



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*IMPLEMENTACIÓN DE INCUBADORA DE EMPRESAS EN UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN LA FORMACIÓN DE  
EMPRENDEDORES*

**T E S I N A**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T A:**  
**MAGDA OLALDE MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE LA TESINA:**  
**LIC. RODOLFO ESPARZA MARQUEZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I. INCUBADORAS DE EMPRESAS</b>	<b>6</b>
I.1. Historia de las incubadoras de empresas	7
I.2. ¿Qué es una incubadora de empresas?	14
I.3. Tipos de incubadoras de empresas	15
I.4. ¿Por qué las ideas de un emprendedor se pueden convertir en empresas?	16
<b>II. INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES</b>	<b>19</b>
II.1. Por qué un Centro de Incubación en el Conalep	22
II.2. Relación de las 42 carreras del Conalep con los tipos de incubación - tradicional e intermedia -	24
II.3. Formación de Emprendedores	26
<b>III. LA CREATIVIDAD INMERSA EN LAS IDEAS DE NEGOCIO</b>	<b>28</b>
III.1. Beneficios de la creatividad en la ideas de negocio	29
III.2. La creatividad y el emprendedor	31
III.3. Propuesta: Talleres de creatividad en el Proyecto de Emprendedores	34
<b>IV. PROPUESTA DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES</b>	<b>37</b>
IV.1. Características para la implantación del Centro de Incubación para Emprendedores	40
IV.2. Funciones generales del Centro de Incubación para Emprendedores	42
IV.3. Estructura general del Centro de Incubación para Emprendedores	43
IV.4. Plan de implantación del Centro de Incubación para Emprendedores	44
IV.5. Estrategias y líneas de acción para la implantación, operación y seguimiento del Centro de Incubación para Emprendedores	45
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>77</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento muestra una panorámica respecto a la dinámica, desarrollo e implementación de una incubadora de empresas en una institución de educación media superior. La institución en la cual se determinó la posibilidad de crear un Centro de Incubación fue el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) considerando tres factores para su elección. El primero, la capacidad de infraestructura constituida por: 276 planteles; 30 Colegios Estatales; 46 carreras; y 13, 541 prestadores de servicios profesionales (PSP'S).

El segundo, es su modelo académico, mismo que incluye estándares de calidad para formar Profesionales Técnicos (PT), Profesionales Técnicos Bachiller (PTB) y Postécnicos con base en un modelo educativo reorientado, innovador y cimentado en competencias laborales en congruencia con las necesidades cambiantes del entorno laboral.

Como el tercer factor, se observó que en el tronco común del plan de estudios de las 42 carreras que ofrece el Conalep, se imparte una materia denominada Proyecto de Emprendedores cuyo objetivo es la formación y desarrollo de capacidades emprendedoras en los alumnos. La materia en cuestión se imparte en el quinto semestre, su propósito es fomentar el autoempleo en los alumnos así como despertar el interés para crear su propia empresa, además de capacitar y formar habilidades y destrezas apropiadas para la formulación de un proyecto de negocio o para la gestión de uno que se encuentre en operación, susceptible de crecimiento, mejora o adaptaciones.

Este último factor, sería el punto de partida para que en el Conalep a través de un Centro de Incubación para Emprendedores, se impulse una cultura emprendedora entre la comunidad estudiantil. El espíritu emprendedor se caracteriza entonces por una clara orientación al crecimiento como fin en sí mismo, por considerar la innovación como la mejor manera de alcanzarlo y por ver en la tecnología una de las claves para la creación (Allen, 2002).

En este marco de oportunidades es importante mencionar que la Creatividad es un componente que ocupa un papel importante en la propuesta de una idea emprendedora. Para (Sandra Kerka, 1999) la creatividad es una “confluencia de procesos cognitivos, conocimiento, estilo de pensamiento, personalidad, motivación y ambiente”. (William C. Miller, 2000), la identifica como la “habilidad de usar sus pensamientos, valores, emociones y acciones para enriquecer su ambiente de formas nuevas y únicas”. En este contexto, ambos autores coinciden en que el desarrollo de la creatividad deben estar inmersos los procesos cognitivos la motivación y emociones. Estos elementos en realidad son suficientes para que un emprendedor proponga y desarrolle una idea de negocio.

Bajo esta perspectiva, una incubadora de negocios se define como un espacio que detecta y potencia ideas emprendedoras e innovadoras, asimismo ofrece asesoría especializada, infraestructura física, redes de contacto, acceso a financiamiento y capacitación continua a los Emprendedores en un ambiente empresarial estimulante, con el objetivo final de producir, transformar o distribuir bienes y servicios que satisfagan una necesidad del mercado o de la comunidad.

En este sentido, la propuesta de implementar una incubadora de negocios de tecnología tradicional hasta intermedia en una institución de educación media superior abrirá la posibilidad de generar una cultura emprendedora entre los alumnos del Conalep. En este sentido, la tecnología que se propone utilizar en la incubadora de negocios (tradicional hasta intermedia), apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos son de infraestructura física y tecnológica, con mecanismos de operación especializados e incorporan elementos de innovación). El tiempo de Incubación aproximado en estos casos es de doce meses. Por ejemplo: desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología básica para el sector alimentos, telecomunicaciones y software.

En esta incubadora de negocios los alumnos compartirán experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades, cuyo propósito fundamental será apoyar la idea innovadora del emprendedor para transformarla en un negocio exitoso.

Para tal efecto los capítulos que conforman la estructura de esta propuesta se dividen en cinco secciones incluyendo esta introducción; continuando con los antecedentes de las incubadoras de empresas; posteriormente se contextualiza el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) y su vinculación con la formación de Emprendedores; en la cuarta parte se presenta la importancia de la creatividad inmersa en las ideas de negocio, consecutivamente se proponen las características y funciones generales del Centro de Incubación para Emprendedores. Y finalmente aparece un apartado de conclusiones.

## **I. INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Una incubadora de empresas tiene por objeto facilitar el surgimiento de negocios brindando asistencia para que los Emprendedores y/o las nuevas empresas crezcan y sobrevivan durante su etapa de despegue en la cual son más vulnerables. En general, ofrece por tiempo limitado un espacio físico compartido con otras empresas y una vez vencido el límite temporal, las empresas graduadas pueden optar por una nueva localización e independizarse de la incubadora (Alcaraz, 2004).

