras, el modelo de incubación más reconocido en México no es apto para ser implementado en toda la República Mexicana, pues a pesar que de la mayoría de los micro empresarios padecen del mismos mal, no todos se componen con la misma medicina.

### **3.3.-Perspectivas de un trabajo coordinado entre el Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo en México y el Programa Nacional de Emprendedores**

Como se citó en capítulos anteriores el Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), son los ojos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en cada país, se encarga de evaluar los avances en cada Objetivo del Milenio; en el caso de México el PNUD en su página de Internet menciona un análisis muy importante de la situación Mexicana; de este se ha rescatado un fragmento que respalda la idea fundamental del presente trabajo de tesis, el cual menciona que:

Para los países de ingreso medio alcanzar el desarrollo no es una cuestión simplemente de aumentar recursos públicos, sino de mejorar el funcionamiento institucional.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> "Continuar con el avance: Las políticas y programas para alcanzar los ODM", en <http://www.undp.org.mx/ODM.aspx> página consultada el 08 ABRIL2009.

Lo cual hace referencia a la importancia de que para poder cumplir con el Objetivo de Desarrollo del Milenio de lograr el pleno empleo, es necesario contar con empresas fuertes que si bien generen empleos estos sean dignos y estables, que en verdad retribuyan a los empleados sueldos competitivos con los cuales su calidad de vida se incremente. Lo anterior solo es posible si esas empresas son estables, cuentan con un plan de acción a seguir, llevan una correcta planeación y sobre todo cuentan con el respaldo de instituciones nacionales como las incubadoras de empresas e internacionales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, las cuales funjan como guías en el correcto funcionamiento de la empresa.

En este mismo documento también se señala que México es un país, con una gran diversidad cultural, social y política y que es necesario que el gobierno mexicano diseñe programas de asistencia ordenados e integrales para lograr un mejor resultado.

Y referente a este apartado se puede comentar que el actual gobierno ha realizado una labor titánica al crear un programa bien enfocado a las Pymes, pero resulta curioso que ahora que el actual gobierno mexicano cuenta con un programa muy amplio e integral que une a todos los programas sociales el cual intenta contribuir a la disminución de la pobreza, por medio de la generación de empleos, el PNUD como agente supervisor no diseñe estrategias o actividades que refuercen este programa gubernamental.

El programa al que nos referimos es el Programa México Emprende, el cual como se estudió en el capítulo 2 integra todos los programas a nivel nacional que favorecen la reducción de la pobreza, la generación de empleos y la generación de empresas.

Durante la presentación de este programa, asistieron varios invitados, pero entre esos invitados nunca estuvo algún representante del PNUD, sino por el contrario, invitaron a gente involucrada en el medio, consultores, directores de incubadoras, etc, para que con ellos se comenzará a difundir dicho programa, lo que hace pensar junto con una ligera visita a la agenda de proyectos que el PNUD presenta en su página de Internet que el Gobierno Federal no cuenta con apoyo u orientación por

parte de este y que ambos se encuentran trabajando por caminos diferentes; por lo consiguiente este programa sigue siendo solo un programa meramente nacional.

Lo anterior hace urgente que el PNUD tenga en su agenda proyectos bien direccionados a las incubadoras de empresa pues como el mismo PNUD en México lo señala, “para tener un mayor impacto en sus intervenciones a favor del desarrollo, el PNUD da prioridad a sus programas y proyectos que tienen mayor potencial de generar cambios reales y positivos en las vidas de las personas.”<sup>54</sup>

Aquí de nuevo la importancia de buscar el apoyo del PNUD, pues si en la vida real el Programa Nacional de Emprendedores por si solo está generando bulla y cambios muy notorios en la manera de hacer las cosas en cuanto a generación de empresas y empleos, con el respaldo del PNUD el impacto sería mucho mayor y el logro del cumplimiento del Objetivo de Desarrollo en mención, podría alcanzarse con mayor facilidad.

Aunado a que el cumplimiento de este Objetivo por medio del Programa Nacional de emprendedores y su red de Incubadoras generaría cambios palpables a nivel nacional.

O será acaso que el PNUD no ve al Programa Nacional de Emprendedores como un programa que genere un impacto positivo en México y por esto no crea proyectos directamente vinculados a este programa, o simplemente no se ha dado cuenta de la importancia que tiene en México las Pymes y por ende las Incubadoras de empresas.

Cualquiera de las dos probabilidades son latentes por lo que de nuevo el trabajo de la El Programa Nacional de Emprendedores es demostrar que las incubadoras de empresas necesitan más apoyo del que se les otorga actualmente, pues si por si solas generar empresas- empleos, las metas y expectativas de las incubadoras se elevarían a niveles sorprendentes.

---

<sup>54</sup> Informe de Actividades del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México, PNUD México, México 2010 p 41

El informe sobre los avances de los Objetivos del Milenio para el 2010 de nuevo hace hincapié en que los Objetivos pueden ser alcanzados siempre y cuando las estrategias y programas sean de interés nacional y tengan el apoyo internacional.<sup>55</sup>

Por este motivo el presente trabajo propone que el PNUD intervenga directamente en la aplicación del Programa Nacional de Emprendedores, para generar un mejor y mayor impacto en los resultados que este programa persigue.

Comenzando a visualizar las perspectivas de un trabajo coordinado entre el PNUD y el Programa Nacional de Emprendedores, el primero tendría una gran labor que supervisar, comenzando con el tema institucional de las incubadoras de empresas y de toda esta reestructuración que el gobierno federal está llevando a cabo; el PNUD podría realizar un estudio sobre el impacto que los modelos de incubación aplicados están generando, su eficacia y estudiar este tema de la tropicalización de modelos de incubación, lo cual se está convirtiendo en un suceso al parecer cada vez más repetitivo en casi todas las incubadoras; pues la Secretaria de Economía hasta la fecha no ha tenido la capacidad para poder realizar este tipo de estudios por sí solo; además de que muy probablemente los resultados que arroje no sean los verdaderos, debido a que las incubadoras nunca dirían a la Secretaria de Economía que el modelo se ha modificado y que se aplica un modelo no comprobado, ni respaldado por alguna institución académica, pues esto puede traer como consecuencia una disminución o en su caso la suspensión total de los recursos que esta les proporciona a las incubadoras.

Con esto no se quiere decir que los modelos tropicalizados de incubación no generen resultados si no que cada emprendedor o cada asesor tiene que generar sus propias herramientas para lograr lo que tiene en mente, pues los recursos que el gobierno proporciona generalmente no están bien enfocados.

---

<sup>55</sup> Naciones Unidas México .Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del milenio 2010, Ed. Naciones Unidas, Nueva York 2010.p.3.

Aunado a que los parámetros en los que la Secretaría de Economía se basa para medir el impacto de los recursos que otorga son la cantidad en dinero que se concede en un año a las incubadora y sus programas y el número de empresas y empleos creados con esos recursos, no son desde el punto de vista de un consultor, un coordinar de incubadora y el propio emprendedor los mejores indicadores de que las cosas se están haciendo bien, si no por el contrario, los mejores parámetros serían la supervisión para ver que tan bien se aprovechan estos recursos una vez otorgados y conocer si estas empresas beneficiadas duraran más de 1 año y si los empleos generados de verdad existen.

Entonces aquí podemos recalcar que es importante que el PNUD intervenga desde el re-diseño de la metodología de incubación, la aplicación de esa metodología y la constante supervisión de que esa metodología sigue siendo actual y útil para los que la ponen en práctica.

Y es en esta parte donde el apoyo del PNUD podría realizar estudios, estadísticas, apoyar con supervisión y acompañamiento a los emprendedores graduados por las incubadoras, lo cual a su vez ayudaría a las mismas incubadoras de empresas a centrar todos sus esfuerzos en lo que verdaderamente es su campo de acción. Y por otro lado podríamos tener más certeza en que la información sobre generación de empleos sea verídica, y no como actualmente ocurre con nuestro las fuertes críticas tanto al actual Presidente de la República Felipe Calderón, como al Secretario de Trabajo Javier Lozano al informar que se ha presentado un crecimiento de 7.6 % en generación de empleos en los primeros cuatro años del presente sexenio,<sup>56</sup> y que solo por conocer la fuente resulta en automático increíble y cuestionable por la población y actores políticos del país, pero tal vez si esta información tuviera el respaldo de que fue corroborada por el PNUD, sería más creíble y porque no decirlo, más confiable.

Otro de los múltiples beneficios por lo que se propone la intervención del PNUD es que podría lograr que este Programa que por fin cubre, reúne e involucra, a todos

---

<sup>56</sup> El financiero. El empleo va a la alza: Javier Lozano, por Zenazen Flores, México D.F. Miércoles 5 de Enero de 2011.pp 8

los sectores de la vida económica del país tenga una vigencia mayor a un sexenio, lo cual proporcionaría a los emprendedores, empresarios, e instituciones públicas y privadas un mayor compromiso y una mayor sensación de que las cosas se están haciendo mejor y que todos caminan hacia un fin en común.

El ampliar la vigencia de este programa traería muchos beneficios, pues como es bien sabido cuando un programa se pone en práctica, la mayoría de las veces no genera el impacto deseado o no cubre las verdaderas necesidades de los beneficiarios, y se vuelve indispensable adecuarlo constantemente, hasta que este trabaje al mismo nivel que las instituciones y personajes involucrados. Sumando que las mismas instituciones y empresarios con el paso del tiempo cambian, y requieren de diferentes y cada vez más innovadores programas e incentivos que promuevan su mejor desarrollo.