La incubadora pone a disposición de las empresas asesoría técnica y gerencial, capacitación y consultoría, financiamiento preferencial, contactos comerciales, acceso a equipos y alquileres flexibles.

El concepto de incubadora no se reduce a un esquema de dividir gastos o compartir espacios y servicios; se trata de un programa de incentivos para la creación de empresas competitivas en donde los participantes seleccionados compartan experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades.

En este marco, cada una de las empresas es asistida y monitoreada de manera individual y es incentivada con asesoría especializada de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso. Con frecuencia, también cuentan con la asistencia permanente de alguna institución académica.

En estas empresas también se procura la interacción multisectorial y entre organismos públicos y privados así como también el intercambio de conocimientos y experiencias con las instituciones de ciencia y tecnología lo cual impulsa el desarrollo regional y local mediante el estímulo al empleo, la generación de valor agregado, la capacitación y la reestructuración industrial.

La principal meta de una incubadora es producir empresas exitosas que se gradúen cuando logren ser independientes y financieramente viables. Para

ello, la mayoría de las incubadoras ofrecen los servicios de un equipo especializado de asesores, el espacio físico, apoyo en la elaboración del plan de negocios, guía en la gestión del financiamiento, y acompañamiento empresarial durante el primer año de operaciones comerciales de la empresa creada (Súchil, 2006).

### **I.1. HISTORIA DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Los orígenes de las incubadoras de empresas puede ubicarse a finales de los años 70 y principios de los 80.

El entorno socio-económico de la época caracterizado por el aumento de las tasas de desempleo y el colapso de las industrias tradicionales, tanto en los Estados Unidos como en Europa, obligó a identificar nuevas estrategias para regenerar económicamente sectores en crisis, regiones y comunidades. Se vislumbraba la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico.

Las incubadoras europeas fueron concebidas, por tanto, dentro de un contexto de políticas gubernamentales que tenían el objetivo de promover el desarrollo regional por lo que además de empresas orientadas a nuevas tecnologías, incorporaron empresas de áreas tradicionales de la economía.

En la actualidad, es ampliamente reconocido que el sector privado es el mejor ambiente para desarrollar las nuevas fuerzas del crecimiento económico y el bienestar social, donde las empresas pequeñas y medianas, es decir, PYMES de gran crecimiento, son su columna vertebral.

La primera incubadora de empresas fue creada en 1959 en Nueva York, por el Alcalde de Watertow, Frank Mancuso, que reconvirtió una edificación utilizada previamente para la incubación de pollos para proveer de espacio a empresas de reciente creación. Luego, este concepto fue adoptado por otras ciudades de los Estados Unidos, pero el movimiento creció lentamente las siguientes dos décadas. Para 1984 solamente había 24 incubadoras en los Estados Unidos.

En 1990 se reconoció la necesidad de complementar estas facilidades con servicios de apoyo, capacitación, asesoría y acceso a capital semilla, tanto para Emprendedores ubicados dentro de la incubadora como fuera de ella, estas incubadoras se conocen como de segunda generación.

En Europa, las incubadoras surgieron en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero.

La experiencia internacional del concepto "Incubadora" ha sido exitosamente aplicada en todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas. Según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumentó a cerca de 500 en el año 1994. Actualmente existen cerca de 1000 incubadoras. Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana.

En Brasil la primera incubadora de empresas surgió mucho tiempo después, en 1985, en la ciudad de San Carlos.

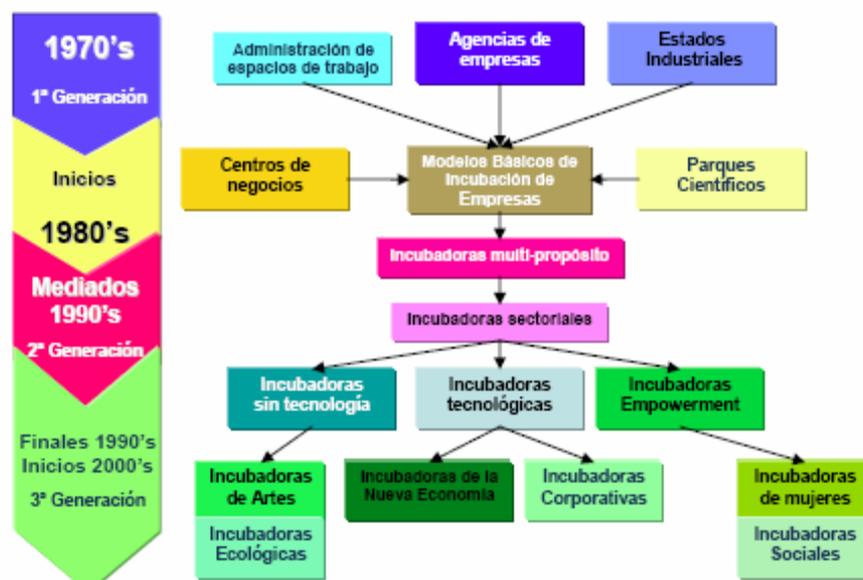
En los inicios de los años 90 la cantidad de incubadoras en Brasil era de 7, en 1995 había 27 incubadoras de empresas, pero en los últimos años el número ha crecido en forma sorprendente, con un total de 159 incubadoras de empresas. La primera generación de incubadoras de empresas ofrecía espacio y servicios compartidos a un selecto grupo de Emprendedores.

Además, estas iniciativas también han sido adoptadas en Japón y países de América Latina y del Sudeste Asiático. Según la National Business Administration (NBIA) de los Estados Unidos, al cabo de tres años, la tasa de éxito para negocios incubados oscila entre el 75 y el 80%, frente al 20 o 25% que reportan los nuevos negocios no incubados. El 87% de los incubados graduados continúan gestionando su negocio (Gómez, 2005).

A finales de 1990 y principios de 2000 emerge un nuevo concepto de incubación que busca movilizar los resultados de investigación y desarrollo y proveer servicios de soporte que contribuya a la creación de potencial de crecimiento y los emprendimientos relacionados con desarrollos tecnológicos. Una de las características centrales de las incubadoras, como ya se dijo, es la existencia de una gran cantidad de modelos de incubación.

Según (Lalkaka, 2005) esto responde al amplio espectro de objetivos que les dan vida; por ello, propone distinguir tres generaciones en los modelos de incubación.

Fig. 1 Evolución de los sistemas de Incubación a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia con base en Lalkaka (2005).