Un claro ejemplo de esto es lo que en repetidas ocasiones menciona el Informe de Naciones Unidas sobre los Objetivos del Milenio 2010; “suponiendo que la crisis no hubiera tenido lugar...” porque la crisis fue algo parecido a un cambio de sexenio, todo lo que se había avanzado se queda estático, sin avances, sin crecimiento.

Como se puede observar las perspectivas de un trabajo coordinado entre el Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo en México y el Programa Nacional de Emprendedores, podría tener un muy buen y fructífero futuro, tanto en la implementación de sus proyectos, como en los beneficios que considerablemente se incrementarían en los nuevos emprendedores y por ende en las nuevas PyMES

## CONSIDERACIONES FINALES

Tal como lo plantea la Teoría Sistémica es necesario un conjunto de condiciones, actores y factores para lograr que el entorno empresarial mexicano sea óptimo para sus empresas y empresarios; pero ¿Qué pasa si solo una de esas partes no está funcionando al 100 por ciento? O si ¿se está dejando fuera una de esas partes? quizá las posibilidades de éxito sean menores.

Es por ello que la propuesta de este trabajo sobre la búsqueda de la cooperación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el programa Nacional de Emprendedores sea considerada como la parte que falta para lograr un trabajo coordinado a nivel macro y meso que nos facilite la generación de un entorno empresarial óptimo; si la labor de unificar la forma de trabajar para las Pymes ya la realizó la Secretaría de Economía, el trabajo del PNUD será ayudar a la misma Secretaria a supervisar que el proyecto funcione para todos, a difundir la cultura emprendedora y sobre todo lograr lo que nunca se ha podido lograr, que este proyecto sobreviva a las administraciones venideras, con la misma fuerza e intensidad que en su nacimiento, o de lo contrario en vano habrá sido todo el trabajo que se lleva hasta el momento.

La importancia en épocas actuales de contar con un sistema de incubación de empresas y generación de empleos firme es urgente, el actual mundo globalizado en que las crisis económicas cada vez son más fuertes y constantes, al igual que la pérdida de empleo, y por ende la disminución en el poder adquisitivo de las personas y en su desarrollo humano se ve afectada considerablemente, trae como consecuencia que nuestra principal pero débil fuente de generación de empleos se desplome fácilmente, y se vuelva aún más débil y vulnerables a la desaparición; si bien es cierto que a nivel nacional el esfuerzo es bueno es necesario vinculación y orientación internacional para que nuestros consultores y empresarios tengan esa visión internacionalista y la curiosidad de ir más allá.

Como se menciona en el capítulo 2 La principal contribución del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) es el desarrollo de capacidades, el “cómo” del desarrollo, pero en México, el “cómo” hace mucho tiempo atrás se conocía, pues desde siempre se ha hablado que la principal fuente generadora de empleo son las Pymes, y que era urgente el apoyo hacia las mismas, y a pesar de ello nunca se les dio la atención debida y cada una tenía que buscar la respuesta a su “cómo” sobrevivir, “cómo” innovar, “cómo” capitalizarse, “cómo” crecer, “cómo” crear empleos y lo peor de todo es que en la mayoría de las ocasiones ni ellas mismas saben “cómo” lo estaban haciendo.

Las incubadoras de empresas actualmente es un tema poco conocido por la población en general, y es de suma importancia que se difunda mucho más, pues son una herramienta muy importante pero poco usada; ellas nos podrían ayudar a disminuir cada vez más el comercio ambulante, contar con empresas que deseen exportar, las empresas que se acercan a las incubadoras en su mayoría son de base tecnológica baja, tales como estéticas, café internet, cafeterías, etc, aunque si bien es cierto que si hay emprendedores que traen una innovación y hasta un invento en su totalidad, las cuales requieren de una atención especializada y las incubadoras para eso están, para ayudar, para vincular, para promover y si se contará con una institución internacional como aliada, también ayude a vincular y promover en el exterior, lo cual en la mayoría de las ocasiones para las incubadoras de empresas resulta completamente difícil.

## 7. Bibliografía Básica

- Dirk Messner. Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica. Edit. México. 1998. 50p.
- s/a. economía 6 años de logros. Edit. Nuevo Horizonte, México. 2006. 85p.
- Arroyo Pichardo, Graciela. Metodología de las Relaciones Internacionales. Edit. Oxford University. México.1999.165p.
- Gutierrez Pantoja, Gabriel. Metodología de las Ciencias Sociales. Edit. Harla. México.1996.180p.

## 8. Hemerografía Básica.

- García Méndez, Fernando. “Consolidación y creación: Incubadoras de empresas”. Microempresa Mexicana. Num.45. Noviembre 2007.pp.20-23.
- Hernández Aguilar, Luis Alberto. “Incubadora, un aliado del emprendedor”. Microempresa Mexicana. Num.45. Noviembre 2007.pp.24-27.
- Monzón Guzmán, Alfredo. “Los primeros pasos de tu empresa”. Microempresa Mexicana. Num.45. Noviembre 2007.pp.32-34.
- Villalvazo Naranjo, Juan. “Incubadoras a tu medida”. Microempresa Mexicana. Num.45. Noviembre 2007.pp.35-37.

## 9. Mesografía Básica.

- s/a. “Semblanza del CIEBT”. En [www.ciebt.ipn.mx](http://www.ciebt.ipn.mx) (Página consultada el 22 de Febrero de2009).
- s/a.”¿Cómo orienta su trabajo el PNUD en México?”. En [www.undp.org](http://www.undp.org) (Página consultada el 16 de febrero de 2009).

- s/a. “Conferencia Internacional sobre la financiación para el desarrollo, otras entidades directamente interesadas”. En [www.un.org](http://www.un.org) (Página consultada el 18 de febrero del 2009).
- s/a. “Consultoría a PyMES con México Emprende”. Artículo publicado en el Periódico El Universal que puede accederse en [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx) (Página consultada el 3 de marzo del 2009).
- s/a. “Contacto PyME”. En [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx) (Página consultada el 16 de febrero del 2009).
- [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (Página consultada el 22 de marzo).
- s/a. “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México, introducción”. En [www.objetivosdelmilenio.org.mx](http://www.objetivosdelmilenio.org.mx) (Página consultada el 17 de febrero del 2009).
- s/a. “México Emprende dará crédito por 250 mil mdp a PyMES”. Artículo publicado en el Periódico El Universal que puede accederse en [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx) (Página consultada el 3 de marzo del 2009).
- s/a. “Objetivos de Desarrollo del Milenio”. En [www.undp.org](http://www.undp.org) (Página consultada el 17 de febrero del 2009).
- s/a. “Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre”. En [www.undp.org](http://www.undp.org) (Página consultada el 16 de febrero del 2009).
- s/a. “Plan Nacional de Desarrollo”. En [www.pnd.presidencia.gob.mx](http://www.pnd.presidencia.gob.mx) (Página consultada el 23 de febrero del 2009).
- s/a. “¿Qué es el PNUD?”. En [www.undp.org](http://www.undp.org) (Página consultada el 16 de febrero de 2009).
- s/a. “Por un México Emprendedor, alcances”. En [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx) (Página consultada el 14 de febrero del 2009).
- s/a. “Segundo Informe de labores”. En [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx) (Página consultada el 16 de febrero del 2009).

- s/a. “Un mundo de experiencia en desarrollo, informe anual 2008”. En [www.undp.org](http://www.undp.org) (Página consultada el 16 de febrero del 2009).
- Zevallos.V.Emilio. “Micro, pequeña y mediana empresa en América Latina”. Artículo publicado en la revista CEPAL que puede accederse en [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx)( Página consultada el 9 de marzo).

# ANEXOS

1	<b>CENTRO DE INCUBACIONDE EMPRESAS DE BASE TECNOLOGICA DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL - PLAN DE INCUBACION MODELO DE INCUBACIÓN</b>			540 días																
2	<b>Fase de Acercamiento</b>	<b>Actividad - Objetivo</b>	<b>Nombre de los recursos</b>	22 días																
3	Realizar sesión informativa	Objetivo. Informar al incubando el sistema de incubación que ofrece el CIEBT (Cuatro fases del proceso de incubación) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento</li> <li>• Fecundación</li> <li>• Germinación</li> <li>• Acompañamiento Comercial</li> </ul>	Vinculación	1 día																
4	<b>Registro de candidatos</b>	Requisitos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser emprendedor</li> <li>2. Tener deseos de formar su propia empresa</li> <li>3. Proyectos que den respuesta a una necesidad reconocida</li> <li>4. Proyectos en la fase de idea, prototipo, tesis, desarrollo.</li> <li>5. Que sean susceptibles de registro de marca o patente</li> <li>6. Que propongan alguno innovación</li> <li>7. Que tengan identificado un mercado potencial</li> <li>8. Que el proyecto sea viable económicamente</li> <li>9. Sin limite de edad</li> </ol>		5 días																
5	Registrar al candidato a incubar a través de una ficha de registro y entrega de ficha técnica	Objetivo: Llevar un control de número de proyecto, área de incidencia y procedencia (estadísticas)	Oficialía de partes	1 día																
6	Recibir la ficha técnica y el disco flexible	Objetivo: Base de datos Formato que permite realizar la preselección de los proyectos y cuando se considera necesario se les solicita mayor información	Oficialía de partes	1 día																
7	Almacenar la ficha técnica (disco flexible) en base de datos		Coordinación de incubación	1 día																
8	Clasificar la ficha técnica (clasificación)	Clasificar a los proyectos de acuerdo a los sectores de impacto: <table border="0"> <tr> <td>Agroindustrial</td> <td>Nanotecnologías</td> </tr> <tr> <td>Alimentos</td> <td>Desarrollo social</td> </tr> <tr> <td>Hardware</td> <td>Salud</td> </tr> <tr> <td>Software</td> <td>Construcción</td> </tr> <tr> <td>Biotecnología</td> <td>Productos naturales</td> </tr> <tr> <td>Energías Alternas</td> <td>Fármacos</td> </tr> <tr> <td>Inteligencia Artificial</td> <td>Sistemas Digitales</td> </tr> <tr> <td>Robótica</td> <td>Meca trónica</td> </tr> </table>	Agroindustrial	Nanotecnologías	Alimentos	Desarrollo social	Hardware	Salud	Software	Construcción	Biotecnología	Productos naturales	Energías Alternas	Fármacos	Inteligencia Artificial	Sistemas Digitales	Robótica	Meca trónica	Coordinación de incubación	1 día
Agroindustrial	Nanotecnologías																			
Alimentos	Desarrollo social																			
Hardware	Salud																			
Software	Construcción																			
Biotecnología	Productos naturales																			
Energías Alternas	Fármacos																			
Inteligencia Artificial	Sistemas Digitales																			
Robótica	Meca trónica																			

		Biónica Cosmetología Entre otros		
9	<b>Elegibilidad de Proyectos</b>			
10	Remitir a consultores las fichas técnicas	Objetivo: Se remite a cada consultor una carpeta que incluye 1) Nombre del proyecto. 2) Folio 3) Las fichas técnicas de los proyectos, con la finalidad de que se familiarice con el proyecto 4) Si es necesario incluir un resumen del proyecto (1-2 cuartillas)	Coordinación de incubación	1 día
11	Reunir a consultores para la pre-selección de proyectos	Objetivo: Analizar la ficha técnica del proyecto por todos los consultores internos, apoyándose en el documento impreso y/o con una proyección del mismo documento Realizar la preevaluación de los proyectos	Coordinación de incubación. Todos los departamentos	1 día
12	Elaborar el acta de la reunión	a) Se capturan en base de datos los resultados de los evaluadores, se analizan los resultados y se emite el dictamen final b) Se elabora el acta según el resultado en: 1. Aceptados 2. Aceptados condicionados 3. Rechazados	Coordinación de incubación Consultores	1 día
13	Publicar y entregar de resultados	Se publican los resultados Se emite y entrega el dictamen personalizado	Vinculación	1 día
14	Inducir al candidato al modelo de incubación	Explicar más ampliamente el proceso de incubación incluyendo las áreas de asesoría: Asesoría en administración Asesoría en mercadotecnia Diseño gráfico e industrial Asesoría financiera Asesoría en Vinculación Tecnológica Asesoría legal Capacitación y adiestramiento Propiedad Intelectual Asesoría en procesos productivos Acercamiento a fuentes de financiamiento Asesoría en el desarrollo del Plan del Negocio Servicios Albergue, entre otros	Vinculación	1 día
15	Entrevistar al candidato por el área de psicología - (Registrar aspectos generales del candidato)	Objetivo: Conocer aspectos generales del candidato Datos personales Estado de salud Hábitos personales Datos familiares Escolaridad	Psicología	1 día

		Experiencias profesionales Situación económica Interés Observaciones		
16	Entregar al CIEBT carta de intención	Objetivo: Que él incubando manifieste interés y compromiso con la incubadora para el desarrollo de su proyecto	Oficialía de partes	1 día
17	Evaluar las habilidades y aptitudes emprendedoras	Objetivo: Elaborar un diagnostico por parte del área de psicología que permita definir el perfil del incubando: 1. Perfil creativo . Sentido de la innovación . Aprendizaje eficiente . Espíritu de servicio . Flexibilidad . Creatividad  2. Perfil emprendedor . Dinamismo . Orientación para el reto . Facilidad de palabra  3. Perfil empresarial . Liderazgo . Persuasivo . Toma de decisiones . Facilidad de palabra . Negociación . Estabilidad emocional . Aplomo personal . Estilo directivo . Habilidad conceptual . Objetividad . Intuición	Psicóloga	1 día
18	<b>Selección de proyectos para la incubación</b>			
19	Realizar reunión de orientación y entrega de guías	Orientar al emprendedor-empresario sobre el mecanismo de selección de los proyectos y se les entrega la guía sobre los puntos que deben incluir en su ponencia y cuando sea necesario solicitar una ampliación del resumen de su trabajo	Coordinación de incubación y Mercadotecnia	1 día
20	Presentar en Power Point el proyecto a los consultores y entrega de carpetas ejecutivas	Presentan ante los consultores su proyecto y se les orienta y/o corrige su presentación	Coordinación de incubación y consultores	1 día
21	Remitir carpetas ejecutivas y guía de	Se remiten las carpetas ejecutivas al comité externo previamente seleccionado	Dirección y	1 día

	evaluación al comité externo	de acuerdo a los criterios antes establecidos La carpeta debe incluir lo siguiente: 1. Oficio de invitación para participar en la evaluación 2. Nombre del proyecto-empresa 3. Nombre del o de los ponentes 4. Resumen de su proyecto (1 – 2 cuartillas) 5. Objetivos del Proyecto	Coordinación de incubación	
22	<b>Evaluación de los proyectos por el comité externo</b>			
23	Efectuar la sesión del comité externo	El director de la Incubadora indicara; 1. Instrucciones o metodología de trabajo 2. Sistema de evaluación 3. Compromiso de confidencialidad	Dirección	1 día
24	Presentación de los proyectos, por los candidatos, al comité externo	Se realiza la exposición de cada candidato 1. 20 minutos de exposición real 2. 10 minutos de preguntas	Coordinación de Incubación y Incubandos	1 día
25	Emitir los dictámenes	Se capturan en base de datos los resultados de los evaluadores, serán analizados y se emite el dictamen final	Coordinación de incubación	1 día
26	Elaborar el acta	Se elabora el acta según el resultado en: 1. Aceptados 2. Aceptados condicionados 3. Rechazados	Coordinación de incubación	1 día
27	Entregar los dictámenes a los candidatos	Se publican los resultados Se emite y entrega un dictamen personalizado	Vinculación	1 día
28	Registrar los resultados en la base de datos	La base de datos A) Se conserva en archivo e incluye: 1. Nombre del proyecto 2. Nombre del o de los emprendedores 3. Datos personales (domicilio y teléfono) 4. Dictamen 5. Objetivos del proyecto 6. Descripción del proyecto B) Se difunde con cada uno de los consultores	Coordinación de incubación	1 día
29	<b>Fase II Implantación del proyecto-empresa</b>			
30	Firmar el contrato de incubación	Objetivo: 1. establece un compromiso por ambas partes 2. Establecer obligaciones y sanciones 3. Incluye: Objetivo Alcances Costos de recuperación Obligaciones de la Incubadora Promisión tecnológica y científica Documentación importante Responsabilidades ante terceros Relación laboral Propiedad Intelectual	Legal	1 día

		<p>Obtención de recursos  Vigilancia  Terminación anticipada  Responsabilidad  Encabezados y definiciones  Obligaciones Fiscales  Solución de controversias</p>		
31	Firmar convenio de confidencialidad	<p>Objetivo:  Garantía para el proyecto-empresa de la confidencialidad de su proyecto empresa por parte del personal de la Incubadora.  Incluye:  Manifiesto por ambas partes</p>	Legal	1 día
32	Reunir a consultores para diseñar el plan de incubación	<p>Puede ser por dos mecanismos  A) Reunir a consultores y que cada uno establezca las actividades a realizar por él incubando, las horas de consultaría y los días requeridos para que él incubando realice la actividad. Todo esto es de acuerdo al formato de incubación previamente elaborado.  B) Cada consultor define en forma independiente las actividades a realizar, horas de consultaría y días para efectuar la actividad.  Para ambos casos se realiza una reunión general donde se discute el plan de incubación</p>	Coordinación de incubación Consultores	1 día
33	Elaborar la bitácora	<p>Se elabora la bitácora para él incubando que incluye:  1. Directorio de Director y consultores  2. Plan de incubación  3. Calendario de actividades  4. Reglamento de la Incubadora</p>	Coordinación de incubación; consultores y apoyo secretarial	1 día
34	Impartir taller de proyecto de vida	<p>Objetivo:  El incubando conocerá y aplicará estrategias para alcanzar y concretar las aspiraciones y metas en todos los ámbitos de su vida.  Reconocerá los aspectos que fortalecen la confianza en si mismo y reconocerá sus propias cualidades  Contenido:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es un plan de vida</li> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Plan de vida y carrera</li> <li>• Mi empresa como plan de vida</li> </ul> </p>	Psicología, capacitación	1 día
35	Impartir taller de desarrollo de la inteligencia emocional	<p>Objetivos:  El Incubando reconocerá las etapas de la inteligencia emocional, lo que le permitirá ubicar su vida personal en relación con sus propias emociones.  Contara con los elementos suficientes para establecer las estrategias a fin de desarrollar y potenciar su inteligencia emocional.  Contenido:  Que es la inteligencia  Que es la emoción  Que es la inteligencia emocional</p>	Psicología, capacitación	1 día