En la primera generación, las diferentes incubadoras están ligadas a la concepción de ser instituciones huésped, donde proporcionar infraestructura a las empresas era el común denominador; con el tiempo, las incubadoras evolucionaron para proporcionar además servicios complementarios (logística y administración de negocios, asistencia y transferencia de tecnología, etc.); y con ello se fue gestando la siguiente generación de incubadoras de empresas.

Esta segunda generación, considera los diferentes sectores a los que atiende tanto por nivel tecnológico como por objeto económico así como la creación de nuevas empresas, nuevas líneas de negocio, modernización o innovación, entre otras.

Finalmente, la última generación de incubadoras está definida por el reconocimiento amplio de la innovación como factor clave más allá de ámbito industrial e incluyen desde no tecnológicas, ecológicas, y por supuesto las relacionadas con la innovación tecnológica.

Es por ello que, la sociedad en todas las esferas (Universidad y Centros de investigación, empresarios y el poder público), tienen en la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos.

En Argentina existen 33 incubadoras de empresas y 22 parques tecnológicos, pero las condiciones económicas generadas por la crisis financiera afectó seriamente la operatividad de éstas; adicionalmente, la falta de un sistema de apoyo económico y de capital semilla ha dificultado hasta el momento el desarrollo de una red eficiente de incubación.

En Chile el surgimiento de incubadoras de empresas partió a fines de la década de los ochenta. Ingenieros del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), institución dedicada al fomento productivo, y funcionarios

del municipio de la Cisterna iniciaron la tarea de crear un organismo que tuviera por finalidad acoger a potenciales empresarios, desarrollar sus habilidades emprendedoras y consolidar su negocio, desde el punto de vista de su capacidad negociadora, procesos productivos y administrativos y evolución de su patrimonio.

En México, en 1990, en la Ciudad de Ensenada, Baja California, se creó la primera incubadora formal de empresas de base tecnológica, con la participación de Nacional Financiera (NAFIN, S.N.C.), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior en Ensenada (CICESE).

Posteriormente en Morelos surgieron el Centro de Empresas de Innovación (CEMIT), bajo el patrocinio del Gobierno Estatal, la Asociación Local de Industrias, CONACYT, NAFINSA y el Instituto de Investigaciones Eléctricas de la UNAM; y el Sistema de Incubación de Empresas Científicas y Tecnológicas de la UNAM, auspiciada por la UNAM CONACYT y NAFINSA.

En 1992 el CONACYT, tomando como base el programa de la Incubadora de Ensenada, dio origen al Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT) cuya principal finalidad era promover la creación de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica. Mientras estuvo vigente, este programa creó 12 incubadoras de empresas.

A partir del año 2000 a la fecha, se han creado por parte del Gobierno Federal diferentes organismos y documentos cuya finalidad ha sido la creación de nuevas empresas y a su vez, la generación de más y mejores empleos, entre ellas se encuentran: el Programa Sectorial de Desarrollo Empresarial, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad, el Reconocimiento de los modelos de Incubación, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), el Fondo PyME, las Aceleradoras de Empresas y el Consejo Nacional de Incubadoras, entre otros.

Además, la mayoría de incubadoras de empresas pertenecen a alguna asociación, como la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales (AMIRE), la National Business Incubator's Association (NBIA) y la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Algunas tienen convenios con organismos gubernamentales o no gubernamentales (Bancomext, CANACINTRA, CEDESU, Centro de Desarrollo Empresarial del Estado, CONACYT, Confederación Patronal de la República Mexicana, CRECE, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Nacional Financiera, Secretaría de Desarrollo Económico Municipal, Secretaría de Economía, Secretaría del Trabajo, etc.) así como el sector empresarial.

Para 2004 de acuerdo a la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales, se contaba con 47 incubadoras, con más de 200 empresas en proceso de incubación. En la actualidad, de acuerdo a datos del SNIE, son un total de 319 incubadoras, 30 modelos de Incubación nacionales, 3 modelos de Incubación internacionales y cinco modelos y programas para Emprendedores.

#### Tipos de incubadoras de acuerdo al SNIE.

Tipo de incubadoras de empresas	Cantidad
Negocios tradicionales	152
Tecnología intermedia	150
Alta tecnología	17
Total de incubadoras	319

En este marco es importante observar que de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (SE) en 2007, el número total de empresas oficialmente registradas y operando a nivel nacional es de 4'007,000 de las cuales el 99.8% en promedio son pequeñas y medianas empresas, generando el 52% del PIB y el 72% de los empleos generados en el país.  
<http://www.economia.gob.mx/?P=7061>

Según la SE, en 2008 el presupuesto destinado fue de 3 mil 500 millones de pesos para el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa lo que también constituye un impulso al Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

Para 2009, el gobierno federal anunció el fortalecimiento del programa de compras del Gobierno Federal, a través del cual destinará 17,000 millones de pesos adicionales para realizar compras exclusivas a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de México.  
<http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/06/29/gobierno-federal-apuesta-las-pymes>

Para nuestro país es un tema nuevo en general, con tres o cuatro años de antigüedad, quitando los desarrollos de parques tecnológicos de los ochenta y noventa, las incubadoras son estructuras nuevas. Una incubadora en lo general, ayuda a los empresarios a bajar la probabilidad de fallar al crear una nueva empresa.

Por tal razón, la Incubación de empresas ha recibido impulso y promoción de parte de Gobierno, de entidades públicas y privadas, así como de diversas universidades, quienes han desarrollado programas y organismos enfocados a la creación, desarrollo, consolidación, competitividad y sustentabilidad de nuevas empresas, que permitan a su vez generar más y mejores empleos y, por ende, más y mejores oportunidades para los jóvenes de nuestro país.

Por ello, resulta trascendente que el Conalep, se sume a esta innovadora forma de incentivar el proceso de formación incorporando un Centro de Incubación para Emprendedores, mismo que le permitirá cristalizar las ideas de los Emprendedores consolidándolas en empresas competitivas y con un futuro prometedor en el sector productivo. Al mismo tiempo los estudiantes adquieren habilidades y capacidades propias en un ambiente de negocios, en lo que se constituye en un primer contacto con el empleo formal y un ambiente de mercado.

## **I.2. ¿QUÉ ES UNA INCUBADORA DE EMPRESAS?**

Una incubadora de empresas es un Centro de Atención a Emprendedores (son los jóvenes, hombres y mujeres que se encuentren en proceso de creación de una micro, pequeña o mediana empresa, a partir de una idea o proyecto de negocio), en donde se orientará y asesorará al usuario para hacer realidad una idea de negocio.  
<http://www.economia.gob.mx/?P=7061>.