		Aspectos fundamentales de la inteligencia emocional Evaluación de la inteligencia emocional Reflexión sobre la inteligencia emocional Crecimiento personal y profesional Evaluación personal y profesional Evaluación y desarrollo de habilidades gerenciales Calificar rasgos como empresario		
36	<b>Ejecución del plan de incubación</b>			
37	Efectuar reunión de coordinación consultores-incubandos	Agenda de trabajo: a) Entrega de bitácora que incluye: Directorio de Director y consultores Plan de incubación Calendario de actividades 4. Reglamento de la Incubadora b) Explicación del plan de incubación por área de consultaría Explicación y ajuste del calendario de actividades.	Consultores	2 días
38	<i>Asignar espacio físico</i>	Cuando se requiere se le asigna un espacio físico	Coordinación de incubación	1 día
39	<b>Plan del Negocio</b>			
40	Determinación del producto comercial	Factores  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o definir claramente la propuesta a idea de negocio.</li> <li>• Que es, en que consiste, que se va a vender como etc...</li> <li>• Identificación clara de clientes</li> <li>• Justificación de la tecnología</li> <li>• Evaluar el nivel de innovación y justificación</li> <li>• Evaluación del producto/competencia</li> <li>• Evaluar los conocimientos que se tienen y los que se requieren</li> <li>• Presentación del producto comercial</li> </ul>	Mercadotecnia	52 días
41	Impartir taller de simulación de negocios	Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar grupos de trabajo en equipo</li> <li>2. Diagnosticar el clima laboral</li> <li>3. Detectar grupos naturales de trabajo</li> <li>4. Tipos de liderazgo</li> <li>5. La potencia desarrolla o factible de desarrollar</li> <li>6. Perfil de los participantes</li> <li>7. Valores éticos y profesionales</li> </ol>	Capacitación, mercadotecnia	1 día
42	Realizar análisis de opciones y definir cada uno de los productos comerciales	Objetivos: Explore o identifique nuevas posibilidades; entre los factores a considerar se tendrá : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevas aplicaciones o usos</li> <li>• Modificaciones o cambios que se puedan aplicar o realizarse</li> <li>• Identificar ideas o productos nuevos</li> <li>• Buscar cambios en productos o servicios y desarrollar nuevas ideas</li> </ul>	Mercadotecnia	5 días

		Objetivo: Determinar la variedad de productos enfocados a diferentes mercados (amplitud y profundidad de la línea)		
43	Asesorar a los incubandos para la elaboración de escenarios mercadológicos y comerciales	Objetivo: Manipular las distintas variables que afectan al proyecto para identificar los puntos críticos Actividades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición del beneficio</li> <li>• Mercado</li> <li>• Seguimiento de Mercado</li> <li>• Tamaño y Demanda</li> <li>• Competencia</li> <li>• Amplitud y Profundidad de la línea</li> </ul>	Mercadotecnia	5 días
44	Realizar análisis de sensibilidad del escenario más favorable	Objetivo: Manipular las distintas variables que afectan al proyecto para identificar los puntos críticos.	Mercadotecnia /Finanzas	2 días
45	Realizar pronósticos de ventas/ Tamaño de producción precio de venta ( Estimado)	Objetivo: De acuerdo con el resultado de los escenarios de mercadotecnia el análisis de la competencia se establecería el pronóstico de venta el tamaño de producción y el precio de venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer en que punto de las ventas donde se empieza a generar dinero del negocio para ser sustentable</li> <li>• Realizar en base a la competencia el precio del producto o servicio (finanzas) considerando el precio en el mercado</li> <li>• Una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo de la idea del negocio, así como el análisis de sensibilidad de escenario, incluyendo el estudio de punto de equilibrio es posible determinar cual es el producto o servicio que da como resultado una oportunidad de negocio, por lo que se podrán definir el o los productos o servicios mas exitosos y su posible tamaño de producción</li> </ul>	Mercadotecnia	5 días
46	Modelo de Negocio	Objetivo: Con los resultados obtenidos del estudio de mercado se determinará el modelo de negocio	Mercadotecnia	1 día
47	Rediseñar, caracterizar y estandarizar el producto (verificar normas) Prueba de aceptación	Actividades: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer y comprender la problemática del objeto de estudio (producto)</li> <li>2. Analizar, comprender, seleccionar y delimitar los cambios necesarios.</li> <li>3. Realizar el rediseño para cubrir la adecuación</li> <li>4. Caracterizar el producto</li> <li>5. Estandarizarlo con normas (cuando procesa)</li> </ol>	Procesos Productivos	20 días
48	Determinar costos de rediseñar, caracterizar y estandarizar el producto	Registrar y/o documentar el costo de las actividades	Procesos Productivos	1 día

49	Impartir curso-taller de administración de pequeños negocios	Objetivos: Al finalizar el curso el emprendedor será capaz de demostrar que cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias conforme a los criterios de la Norma Técnica de Competencia Laboral. "Administración de pequeños establecimientos de comercio de detalle " y de acuerdo a la empresa para lograr la certificación en la calificación.	Capacitación, administración	8 días
50	Determinar la Planeación Estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Metas, Estrategias y Tácticas Corporativas)	Objetivo: a) Aplicar un modelo de planeación estratégica, para asumir una visión del proyecto en sí mismo y del entorno. El cual determinará la consecución de actividades en el proceso de planeación, teniendo como propósito fundamental la estructuración de una visión propia de las funciones y actividades que se desempeñan en la búsqueda y logro de los objetivos planteados por el proyecto. b) Redactar la misión de la empresa Misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. Da sentido y guía a las actividades. Debe contener el ¿Qué?, ¿Quién? Y ¿Cómo?. Objetivos de la empresa; son puntos intermedios de la misión, son elementos concretos que deben poseer características que se convierten en compromisos específicos, Alcanzables en plazos Especificaciones concretas Cuantificables Claros. c) Estrategias	Administración	4 días
51	<b>Diseño Industrial</b>			
52	<i>Análisis y evaluación de la propuesta ( análisis de mercado)</i>	Objetivo: Clasificación de los productos existentes Análisis evolutivo Ventajas y desventajas Análisis final Selección final	Diseño Industrial	4 días
53	Realizar el diseño industrial y estandarización con normas	Objetivo: <i>Diseño:</i> Conocer y comprender la problemática del objeto de estudio Seleccionar, delimitar y justificar la temática del objetivo Realizar el rediseño o diseño para cubrir la adecuación <i>Estandarización:</i> 1. Adaptación del diseño a materiales y procesos disponibles 2. Adecuación a medidas estándares 3. Implementación de normas 4. Aspectos antropométricos (relación hombre-objeto)	Diseño Industrial	2 días
54	Seleccionar los Materiales	Objetivo es establecer:	Diseño Industrial	3 días

		Ventajas Desventajas Costos Existencias Disponibilidad		
55	Elaborar los planos del producto	Elaborar los planos: 1. Planos de vista generales 2. Cortes 3. Detalles 4. Isométrico 5. Despiece 6. Tabla de especificaciones 7. Planos de taller para su adecuada fabricación	Diseño Industrial	1 día
56	Construir el prototipo comercial	Objetivo: Realizar un modelo funcional a escala natural con materiales, procesos y acabados finales propuestos.	Diseño Industrial	7 días
57	Realizar el trámite de registro de propiedad intelectual del producto	Asesoría: Se proporciona información general Documentos básicos requeridos Condiciones que debe satisfacer Ejemplo de solicitud, costo aproximado, etc.	Legal	8 días
58	Documentar el costo del registro de la propiedad intelectual del producto	Objetivo: Solicitar copia del trámite. Para garantizar que se realice la actividad, con la finalidad de proteger al incubando.	Legal	1 día
59	Realizar una evaluación de mercado, técnica y financiera (previa)	Objetivo: Realizar un diagnóstico de la viabilidad mercado lógica, técnica y financiera hasta esta etapa del proyecto y aplicar los ajustes correspondientes.	Procesos Productivos; Mercadotecnia y Finanzas	2 días
60	<b>PROCESO INDUSTRIAL</b>			96 días
61	Identificar las operaciones productivas	Objetivo: Identificar el tipo de proceso de producción Determinar todas las actividades requeridas Organizarlas de manera secuencial Establecer tiempos	Procesos Productivos	2 días
62	Seleccionar las operaciones del proceso productivo	Objetivo: Seleccionar toda actividad que de cómo resultado cambios físicos, químicos de un producto o componente: Ejemplos 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secado</li> <li>• Cernido</li> <li>• Refrigeración</li> <li>• Ensamble</li> </ul>	Procesos Productivos	2 días