Una incubadora ayuda a preparar un plan de negocio, acompaña el proceso de creación de una empresa proporcionándole consultoría en las diversas áreas que requiera el empresario (mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc.). Algunas de ellas incluso ofrecen espacios físicos para emprender el negocio como un verdadero empresario.

Es importante mencionar que una incubadora no es una ventanilla de financiamiento, sino que constituye el espacio de oportunidad de entrenamiento para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializadas.

### **I.3. TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**

#### **a) 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, abarrotes, consultorías, etc.

#### **b) Tecnología Intermedia**

Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son especializados e incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos Centros es de doce meses. Por ejemplo: desarrollo de redes básicas, aplicaciones web, tecnología básica para el sector alimentos, telecomunicaciones y software.

#### **c) Alta tecnología**

Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas micro electromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos Centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

#### **d) Agro-negocios y Ecoturismo (PROJOVEM)**

Apoya la constitución de empresas encabezadas por jóvenes Emprendedores del sector rural, que busquen una oportunidad viable y sustentable para desarrollarse y contribuir al desarrollo de su comunidad, sin tener que emigrar a zonas urbanas.

Estas incubadoras están especializadas en la creación de agro-negocios y empresas de turismo sustentable (ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura).

[http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1795/INCUBADORAS\\_DE\\_EMPRESAS.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1795/INCUBADORAS_DE_EMPRESAS.pdf)

#### **I.4. ¿POR QUÉ LAS IDEAS DE UN EMPRENDEDOR SE PUEDEN CONVERTIR EN EMPRESAS?**

En todas las ideas de negocios, siempre hay un emprendedor de por medio, con el entusiasmo de comenzar un proyecto diferente, y para ello existen cuatro maneras básicas de emprender:

- En primer término se comienza con una idea, un sueño, y preferiblemente algo de dinero, e iniciar una empresa desde cero generalmente de manera intuitiva o con la técnica de prueba y error, ello quiere decir que, si funciona, tiene éxito; si no, se prueba otra cosa. Se puede hacer esto solo o con un socio.
- El segundo enfoque es aprovechar la experiencia de otro y comprar una concesión (franquicia).
- Una tercera opción, es la incubación de empresas mediante la cual se prevén fondos, asesoría y tutela, para coadyuvar en la concepción, puesta en marcha y apoyo a incipientes proyectos en vías de constituirse en empresas viables.
- Finalmente, se puede comprar una empresa existente y utilizarla de trampolín desde donde lanzar sus propias ideas.

Según la situación personal, intereses y experiencia, y las oportunidades que brindan a un emprendedor, cualquiera de los cuatro métodos mencionados pueden ser una buena alternativa para iniciar un negocio (Rodríguez, 2008).

Y para saber si una buena idea puede también ser un buen negocio es necesario responder a estas tres preguntas básicas: ¿qué producir?, ¿cómo producir?, ¿para quien producir los bienes y/o servicios?

1. ¿Qué producir?

- a) La Idea emprendedora, en realidad ¿es negocio, satisface una necesidad en el mercado?, si la respuesta es afirmativa, se tiene una oportunidad de negocio
  
- b) Se puede pretender sustituir un producto o servicio en mejores condiciones de manera competitiva, ya sea mediante una innovación o bien porque las condiciones de tecnología dan para producirlo
  
- c) Existe el auténtico interés de alguna instancia o entidad dentro de un marco de desarrollo regional para que se produzca un bien o servicios en el área de localidad

2. ¿Cómo producir?

Sólo cuando los Emprendedores decidan lo que desean podrán determinar el tipo de empresa más idóneo y el cómo producir, así como lo que están en disposición de arriesgar. Como producir, no sólo comprende los factores tecnológicos de la gama del conocimiento analítico y abstracto, sino que también considera los lineamientos económicos y administrativos, además exige el equipo requerido, material, recursos humanos, mano de obra, tiempo de producción, ingeniería de métodos y sistemas, determinación de los costos.

También se debe analizar si la tecnología a usar está disponible y si es accesible en los alcances del proyecto que se vaya a emprender.

3. ¿Para quién producir?

Esta es la base para la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y para las necesidades del mercado.

- ¿Que se venderá y a quién?
- ¿La empresa puede crecer y con que velocidad?
- ¿Cuáles son los factores críticos del éxito?
- ¿Cuál es la situación del mercado?

Para quién producir, lanza un reto competitivo que exige superar los factores adversos del desarrollo, elaborando productos que compitan en calidad y en precio con los productos y servicios de importación.

La clave está en la capacidad para explorar y aprovechar los nichos de mercado que generen una oportunidad de negocio. Una estrategia para lograr este objetivo es basarse en los productos con mayor demanda, a efecto de encontrar más puntos de venta en donde los atributos diferenciadores de los artículos sean relevantes para los consumidores (Osorio, 2008).

En muchas empresas, el mismo producto básico puede ser empacado en diversos tamaños y vendido con diferentes marcas, cada una de las cuales ofrece un valor agregado a sus respectivos clientes.

## **II. INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES**

En 1978, mediante acuerdo presidencial se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) como una institución educativa incorporada al nivel Medio Superior, pero con un enfoque terminal, formando parte del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

El Conalep es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Su objetivo está orientado a la Formación de Profesionales Técnicos, egresados de secundaria.

El proceso de Federalización, emprendido por el Conalep a partir de 1998, dio origen al establecimiento del Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica (Sistema Conalep), para transferir a los estados, la responsabilidad y los recursos de la educación profesional técnica, integrado por el Conalep (oficinas nacionales) como órgano rector y 30 Colegios Estatales de Educación Profesional Técnica creados como organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales, así como una Unidad de Operación Desconcentrada para el D.F. y la Representación de Oaxaca.

Así mismo en 1998, como producto de su experiencia en el desarrollo de programas de capacitación bajo el esquema de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC), emprende un proyecto para la acreditación de planteles como Centros de Evaluación de Competencias Laborales, con el propósito de impulsar la evaluación de competencias adquiridas a lo largo de la vida, con el referente en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

Hoy por hoy, el Modelo Académico de Calidad para la Competitividad del Conalep promueve una formación Profesional Técnica o Profesional Técnico Bachiller y capacitación pertinente, flexible en congruencia con las necesidades cambiantes del entorno laboral; así como una formación integral y permanente de los individuos en un marco de desarrollo humano sustentable, a través del desarrollo de competencias con un enfoque constructivista del conocimiento y del fortalecimiento de los mecanismos de vinculación con el sector productivo e interinstitucional, para asegurar la inserción laboral y posibilitar el ingreso a la educación superior contribuyendo así a su propio desarrollo personal (Conalep, 2009).