		<p>Ejemplo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones específicas según el cliente</li> <li>• Incorporación de resultados, análisis</li> <li>• Presentación de estos al cliente</li> <li>• Cambios o ajustes correspondientes</li> <li>• Demo al cliente</li> </ul>		
63	Diseñar la secuencia del proceso de producción	<p>Objetivo: Elaborar diagrama de flujo, de bloques, Cursograma analítico, entre otros, del proceso con la finalidad de identificar la secuencia de cada operación;</p> <p><u>Ejemplo 1:</u> Limpieza → Pesado → Incorporar Ingredientes → Mezclar Calentar → Enfriar → Refrigerar → etc.</p> <p>Ejemplo 2: (implementación de una red) Cliente se realiza visita técnica → Se analiza y diseña la Red (hardware, software) → Determinan tipo y requerimientos → Se presenta propuesta de red y se Explica si se acepta Compra de materiales Se lleva a cabo el servicio → Entrega de la red y monitoreo establecido.</p>	Procesos Productivos	2 días
64	Asegurar el trámite de registro de propiedad intelectual del proceso	<p>Asesoría: Se proporciona información general Documentos básicos requeridos Condiciones que debe satisfacer Ejemplo de solicitud, costo aproximado, etc.</p>	Legal	8 días
65	Documentar el costo del registro de la propiedad intelectual del proceso	<p>Objetivo: Solicitar copia del trámite. Para garantizar que se realizó la actividad, con la finalidad de proteger al incubando.</p>	Legal	1 día
66	Definir el tamaño de producción en amplitud y profundidad de la línea	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplitud de línea, corresponde al número de productos diferentes entre sí.</li> <li>• Profundidad, se refiere al número de productos dentro de una misma línea.</li> </ul>	Procesos Productivos	3 días
67	Impartir taller de técnicas de entrevista y negociación	<p>Objetivo: Que el incubando conozca y aplique las estrategias para elaborar entrevistas y que reconozca los elementos importantes que intervienen en ellas.</p> <p>Contenido: Objetivos de las entrevistas Tipos Elementos Diseño.</p>	Capacitación y Psicología	1 día
68	<b>INGENIERIA DE DETALLE</b>			
69	Seleccionar la maquinaria y equipo	Objetivo:	Procesos Productivos	10 días

	(disponibilidad de refacciones)	<p>Realizar una selección óptima del equipo mínimo requerido:</p> <p>Ejemplo 1: Refrigerador Torno Inyector de plástico Secador de lecho fluidizado Liofilizadora Calderas, entre otros.</p> <p>Ejemplo 2: Computadoras (Hardware) Escáner Módem Discos Controladores Servidores, entre otros.</p>		
70	Realizar evaluación financiera del costo de la maquinaria y equipo	<p>Objetivo: Establecer cual es el costo más apropiado o óptimo de la maquinaria y equipo requerido de acuerdo a la capacidad establecida y a la demanda el mercado</p>	Procesos Productivos y finanzas	10 días
71	Definir la distribución de la planta	<p>Esta actividad se deberá realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomando en cuenta el diagrama de flujo</li> <li>• Distancia entre los puntos de operación</li> <li>• Dimensiones de los equipos</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Número de operarios o personal</li> <li>• Entre otras.</li> </ul>	Procesos Productivos	10 días
72	Establecer los requerimientos la caracterización y disponibilidad de materias primas y materiales	<p>Objetivo: Tomando en cuenta los requerimientos de producción según el volumen de producción establecer;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y tipo de materias primas a utilizar</li> <li>• Insumos</li> <li>• Calidad de la materia</li> <li>• Costo de la misma</li> <li>• Entre otros.</li> </ul>	Procesos Productivos	10 días
73	Determinar los costos de materias primas y materiales	<p>Objetivo: Establecer cual es el costo más apropiado o óptimo de las materias primas, materiales, insumos.</p>	Procesos Productivos y finanzas	10 días
74	Elaborar el padrón de proveedores de materia prima, materiales, equipo y maquinaria	<p>Objetivo: Realizar un diagnostico entre los diferentes proveedores evaluando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento en las fechas de entrega</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Crédito</li> </ul>	Procesos Productivos	1 día

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Localización</li> </ul>		
75	Definir los recursos humanos requeridos para la producción	<p>Establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que realizara el proceso productivo o servicio</li> <li>• Características del mismo</li> <li>• Actividades a realizar</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Número de empleados requeridos</li> <li>• Entre otros</li> </ul>	Procesos Productivos	10 días
76	Determinar los costos de recursos humanos para la producción	<p>Objetivo:</p> <p>Establecer cual es el costo en recursos humanos por producto o lote de producción.</p>	Procesos Productivos y finanzas	10 días
77	Determinar los servicios requeridos	<p>Objetivo:</p> <p>Determinar los requerimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua</li> <li>• Corriente eléctrica</li> <li>• Drenaje</li> <li>• Acceso vial</li> <li>• Entre otros</li> </ul>	Procesos Productivos	10 días
78	Efectuar una evaluación financiera de los costos de servicios	<p>Objetivo:</p> <p>Establecer cuanto requiero de los servicios antes indicados, para producir un producto o un lote de producción.</p>	Procesos Productivos	9 días
79	Documentar costos		Procesos productivos y finanzas	1 día
80	Establecer la localización de la planta o servicio	<p>Se deben considerar elementos fundamentales para la ubicación ideal de la empresa o servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo o disponibilidad de espacio</li> <li>• Reglamentaciones</li> <li>• Servicio requeridos</li> <li>• Distancias para clientes y proveedores</li> <li>• Ubicación al acceso para trabajadores, entre otros.</li> </ul>	Procesos Productivos	2 días
81	Realizar el montaje del proceso de producción	<p>Definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades previas a las operaciones productivas</li> <li>• Las actividades operativas</li> </ul>	Procesos Productivos	2 días
82	Determinar la administración de la producción	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismo de planeación y control</li> <li>• Control de materia primas e insumos</li> <li>Control de desperdicios</li> <li>Taza de producción</li> <li>Higiene y seguridad</li> <li>Costos</li> <li>Control de inventarios</li> <li>• Rendimientos de operación, maquinaria, insumos</li> </ul>	Procesos Productivos y administración	1 día

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis permanente.</li> </ul>		
83	Establecer el costo total de producción	<p>Costos Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo de materia prima</li> <li>Control de Materia Prima e insumo</li> <li>Control de desperdicios</li> <li>Taza de Producción</li> <li>Higiene y Seguridad</li> <li>Costos</li> <li>Control de inventarios</li> <li>Rendimientos de Operación, maquinaria, insumos,</li> <li>Análisis permanente</li> </ul>	Procesos Productivos y Finanzas	3 días
84	Definir los requerimientos de capital semilla	<p>Objetivo:</p> <p>a) Precisar el monto factible según el tipo de negocio</p> <p>b) Para que se requiere emplear y el costo de las mismas;</p> <p>Validaciones</p> <p>Prototipos</p> <p>Compra de equipo etc.</p>	Finanzas	1 días
85	Concertar contratación de capital semilla y/o de inversionistas ángel	<p>Objetivo:</p> <p>Establecer el monto a solicitar según el nivel de intensidad tecnológica de que se trate.</p> <p>Preparar la documentación que se requiere para él tramite de capital semilla:</p> <p>a) Baja intensidad tecnológica:</p> <p>Solicitud</p> <p>Justificación</p> <p>Plan del negocio</p> <p>b) Mediana y alta intensidad tecnológica</p> <p>Solicitud</p> <p>Justificación</p> <p>Ministración de recursos solicitados y justificación de los mismos.</p>	Finanzas	3 días
86	Impartir taller de planeación financiera	<p>Objetivo:</p> <p>Al finalizar el curso el incubando será capaz de aplicar los principios de planeación financiera en su proyecto de empresa de acuerdo a las actividades descritas en su plan de incubacion diseñado</p>	Capacitación y Finanzas	1 día
87	Establecer alianzas estratégicas y servicios para la producción	<p>Objetivo:</p> <p>Maquila vs. Producción</p> <p>Ventaja y Desventaja</p>	Procesos Productivos y vinculación	10 días
88	Realizar pruebas piloto	Establecer alianzas estratégicas para realizar las pruebas piloto	Procesos Productivos y vinculación	8 días
89	Establecer tiempos y movimientos	<p>Objetivo:</p> <p>Lograr la máxima eficiencia de producción</p>	Procesos Productivos	1 día

90	Estandarizar el proceso productivo	Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar que se cumplan las instrucciones de trabajo</li> <li>• Respetar las especificaciones técnicas</li> <li>• Manejo adecuado del producto terminado</li> <li>• Entrega al cliente el producto en las condiciones pactadas</li> </ul>	Procesos Productivos	10 días
91	Evaluar la calidad del producto estandarizado (con normas cuando proceda)	Calidad, es el conjunto de características que le confieren a un elemento, producto o servicio la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que se cumplan con los requerimientos establecidos, normas y estándares de calidad, de tal manera que se logre satisfacer las expectativas de los clientes.</li> </ul> Cumplimiento permanente de las normas y especificaciones técnicas del diseño. <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	Procesos Productivos	8 días
92	Efectuar la validación o acreditación o certificación cuando proceda	Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que el producto cumple con las características establecidas</li> <li>• Mostrar que los productos reúnan las condiciones de confiabilidad</li> <li>• Entre otras.</li> </ul>	Procesos Productivos	10 días
93	Elaborar prueba de aceptación del producto	Objetivo: Comprobar el grado de aceptación o rechazo del producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de aceptación de mercado</li> <li>• Evaluación de Focus-group</li> <li>• Entre otras</li> </ul>	Mercadotecnia y Procesos Productivos	3 días
94	Establecer los costos de prueba piloto, calidad, estandarización del producto y validaciones		Procesos Productivos y finanzas	1 día
95	Efectuar evaluación mercadológica, técnica y financiera (final)	Objetivo: Realizar un diagnostico de la viabilidad mercadológica, técnica y financiera hasta esta etapa del proyecto y aplicar los ajustes correspondientes.	Mercadotecnia; finanzas y procesos productivos	2 días
96	<b>DISEÑO DE LA PRESENTACION COMERCIAL</b>			
97	Diseñar y/o seleccionar del envase en la amplitud y profundidad de la línea	Envase: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser atractivo</li> <li>• Debe servir para vender al producto</li> <li>• De igual forma juega un papel fundamental en la imagen del producto hacia el consumidor.</li> <li>•</li> </ul>	Diseño Gráfico y Diseño Industrial	6 días
98	Diseñar y seleccionar la etiqueta en amplitud y profundidad de la línea	Etiqueta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la forma impresa que debe llevar el producto que tiene como objeto dar información al cliente acerca de su uso, preparación, conservación</li> <li>• Están reglamentadas por las leyes</li> </ul>	Diseño Grafico y Diseño Industrial	2 días
99	Seleccionar el empaque ,en amplitud y profundidad de la línea	Empaque: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a mantener el producto</li> <li>• Debe servir también como medio publicitario</li> <li>• Esta debe ayudar a vender el producto, específicamente el que es</li> </ul>	Diseño Grafico y Diseño Industrial	2 días

		adquirido directamente por el consumidor final		
100	Establecer la marca	<p>Marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un nombre, término, símbolo o diseño o combinación de estos, que identifican los productos que ofrece la empresa</li> <li>• Esto facilita la venta cuando un cliente identifica el producto por su marca.</li> </ul>	Diseño Grafico y Diseño Industrial	1 día
101	Realizar la imagen del empaque	<p>Imagen:</p> <p>Figura o símbolo específico y original que representa la imagen de la empresa o producto de la misma.</p>		5 días
102	Identificar los insumos y proveedores	<p>Evaluar en los proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía</li> <li>• Calidad</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Existencias</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Costos</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Entre otros</li> </ul>	Diseño Gráfico y Diseño Industrial	2 días
103	Elaborar el padrón de proveedores	<p>Establecer de acuerdo a la evaluación anterior:</p> <p>Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Negligencia</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Condiciones de venta</li> <li>• Entre otros.</li> </ul> <p>Mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión permanente del producto</li> <li>▪ Auditoria del cliente al proveedor</li> </ul>	Diseño Gráfico y Diseño Industrial	3 días
104	Asegurar el registro de marca e imagen corporativa ante el IMPI y otras instancias	<p>Asesoría sobre los requisitos del tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud (nombre, nacionalidad)</li> <li>• Apoderado</li> <li>• Signo distintivo (marca)</li> <li>• Etiquetas del signo distintivo</li> <li>• Ubicación del establecimiento, tipo</li> <li>• Leyendas, figuras</li> <li>• Entre otras.</li> </ul>	Legal	8 días
105	Efectuar una evaluación administrativa y financiera de costos de empaque,		Diseño Grafico/Diseño Industrial/Finanzas	1 día

	envase, imagen etc....			
106	Documentar el costo		Finanzas/Diseño Grafico/Diseño Industrial	1 día
107	Certificar al administrador del proyecto-empresa	Objetivo: Obtener la certificación de acuerdo a su calificación en: "Administración de pequeños establecimientos de comercio de detalle"	Capacitación	8 días
108	Producto listo para irrumpir en el mercado		Todos los departamentos	1 día
109	<b>Fase III Gestación</b>			125 días
110	Diseño de la administración de la empresa	Administración: Es un proceso a través del cual se coordina eficaz y eficientemente los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de los objetivos de una empresa.  Diseño de la organización. Tiene como finalidad la eficiencia y humanización de las relaciones. Mayor racionalidad, rentabilidad, estabilidad y flexibilidad para los propietarios de la empresa.  Las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: ➤ Planeación ➤ Organización ➤ Dirección ➤ Control	Administración	24 días
111	Diseñar los planes de acción.	Con base en las estrategias definidas se elaboran los planes de acción en donde se incluyen: • Objetivos • Políticas • Procedimientos • Programas • Presupuestos	Administración	2 días
112	Definir la estructura orgánica de la empresa	Con base en los planes de acción definidos se deberá diseñar una estructura organizacional que responda a las necesidades y características de la empresa, considerando. • La definición de funciones y responsabilidades • La elaboración del organigrama de la empresa • Análisis y diseño de puestos de trabajo* • Manuales de organización	Administración	10 días

113	Analizar y diseñar los puestos*	<p>Objetivo: La integración del personal, entre las funciones a realizar y los responsables de dicha realización.</p> <p>Descripción de puestos Agrupar las funciones por similitud Crear los puestos por actividad y tiempo Diseñar el organigrama de la empresa</p> <p>Definición del perfil del puesto en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características físicas</li> <li>• Habilidades físicas</li> <li>• Preparación académica</li> <li>• Habilidades mentales</li> <li>• Experiencia laboral, entre otras</li> </ul> <p>Diseño de puestos permite; Estructurar criterios de comparación entre lo que debe hacer de manera formal y lo que hace realmente.</p>	Administración	10 días
114	Establecer las estrategias de reclutamiento y selección	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las diferentes formas que existen para allegarse de personal y seleccionar el que sea idóneo a los puestos definidos.</li> </ul> <p>Es importante que las fuentes de reclutamiento se acerquen a las características que se requieren de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee.</p> <p>Entre los procesos de reclutamiento se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Radio</li> <li>Periódico</li> <li>Bolsas de trabajo, entre otros</li> </ul> <p>Selección del personal: Aspectos a considerar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud del empleo</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Exámenes</li> <li>• Investigación del candidato.</li> <li>• Entre otras</li> </ul>	Administración	10 días
115	Establecer mecanismos de contratación	<p>Objetivo:</p> <p>Homogenizar las relaciones interpersonales entre el personal de recién ingreso y los que ya formaban parte del proyecto. Creando así una identificación con la cultura organizacional del proyecto como</p>	Administración	10 días

		<p>empresa.</p> <p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato</li> <li>• Requisitos</li> <li>• Prestaciones de ley.</li> </ul> <p>El activo más valioso de una empresa es su propio personal.</p> <p>Las actividades de todo negocio son realizadas por los empleados</p>		
116	Definir el procedimiento de inducción a la empresa	<p>Objetivo: La inducción del personal permite su incorporación a la cultura de la empresa.</p> <p>Factor clave del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa</li> <li>• Es la presentación con las características de las empresas</li> <li>• Es la identificación con el puesto que va a desempeñar</li> <li>• Tiene como finalidad ofrecer al trabajador un panorama de lo que la empresa espera del el y el de la empresa.</li> </ul>	Administración	10 días
117	Establecer estrategias de capacitación (Diseñar el programa de capacitación)	<p>Capacitación y adiestramiento: Propósito básico es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.</p> <p>Adiestramiento. Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para lo cual fue contratada.</p> <p>Capacitación. Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente el desarrollo de la empresa.</p>	Administración	10 días
118	Establecer estrategias de evaluación del desempeño	<p>Evaluación del desempeño</p> <p>El objetivo, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.</p> <p>El sistema de evaluación del desempeño. Se fundamenta en las funciones operativas que desempeña el trabajador y se complementan con los objetivos particulares y finales de cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una imagen completa de su personal</li> <li>• Proporciona una retroalimentación eficaz al empleado y empleador</li> <li>• Proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en se realizan las labores y las cumple</li> </ul>	Administración	10 días

119	Definir el sistema de remuneraciones, compensaciones e incentivos	<p>Remuneraciones, compensación e incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el correcto funcionamiento de la estructura orgánica, garantizando la optimización de los recursos.</li> <li>• La administración del personal incluyendo los salarios, servicios y prestaciones determinarán el desempeño global.</li> <li>• Una compensación adecuada estimula el mejor desempeño</li> <li>• Una compensación no adecuada provoca; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descontento</li> <li>- Mal desempeño</li> <li>- Quejas</li> <li>- Ausentismo</li> <li>- Entorno organizacional hostil y inoperante</li> </ul> </li> <li>• Por lo tanto, esto puede conlleva a problemas grandes para la organización</li> </ul>	Administración	10 días
120	<b>Gastos de administración</b>			
121	Efectuar una evaluación financiera de los costos administrativos	<p>Objetivo: Definir, analizar y/o evaluar los costos que implica la administración de un negocio</p>	Administración y finanzas	3 días
122	Estructurar los costos y gastos administrativos	<p>Costos y gastos administrativos</p> <p>Como el nombre lo indica, son los costos que provienen de realizar las funciones administrativas de la empresa</p> <p><b>Costos y gastos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos de gerentes</li> <li>• Sueldos de directores</li> <li>• Contadores</li> <li>• Secretarias</li> <li>• Auxiliares</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Papelería</li> <li>• Entre otros</li> </ul>	Administración y finanzas	3 días
123	<i>Dirección y control administrativo</i>	<p>Dirección y control administrativo</p> <p>En la estructura de todo proyecto, existe la necesidad de encausar todos los esfuerzos hacia el logro adecuado de los objetivos</p>	Administración	6 días
124	Fortalecer la armonía de objetivo	<p>Armonía del objetivo:</p> <p>Se hace evidente la aplicación del factor organizacional, ya que este es el encargado de crear las condiciones mínimas para el lograr vincular los objetivos del proyecto, con los objetivos grupales y personales, proveyendo así a la organización de una estructura de trabajo agregada para el logro óptimo de los objetivos.</p>	Administración	2 días