Actualmente el Conalep, es una institución federalizada de educación media superior, constituida por:

1	• Oficinas Nacionales Conalep
276	• Planteles
30	• Colegios estatales
1	• Unidad de Operación Desconcentrada en el DF
1	• Representación del Estado de Oaxaca
46	• Carreras
4,046	• Aulas
8	• Centros de Atención y Servicios Tecnológicos (CAST)
1,333	• Laboratorios
940	• Talleres
13,541	• Prestadores de servicio profesional (PSP's)

En cuanto a la estructura de su ofrece educativa ésta se encuentra integrada por núcleos de formación, los cuales responden asertivamente a las necesidades y tendencias educativas tanto del contexto nacional como del internacional, así como a las políticas educativas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2011.

Estos núcleos de formación son: Básica y Profesional, y se complementan con los de formación Propedéutica y Postécnica, los cuales son de carácter opcional.

En este contexto, el Programa Institucional 2007-2012 del Sistema Conalep señala lo siguiente: “la formación de emprendedores e incubación

de empresas, como una de las acciones a emprender durante el presente sexenio y en la cual se pretende apoyar el desarrollo sostenido e integral de nuestros alumnos como micro empresarios”.  
[http://www.conalep.edu.mx/work/resources/LocalContent/5906/1/prog\\_inst.pdf](http://www.conalep.edu.mx/work/resources/LocalContent/5906/1/prog_inst.pdf)

Con lo anterior, se asevera que esta confluencia pretende conciliar la formación Profesional Técnica Bachiller y Profesional Técnico con la “Formación Emprendedora” para el alumno.

Asimismo se introduce en la currícula del quinto semestre, un módulo denominado “Proyecto de Emprendedores”, cuyo propósito es desarrollar en los estudiantes cualidades y aptitudes para elaborar una idea de negocio a fin de que estén listos para iniciar uno propio (Conalep, 2009).

El modelo aborda las áreas de mayor importancia del conocimiento para Emprendedores, con énfasis en intereses personales e ideas susceptibles de ser un negocio. A través de este módulo el alumno identifica una idea de un negocio potencial que le permita combinar sus habilidades, intereses y aptitudes a fin de crear y operar con éxito un proyecto emprendedor como sustento de un futuro de negocio.

El resultado de este aprendizaje, por un lado propicia la aplicación de los conocimientos adquiridos en la generación de negocios, cumpliendo las diferentes técnicas de diseño de proyectos, y por otro, desarrolla las capacidades emprendedoras para la gestación e implementación, así como de la evaluación y puesta en marcha de los mismos.

Es importante destacar que estas acciones son el punto de partida para crear una cultura emprendedora que verdaderamente genere oportunidades de desarrollo, empleo e ingreso en y para los alumnos del Conalep.

## **II.1. ¿POR QUÉ UN CENTRO DE INCUBACIÓN EN EL CONALEP?**

Actualmente, las alternativas en la mayoría de los jóvenes que concluyen la educación media superior o superior se centran en encontrar un trabajo que les permita aprender y desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, esta elección, da lugar a tasas de desempleo elevadas entre la juventud, ya que la oferta de trabajo real consiste en trabajos rutinarios, remuneraciones bajas, inestabilidad laboral y con mínimas posibilidades de desarrollo profesional.

A esta situación se añaden las pocas oportunidades que algunas de las instituciones educativas ofrecen a sus alumnos para el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades en un ambiente laboral. En esta combinación de circunstancias es cuando se propone agregar otro factor a los alumnos en el trayecto de su formación. ¿Por qué no enseñarles a construir su propio camino?. Esto se logrará en principio generando en ellos una cultura emprendedora lo cual se traduce en la capacidad de ver la oportunidad y hacerla realidad.

Como segundo paso, ofrecer a los alumnos un Centro de Incubación para Emprendedores en donde puedan hacer de su idea de negocio algo tangible. Y en tercer lugar, lograr la coyuntura entre lo teórico y lo práctico.

Lo teórico derivado de su proceso de formación y lo práctico en el momento de aplicar lo aprendido en la elaboración de su proyecto de negocio.

En este sentido, suficientes son los motivos que tiene el Conalep para ofrecer a sus alumnos la innovación, la generación de empleos y la adquisición de una cultura emprendedora a través de la implementación de un Centro de Incubación para Emprendedores. Entendiendo que la creación de empresas es, realmente, una gran oportunidad para el desarrollo profesional y personal de los alumnos.

Sobre esta base, es que resulta conveniente apoyar los proyectos de negocio en el Conalep, mediante un Centro de Incubación para Emprendedores especializado que propicie:

- a) Competitividad y productividad a nivel nacional.
- b) Participación en proyectos institucionales a través de la Incubación de empresas.
- c) Contribución tecnológica generada en el país.
- d) Contribución tecnológica a los sectores productivos del país.
- e) Detectar y potenciar ideas emprendedoras e innovadoras.
- f) Estar a la vanguardia de la formación de los recursos humanos del país, vinculando la formación técnica, con la formación empresarial de sus alumnos.
- g) Fomentar las relaciones entre los sectores dedicados a la investigación y producción contribuyendo a la generación de redes de innovación tecnológica.
- h) Generación de fuentes de empleo.

Derivado de lo anterior es más que conveniente la generación de una cultura empresarial que pueda brindar la suficiente motivación y confianza a los Emprendedores del Conalep, para que al momento en que decidan generar sus propias empresas, lo hagan de la manera más adecuada, con una capacitación, formación y sobre todo una visión realmente empresarial, con conocimientos del mercado y del comportamiento de los principales sectores de interés para su negocio.

## **II.2. RELACIÓN DE LAS 42 CARRERAS DEL CONALEP CON LOS TIPOS DE INCUBACIÓN -TRADICIONAL E INTERMEDIA-**

El Conalep, en relación a las 42 carreras que ofrece, puede a través del Centro de Incubación para Emprendedores, incubar empresas de tipo

tradicional e intermedia. En donde el término tradicional canaliza su apoyo a las empresas que ofrecen servicios y áreas de comercio y algunas industrias como: farmacias, papelerías, empresas que fabrican ropa o la maquilan y tiendas de comida; cuya característica es que no ocupan de una infraestructura tecnológica para su implantación y su proceso de Incubación requiere menos tiempo y es más rápido para crecer.