		Es un principio de dirección que tiene que ver con encontrar las expectativas del grupo hacia un objetivo común.		
125	Definir el tipo de liderazgo	<b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es la capacidad que tiene los administradores o encargados de alguna área específica para influir en el personal, con el objeto de lograr que trabajen en un mismo sentido; mediante la aplicación total de sus características a favor de la organización y, del cumplimiento de las metas establecidas.</li> <li>Del tipo de liderazgo dependerá en gran parte el adecuado funcionamiento de la estructura organizacional.</li> </ul>	Administración	2 días
126	Establecer los canales de comunicación	<b>Comunicación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resulta ser el canal mediante el cual se interconectan las necesidades explícitas de la organización con las actividades y funciones que desempeña el papel como respuesta a dichas necesidades.</li> <li>La comunicación representa en su contenido la calidad y cantidad de información con que va a contar la función de dirección para la correcta toma de decisiones, ya que de esta dependerá la retroalimentación que se genera en la organización</li> </ul>	Administración	2 días
127	Impartir curso-taller de administración de la tecnología	Objetivo: Al finalizar el curso el participante será capaz de identificar el proceso a seguir para realizar una administración eficiente de la tecnología que tiene a su alcance	Capacitación y procesos productivos	2 días
128	Impartir curso-taller de gestión de la calidad	Objetivo: Al finalizar el curso el participante comprenderá la importancia de la calidad, además de adquirir las habilidades necesarias para aplicar los principios de un sistema de gestión de la calidad en su proyecto de empresa.	Capacitación	2 días
129	<b>Gestión Legal</b>			
130	Asegurar la constitución legal de la empresa	Objetivo: Incorporarse al marco jurídico legal que rige en México. Es importante señalar que tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y deben de tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.  Forma o modalidad legal para operar <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Persona física</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Persona física con actividad empresarial</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Persona Morales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Sociedades Mercantiles (S.A.)</li> <li>. Sociedades Cooperativas</li> </ul> </li> </ul>	Legal	90 días
131	Asegurar el trámite de alta ante hacienda y otras instituciones		Legal	1 día
132	Asegurar la gestión de registros y permisos	Permisos y Licencias:	Legal	3 días

	ante instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias y permisos para iniciar operaciones.</li> <li>• Uso de suelo</li> <li>• Permisos (S.S.)</li> <li>• Delegaciones</li> <li>• Municipios</li> <li>• IMSS</li> <li>• Tramite ante notario publico</li> <li>• Secretaria de relaciones exteriores</li> <li>• Sistema de Información Empresarial Mexicano</li> <li>• Entre otros</li> </ul>		
133	Instalar el consejo de administración de la empresa	<p>Consejo Administrativo.</p> <p>Por ley, es el cuerpo de administradores de una compañía, designado por sus accionistas para proporcionar vigilancia administrativa.</p>	Dirección	1 día
134	Asegurar la suscripción y entrega de títulos accionarios	<p>Títulos accionarios</p> <p>En caso de que la constitución de la empresa sea por sociedad mercantil deberán suscribirse los títulos accionarios</p>	Legal	1 día
135	Asistir al nombramiento de administradores		Dirección	1 día
136	<b>Elaboración del plan de Mercadotecnia</b>	<p>Plan de mercadotecnia:</p> <p>Con base en investigación realizada con anterioridad en la cual se determinó el segmento de mercado, competencia, precio, entre otros, se integraran para determinar los canales de distribución y la forma en como se dará a conocer el producto al consumidor.</p>	Mercadotecnia	53 días
137	Definir los escenarios más probables de mercadotecnia	<p>Escenarios de mercadotecnia.</p> <p>El Objetivo es determinar los posibles factores que hacen que el producto pueda ser exitoso, favorable, estable y que persista en el mercado.</p>	Mercadotecnia	10 días
138	Establecer y evaluar política de precios en cada escenario con base en la relación costo-beneficio	<p>Políticas de precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez determinados los posibles factores que afectan al producto en cada uno de los escenarios se establecerá cual es el costo total de producción, y sobre esta definir el margen total de ganancia y que resulte competitivo.</li> <li>• La fijación de precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto.</li> <li>• El precio de un producto es una variable relacionada con otros tres elementos de mercadotecnia: plaza, publicidad y producto.</li> </ul>	Mercadotecnia	4 días
139	Establecer y evaluar canales de distribución y comercialización con base en la relación costo-beneficio	<p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo, es definir la manera más factible de hacer llegar al producto al consumidor de una forma eficiente y a precio razonable.</li> <li>• Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales.</li> <li>• Es importante elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vista.</li> </ul>	Mercadotecnia	5 días
140	Establecer y evaluar el plan de medios con	Plan de medios	Mercadotecnia	2 días

	base en la relación costo-beneficio	Determinar cual es el medio de comunicación más eficiente para dar a conocer el producto al consumidor a un costo accesible. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trípticos</li> <li>• Televisión</li> <li>• Radio</li> <li>• Internet</li> <li>• Anuncio en revistas especializadas</li> <li>• Entre otros</li> </ul>		
141	Establecer y evaluar planes de venta con base en la relación costo-beneficio	Planes de venta  Relacionar una proyección de lo que espera vender y determinar el punto en el cual no va ganar ni a perder (punto de equilibrio), y a partir de ese punto establecer que porcentaje de utilidad se pretende obtener	Mercadotecnia	5 días
142	Realizar análisis financiero y administrativo de cada escenario	Objetivo: Evaluar el costo beneficio de los escenarios, lo cual se puede realizar a través de una matriz.	Mercadotecnia y finanzas	4 días
143	Seleccionar el mejor escenario		Mercadotecnia	1 día
144	Definir responsables	Definir responsables  Discutir y establecer cuales serán las personas encargadas de administrar el presupuesto asignado a las actividades de mercadotecnia.	Mercadotecnia	1 día
145	Integrar el plan de mercadotecnia	Plan de mercadotecnia  Contando con toda la información requerida para el lanzamiento del producto al mercado se llevara a cabo la estructuración formal del plan de mercadotecnia para ser presentada ante los inversionistas.	Mercadotecnia	1 día
146	Establecer y suscribir contratos de comercialización		Legal	8 días
	<b>Gestión Financiera</b>			
147	Estructurar los costos y gastos totales	Costos y gastos totales: Costos de producción Materia prima Mano de obra Energía Eléctrica Agua Combustible Calidad Mantenimiento Empaques, Envases Entre otros  Gastos de administración Gastos de ventas Gastos financieros	Finanzas	3 días

148	Estado de origen y aplicación de los recursos totales	<p>Origen de los recursos.</p> <p>a) Internos b) Externos</p> <p>Aplicación de los recursos. Inversión Fija Inversión Diferida Capital de trabajo</p>	Finanzas	5 días
149	Elaborar presupuesto	<p>Elaborar presupuesto de inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión fija</li> <li>• Inversión diferida</li> <li>• Capital de trabajo</li> </ul>	Finanzas	5 días
150	Evaluación financiera y cálculo de indicadores	<p>Evaluación financiera e indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa interna de retorno (TIR)</li> <li>• Valor presente neto (VAN)</li> <li>• Prueba de ácido</li> <li>• Rentabilidad sobre activo total</li> <li>• Entre otros.</li> </ul>	Finanzas	4 días
151	Asignar recursos	<p>Asignar recursos</p> <p>Discutir y establecer la forma en la cual se van a distribuir los recursos tanto para la parte administrativa como para la producción, ventas, etc., así como la proporción en que se va a ejecutar.</p>	Finanzas	3 días
152	Elaborar programa de actividades para el lanzamiento del producto	Es la calendarización de las actividades propuestas en el plan	Mercadotecnia	4 días
153	Ejecutar y evaluar el desempeño	<p>Evaluar el desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño, proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que se están realizando las actividades.</li> <li>• Sirve para determinar si se efectuaron correctamente</li> <li>• Si se detectan problemas, corregirlos.</li> </ul>	Todas las Áreas	1 día
154	<b>INTEGRAR EL PLAN DEL NEGOCIO</b>	<p>Objetivo</p> <p>Una vez realizados las partes que conforman el plan del negocio (Mercadotecnia, Administración, Técnica y Financiera) integrar el plan del negocio</p>	Mercadotecnia, Procesos Productivos, Administración y Finanzas	1 día
155	Iniciar y administrar la producción comercial		Procesos Productivos y Administración.	1 día
156	Determinar fecha de lanzamiento del producto	<p>Fecha de lanzamiento del producto</p> <p>Una vez evaluadas y corregidas todas las actividades se decidirá la fecha de lanzamiento del producto.</p>	Mercadotecnia	1 día

	Lanzar el producto al mercado	Lanzar el producto al mercado. Establecer, que en la fecha de lanzamiento del producto, las actividades se lleven a cabo en tiempo y forma.		
157	<b>Fase IV Alumbramiento</b>			261 días
158	Acompañamiento y seguimiento operativo		Coordinación de incubación y consultores	
159	Realizar seguimiento		Coordinación de incubación y consultores	
160-171	Analizar de los estados financieros por mes	Objetivo:  Dar seguimiento a las operaciones, realizar correcciones cuando proceda y adecuar el plan del negocio	Finanzas	0 días
172-175	Realizar evaluación del desempeño por trimestre	Evaluar el desempeño <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño, proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que se están realizando las actividades de todas y cada una de las áreas de la empresa</li> <li>• Sirve para determinar si se efectuaron correctamente</li> <li>• Si se detectan problemas, corregirlos.</li> </ul>	Todos los departamentos	0 días
176-177	Realizar auditoria integral primer semestre	Objetivo:  Verificar el desarrollo integral de la empresa	Todos los departamentos	0 días
178	Asistir la realización del análisis FODA		Consultores y coordinación.	4 días
179	Evaluar estrategia de expansión, diversificación y crecimiento	Estrategias de expansión, crecimiento: Una vez lanzado el producto, se determina con base a la matriz FODA que tan viable es realizar; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una expansión de la línea de producción,</li> <li>• Lanzar una nueva línea de productos al mercado</li> <li>• Ocupar el dinero generado para expandir el producto a otros mercados.</li> <li>• Entre otros.</li> </ul>	Mercadotecnia y finanzas	3 días
180	Concertar contratación de capital de riesgo o créditos	Objetivo: Establece con la empresa, si se desea y requiere capital de riesgo o créditos. Establecer el monto a solicitar según el nivel de intensidad tecnológica de que se trate. Preparar la documentación que se requiere para el trámite de capital de riesgo o créditos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud</li> <li>• Justificación</li> <li>• Plan del negocio</li> <li>• Entre otros</li> </ul>	Finanzas	4 días
181	Elaborar finiquito	Establecer el plan de pagos y entregar la carta finiquito entre el incubando y la incubadora.	Finanzas	1 día

182	<b>ENTREGAR CERTIFICADO DE GRADUACIÓN DE LA EMPRESA</b>		Dirección	1 día
-----	---	--	-----------	-------

**PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE INCUBACION Y  
BRINDAR LA ASESORIA DENTRO DEL CENTRO DE INCUBACION DE EMPRESAS S DELA DELAGACION GUSTAVO A.  
MADERO.**

<b>NO</b>	<b>FASE DEL MODELO DE INCUBACION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1</b>	<b>ACERCAMIENTO</b>	ENTREVISTA E INFORMACION AL CANDIDATO ENTREGA DE FICHA DE REGISTRO Y FICHA TECNICA	COORDINACION DEL CIE GAM	HOJA DE AUDIENCIA	1 DIA
		RECEPCION DE FICHA TECNICA ABRIR EXPEDIENTE ASIGNACION DE FOLIO	ASISTENTE DE COORDINACION	REGISTRAR AL CANDIDATO, ABRIR EXPEDIENTE FISICO Y ELECTRONICAMENTE	1 DIA
		REALIZACION DE REUNION INFORMATIVA EVALUAR HABILIDADES EMPRENDEDORAS	COORDINACION DEL CIE GAM ASISTENTE	LISTA DE ASISTENCIA TEST DE PERSONALIDAD EMPRESARIAL	1 DIA
<b>2</b>	<b>PREINCUBACION</b>	CURSO DE INDUCCION (INDUCIR AL CANDIDATO AL PROCESO DE INCUBACION)	CONSULTOR INSTRUCTOR	LISTAS DE ASISTENCIA PERFIL DE PROYECTO EVALUACION DIAGNOSTICO DEL INSTRUCTOR	5 DIAS
		PRESELECCION DE PROYECTOS	COMITÉ EXTERNO	LISTA DE ASISTENCIA Y ACTA DE REUNION	2 DIAS
		PUBLICAR ENTREGA DE RESULTADOS	ASISTENTE	LISTA DE PROYECTOS	8 DIAS
		ENTREGARA AL CIE CARTA DE INTENCION	INCUBANDO	CARTA DE INTENCION	1 DIA
		ENTREGA PERSONALIZADA DE RESULTADOS Y ORIENTACION DEL CANDIDATO, EN SU CASO ASIGNACION DEL TUTOR	COORDINACION DEL CIE GAM	CARTA DE ACEPTACION ACUSE	1 DIA
<b>3</b>	<b>INCUBACION</b>	ENTREVISTA CON TUTOR O ASESOR	ASESOR TUTOR	ACUERDO PLAN DE DE TRABAJO	1 DIA
		ENTREGA GUIA PARA EVALUACION EXTERNA	ASESOR TUTOR	ACUSE DE RECIBO	1 DIA
		EVALUACION DE PRESENTACION POWER POINT DEL PROYECTO	ASESOR TUTOR	RECEPCION PRESENTACION POWER POINT	8 DIAS
		ELABORAR RESUMENES EJECUTIVOS	ASESOR TUTOR	RESUMEN EJECUTIVO	8 DIAS

DE LOS PROYECTOS			
INTEGRAR CARPETAS EJECUTIVAS PARA EVALUACION EXTERNA	ASISTENTE	CARPETAS	8 DIAS
EVALUACION DE LOS PROYECTOS POR EL C.E.P.	COORDINACION	INVITACIONES ACUSE	8 DIAS
PRESENTAR EN POWER POINT EL PROYECTO ANTE COMITÉ EXTERNO	INCUBANDOS	PRESENTANCION	1 DIA
ELABORAR ACTAS	ASISTENTE Y ASESOR	ACTA	1 DIA
ENTREGAR LOS DICTAMENES A CANDIDATOS	COORDINADOR	DICTAMEN	1 DIA
REGISTRAR LOS RESULTADOS EN LA BASE DE DATOS	ASISTENTE	BASE DE DATOS	1 DIA
ENTREGA DE RESULTADOS A INCUBANDOS	COORDINACION	DICTAMEN	8 DIAS
FIRMA DE CONTRATO DE INCUBACION	ASESOR DEL AREA JURIDICA	CONTRATO	1 DIA
FIRMA DE CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD	ASESOR DEL AREA JURIDICA	CONVENIO	1 DIA
INICIAR PROCESO DE ASESORIAS POR AREA	ASESORES	BITACORAS LISTAS DE REGISTRO	45 DIAS
ASESORAR AL INCUBANDO PARA REALIZAR PLAN DE NEGOCIOS	ASESOR TUTOR	REGISTRO DE AVANCE	45 DIAS
PRESENTACION DE PLAN DE NEGOCIOS	INCUBANDO	PLAN DE NEGOCIOS	8 DIAS
CURSO DE MERCADOTECNIA	ASESOR DE MERCADOTECNIA	LISTA DE ASISTENCIA	8 DIAS
EFFECTUAR REUNION CON INCUBANDOS	COORDINACION	LISTA DE ASISTENCIA ORDEN DEL DIA	1 DIA
REVISAR LA NORMATIVIDAD A LA QUE SE TIENE QUE AJUSTAR EL PROYECTO A IMPLEMENTAR	ASESOR JURIDICO	RELACION DE NORMAS	8 DIAS
ASESORIA DEL AREA DE DISEÑO DE IMAGEN	ASESOR DEL AREA DE DISEÑO	EVIDENCIAS DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA	30 DIAS
GESTIONES PARA REGISTRO DE PATENTES, MARCAS, NOMBRES, ETC.	ASESOR AREA JURIDICA	OFICIOS DE GESTIONES HECHOS	15 DIAS
CONSTITUIR A LA EMPRESA	ASESOR DEL AREA JURIDICA	PROTOCOLIZACION	30 DIAS
DAR DE ALTA EN HACIENDA A LA EMPRESA	INCUBANDO	R .F. C.	8 DIAS
ELABOAR PADRON DE PROVEEDORES	INCUBANDO	PADRON	8 DIAS

		DEFINIR LOS RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS	INCUBANDO	CONTRATOS FORMATOS	8 DIAS
		REALIZAR PRUEBAS PILOTO	INCUBANDO	EVIDENCIAS	8 DIAS
		GESTIONAR CREDITO O FINANCIAMIENTO EN SU CASO	INCUBANDO	OFICIOS DE GESTIONES HECHAS	15 DIAS
4	<b>SEGUIMIENTO POST INCUBACION</b>	PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO O EMPRESA	INCUBANDO	EVIDENCIAS RECABADAS	1 DIA
		ACOMPANAMIENTO Y SEGUIMIENTO OPERATIVO	TUTOR ASESOR	BITACORAS	90 DIAS
		CURSO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ASESOR DE FINANZAS	LISTA DE ASISTENCIA	8 DIAS
		REALIZAR VISITAS DE SEGUIMIENTO	TUTOR	BITACORAS	60 DIAS
		ANALIZAR ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	ASESOR DE FINANZAS	ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS	90 DIAS
		ANALIZAR ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	ASESOR DE MECADOTECNIA	ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	90 DIAS
		REALIZAR ANALISIS FODA	TUTOR	ANALISIS FODA	120 DIAS
		PROPONER ACCIONES DE MEJORA	ASESOR TUTOR	PLAN DE MEJORA	150 DIAS
		EVALUAR ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DIVERSIFICACION Y CRECIMIENTO	TUTOR	ESTRATEGIAS	150 DIAS
		ENTREGA DE CERTIFICADO DE GRADUACION	COORDINACION	CERTIFICADO	180 DIAS O MAS