Las incubadoras tradicionales por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar su empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.

Bajo este esquema de incubación se encuentra la tecnología intermedia. El tipo de proyectos a incubar es básicamente para el diseño de sistemas de software, desarrollo de redes, aplicaciones web, tecnología básica para el sector alimentos, telecomunicaciones y software.

**CARRERAS DEL CONALEP VS TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**

<b>Tipo de incubadoras de empresas</b>	<b>Carrera</b>
<b>Tradicional</b>	Alimentos y bebidas, contaduría, curtiduría, enfermería general, hospitalidad turística, industria del vestido, productividad industrial y textil.
<b>Tecnología intermedia</b>	Dental, artes gráficas construcción control de calidad, control de la contaminación ambiental, electricidad industrial, electromecánica, electrónica industrial, informática, laministeria y recubrimiento de aeronaves, mantenimiento de equipo de computo y control digital, mantenimiento de sistemas automáticos, máquinas herramienta, motores a diesel, optometría, plásticos, Procesamiento industrial de alimentos, producción de calzado, producción y transformación de productos acuícolas, distribución eléctrica, refrigeración y aire acondicionado, terapia respiratoria y minero metalurgista.
<b>Alta tecnología</b>	Mantenimiento de motores y planeadores, mecatrónica, metalmecánica, metalurgia, química industrial, salud comunitaria, sistemas electrónicos de aviación y telecomunicaciones.

### II.3. FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

¿Qué es ser emprendedor? Ser emprendedor significa ser una persona que descubre una idea innovadora y que detrás de esa inquietud, prevalece una idea de negocio. Un emprendedor pone en funcionamiento todas sus capacidades (creatividad, imaginación, esfuerzo, conocimiento y en algunos casos el ahorro de mucho tiempo, etc.) para lograr el éxito.

Con lo anterior se puede decir que todas las personas pueden desarrollar una personalidad emprendedora con el simple hecho de tener una idea en potencia del negocio que se pretenda emprender. Sin embargo, hay que puntualizar que según Allen (2002), todo aquel que desee ser emprendedor debe considerar en su personalidad las siguientes cualidades con la salvedad de que este no es un perfil que deba seguirse como receta de cocina, pero si es un hecho que bien pueden tomarse en cuenta para ser un empresario exitoso:

- Son personas con iniciativa.
- Les gusta correr riesgos, no son temerosos y les atrae el hecho de no saber qué puede ocurrir.
- Generalmente son independientes.
- Son innovadores. Están buscando algo nuevo, diferente, u otra forma de hacer las cosas.
- Son generadores de cambio. Por medio de su innovación generan cambio en el ámbito económico y social.
- Son motivadores. Tratan de entusiasmar a otros antes y durante el proyecto.
- Son líderes. Logran movilizar a un grupo de gente, que se convierte en su seguidor.
- Son creativos. Todo el tiempo están pensando qué hacer, qué cambiar, qué proponer.
- Son resistentes a las frustraciones, no se frenan ante los primeros obstáculos.
- Son perseverantes, son personas trabajadoras, constantes.

- Son personas que tienen experiencia, generalmente desarrollan su proyecto con base en los conocimientos adquiridos en trabajos anteriores.
- Tiene inquietudes, no se conforman y siempre están en una constante búsqueda.

Considerando que con la idea original de negocio aunado al contenido curricular del módulo Proyecto Emprendedores que el Conalep ofrece a sus alumnos es viable implementar un Centro de Incubación para Emprendedores.

En este contexto la formación de Emprendedores se compondrá de tres fases:

Fase uno: El Conalep a través de sus planteles deberá generar una cultura emprendedora entre la comunidad estudiantil con el propósito de impulsar las ideas de los jóvenes.

Fase dos: Reorientar y darle mayor funcionalidad al contenido curricular de la materia de Proyecto Emprendedores con el fin de incrementar las capacidades de los alumnos e incluir talleres de creatividad.

Fase tres: Instalación del Centro de Incubación para Emprendedores, considerando que en este momento se llevará a cabo la culminación de los proyectos de idea de negocio de los alumnos.

### **III. LA CREATIVIDAD INMERSA EN LAS IDEAS DE NEGOCIO**

En el ámbito empresarial se habla de la innovación, del desarrollo tecnológico, o de la propuesta de una idea, producto, o de servicio que generalmente están presentes el ímpetu y la creatividad, elementos que son indispensables para el planteamiento de una idea novedosa. Para Sandra Kerka, (1999) la creatividad es una "confluencia de procesos cognitivos, conocimiento, estilo de pensamiento, personalidad, motivación y ambiente.

Sternberg y Lubart, (1997), mencionan que la creatividad está relacionada con la generación de ideas que sean relativamente nuevas, apropiadas y de alta calidad. Estos autores afirman que "el trabajo creativo requiere aplicar y equilibrar tres habilidades que pueden ser desarrolladas: la habilidad sintética (habilidad para generar ideas interesantes y novedosas), la habilidad analítica (habilidad de pensamiento crítico), y la habilidad práctica (habilidad para traducir la teoría a la práctica y las ideas abstractas a realizaciones prácticas, lo que requiere entre otras cosas convencer a otros de la idea).

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-81042008000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-81042008000200001&script=sci_arttext)

En síntesis, se puede decir que la creatividad implica la utilización de los recursos de la inteligencia, conocimiento, estilo de pensamiento, personalidad, motivación, y contexto ambiental, produciéndose la actividad creativa por efecto de la interacción en conjunto de estos elementos.

El desarrollo de la creatividad exige conocer cuál es su naturaleza, cuáles son las características que hacen que un producto o un proceso pueda categorizarse como creativo, qué funciones cognoscitivas se presentan o se requieren para llegar a la creatividad, qué tipo de contextos escolares favorecen el que la creatividad se enriquezca, cuáles son los pasos o las etapas que recorre el proceso de la producción creativa, entre otros planteamientos igualmente importantes (Monreal, 2001).

En este sentido, se propone impulsar el desarrollo creativo de los alumnos en el salón de clases empleando los tiempos y espacios de los planteles para la formación de los individuos, hacerlo simultáneamente al cumplimiento de lo establecido en los programas académicos, específicamente en la formación de Emprendedores que se imparte en el Conalep en el quinto semestre de la carrera.

La idea es que la creatividad se genere de manera paralela en el desarrollo de la idea de negocio, para posteriormente, claro si la idea es innovadora postularla para su incubación. De lo que se trata es que haya un vínculo entre la creatividad y el emprendedor.

### **III.1 BENEFICIOS DE LA CREATIVIDAD EN LAS IDEAS DE NEGOCIO**

Para ser creativa, una idea también debe ser apropiada, útil y viable. De alguna forma debe influir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, mejorando un producto o abriendo una nueva vía para abordar un proceso, e inclusive generando nuevas maneras de pensar estratégicamente.

Lo que es indiscutible es que las ideas han adquirido especial connotación estos últimos años, es cierto que las ventajas competitivas entre las empresas ya no son una verdadera ventaja, aunque parezca una controversia esta afirmación, no existe una ventaja que lo sea por un tiempo o un largo tiempo. Coadyuvando el capital humano y el capital intelectual se convierten en un arma poderosa que le permite a las empresas y organizaciones posesionarse del mercado y marcar la diferencia.

En este sentido la creatividad e innovación para la empresa ocupa un lugar privilegiado, es decir, la manera en que las empresas utilizan y reutilizan su conocimiento, promueven ideas de manera creativa, innovan, desarrollando nuevas estrategias y metodologías, le otorgan a la organización un valor agregado y le ayuda a posesionarse del mercado.

En esta línea de ideas, la creatividad inmersa en la idea de negocio propiciará en el Emprendedor las siguientes actitudes:

- Mayor cantidad de ideas acerca de cualquier situación planteada.
- Mayor libertad para expresar todas las ideas, por muy descabelladas que suenen.
- Invita a los alumnos a que piensen ideas diferentes a las acostumbradas.
- Propicia la búsqueda de ideas poco comunes para resolver los requerimientos que les hace el propio maestro.
- Aprenden a escuchar las opiniones de otros, ya que el diálogo puede enriquecer las diversas visiones.
- Se analizan las propuestas, las experimenten y comunican sus observaciones.
- Se acostumbra a los alumnos a que la creatividad no es un espacio para relajarse e informalmente jugar con las ideas; por el contrario se debe asimilar que es un camino que amplía la visión y expectativa de metas y situaciones reales.

En general la creatividad es necesaria en todas las actividades educativas, porque permite el desarrollo de aspectos cognoscitivos y afectivos importantes para el desempeño productivo.

Ante este panorama su incorporación a las aulas representa la posibilidad de tener en el recurso humano el agente de cambio capaz de enfrentar los retos de una manera diferente.

En este contexto, Veraldi, B. y Veraldi, G.(1979), señalan que se requiere que los estudiantes sean pensadores, investigadores e innovadores; no sólo aprendices, memorizadores e imitadores; no repetidores del pasado, sino productores de nuevos conocimientos; no sólo versados en lo que se ha escrito, sino alertas a encontrar lo que aún no se ha escrito; que no sean capaces únicamente de ajustarse al medio, que lo ajusten a ellos; no sólo productores de escritos de imitación, sino de artículos creativos; no sólo ejecutantes de alta calidad, también compositores y creadores de nuevos patrones.

### **III.2 LA CREATIVIDAD Y EL EMPRENDEDOR**

En primera instancia es necesario saber que la creatividad es un elemento cotidiano en el salón de clases, que interactúa enriqueciendo las experiencias de aprendizaje que se presentan en el aula, como lo considera Marzano, (1997) en sus dimensiones del aprendizaje: un hábito mental productivo.

En segundo lugar, se sugiere conocer cuáles son las características esenciales del pensamiento creativo.

- La fluidez, flexibilidad, originalidad y la elaboración.

La primera característica, se refiere a la capacidad de generar una cantidad considerable de ideas o respuestas a planteamientos establecidos; en este caso se busca que el alumno pueda utilizar el pensamiento divergente, con la intención de que tenga más de una opción de solución a su problema.

No siempre la primera respuesta es la mejor y nosotros estamos acostumbrados a quedarnos con la primera idea que se nos ocurre sin asegurarnos que realmente será la mejor.

La segunda característica, considera manejar nuestras alternativas en diferentes campos o categorías de respuesta, es “voltear la cabeza para otro lado” buscando una visión más amplia, o diferente a la que siempre se ha visto.

En tercer lugar encontramos la originalidad, que es el aspecto más característico de la creatividad y que implica pensar en ideas que nunca a nadie se le han ocurrido o visualizar los problemas de manera diferente; lo que trae como consecuencia poder encontrar respuestas innovadoras a los problemas.

Una particularidad importante en el pensamiento creativo es la elaboración, que consiste en añadir elementos o detalles a ideas que ya existen, modificando alguno de sus atributos.

En el proceso de formación de Emprendedores se propone considerar los Elementos del Proceso Creativo en el desarrollo de la idea de negocio, que a continuación se describen (Sikora, 1979).

## ELEMENTOS DEL PROCESO CREATIVO

- *Incubación* Se genera todo un movimiento cognoscitivo en donde se establecen relaciones de todo tipo entre los problemas seleccionados y las posibles vías y estrategias de solución, se juega con las ideas desde el momento en que la solución convencional no cubre con las expectativas del pensador creativo.
- *Iluminación* Es el momento crucial de la creatividad, es lo que algunos autores denominan la concepción, es en donde repentinamente se contempla la solución creativa, es lo que mucha gente cree que es la creatividad: ese insight que sorprende incluso al propio pensador al momento de aparecer en escena, pero que es resultado de las etapas anteriores; es cuando se "acomodan" las diferentes partes del rompecabezas y resulta una idea nueva y comprensible.
- *Verificación* Es la estructuración final del proceso en donde se pretende poner en acción la idea para ver si realmente cumple con el objetivo para el cual fue concebida, es el parámetro para confirmar si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue un ejercicio mental.

Es importante mencionar que este proceso ayuda a visualizar las fases de producción de las ideas creativas, pero también permite pensar en las etapas en las cuales se puede trabajar en el aula para identificar si se está gestando alguna idea que pueda llegar a ser creativa, saber en qué momento del proceso se encuentra cada uno de los alumnos, reconocer las necesidades de apoyo requerido para enriquecer el proceso y lograr que el pensamiento creativo en el aula sea cada vez más cotidiano y efectivo.

Cabe mencionar que para potenciar aún más la creatividad, existen dos características primordiales que son sustantivas para el desarrollo de la misma: la motivación y el contexto medioambiental.

La motivación es importante porque es el motor que genera la energía suficiente para profundizar en el contexto del proceso creativo. La motivación elevada provoca entusiasmo y placer no sólo en la tarea, sino también en las metas (Romo, 1998).

Las personas creativas se manifiestan de esta manera en campos que son de su interés y tienen una motivación intrínseca capaz de llevarlos a terminar trabajos complejos.

El entorno y la creatividad son dos elementos unidos por una relación estrecha. El entorno debe presentar problemáticas que motiven al trabajo creativo; esto significa que los entornos adversos son requeridos para generar ideas creativas, pero requerimos entornos retadores y alentadores del pensamiento creativo, con condiciones que permitan florecer y hacer crecer las ideas creativas, que no las aniquilen antes de madurar.

La escuela tiene que constituirse en un entorno provocador de la expresión creativa, para ello se requieren contextos abiertos a la opinión de todos los participantes, consignas claras y ambiciosas que generen ideas diferentes.

### **III.3. PROPUESTA: TALLERES DE CREATIVIDAD EN EL PROYECTO EMPRENDEDORES**

Una vez considerado el por qué de la importancia para fomentar la creatividad en el alumno y el beneficio que conlleva generar ideas innovadoras utilizando técnicas que desarrollen el proceso creativo, cuyo resultado se pretende, que pueda ser la puesta en marcha de un negocio en el Centro de Incubación para Emprendedores, el siguiente paso que se propone para favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje es la inclusión en cada uno de los módulos del Proyecto Emprendedores de talleres grupales que contengan técnicas estructuradas en un contexto de

creatividad como estudios de casos, mismas que se anexan en el presente documento y que podrán ser utilizadas por los docentes al momento de impartir el módulo de Proyecto de Emprendedores, que como ya se mencionó se da en el quinto semestre de la carrera de Profesional Técnico Bachiller.

Con la aplicación de estas técnicas enfocadas al desarrollo de la creatividad, se obtendrán algunas herramientas con las cuales los emprendedores podrán enfrentar situaciones de necesidad, inconformidad u oportunidad, transformando lo obsoleto y poco funcional en novedades que solucionan problemas.

En este sentido, los alumnos fortalecerán su formación académica y a su vez, identificarán los pasos necesarios para incrementar su capacidad creativa para el análisis y solución de problemas así como su posible resistencia al cambio y cómo superarla.

**PROYECTO EMPRENDEDORES**  
**CONTENIDO CURRICULAR DEL 5° SEMESTRE**

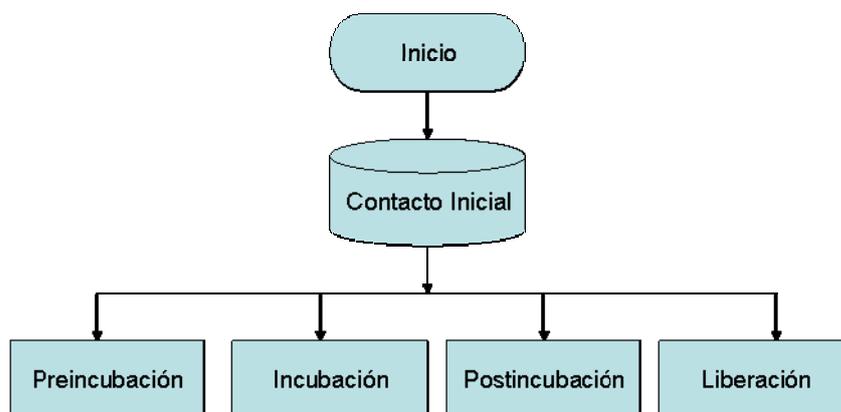
<b>Módulo Estratégico</b>	<b>Módulo de Mercadotecnia</b>
Definición de producto Gerencia Clientes Abastecimiento Competencia Análisis FODA Objetivos estratégicos	Estudio de mercado Tipos de promoción Tipos de venta Tipos de distribución Estudios comparados de productos o servicios
Taller: Los cuatro opuestos y Barreras psicológicas: emociones	Taller: El gerente de marca y Creatividad
<b>Módulo de Contabilidad</b>	<b>Módulo de Finanzas</b>
Registros contables Estados financieros Balance General Gastos financieros Flujo de caja Depreciación del capital fijo Línea recta Balance decreciente Suma de dígitos de años Punto de equilibrio Actividades	Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión Fuentes de acceso al financiamiento Ventajas de la elección de financiamiento sobre otros productos Cálculo de egresos Cálculo de ingresos Instrumentos financieros
Taller: Auténtico o Creativo	Taller: Desarrollando confianza
<b>Módulo trámites Jurídicos Administrativos y Fiscales</b>	<b>Módulo de Recursos Humanos</b>
Tipo de propiedad del negocio Constitución legal de la empresa Contratos	Estructura Orgánica de la empresa Plantilla de Personal Perfil de Personal Formas de Contratación Manejo de nómina y obligaciones
Taller: Toma de decisiones administrativas	Taller: Estilo de liderazgo

#### IV. PROPUESTA DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES

El Centro de Incubación para Emprendedores, será un sitio orientado al impulso y generación de negocios creado para atender y capacitar a Emprendedores con ideas innovadoras y viables de negocio, proporcionándoles técnicas gerenciales que les permitan fortalecer sus capacidades y desarrollar habilidades, invitando al emprendedor a poner en marcha su proyecto o iniciativa de negocio con la finalidad de aumentar sus posibilidades de éxito.

Para llevar a cabo la Incubación de un negocio, se contará con un Modelo de Incubación basado en el ya descrito con anterioridad y enriquecido con las siguientes cinco etapas (Anzola, 2005).

##### MODELO DE INCUBACIÓN



## ETAPAS DEL MODELO DE INCUBACIÓN

Contacto Inicial	<p>En esta fase el emprendedor acude al Centro de Incubación para Emprendedores para realizar el trámite de inscripción de su idea de negocio. Se procede a una entrevista en donde se valora el estatus del proyecto y en ese momento se dictamina si el proyecto es viable de incorporarse al proceso de incubación o por el contrario se retroalimenta al emprendedor para que desde esta etapa perfeccione su idea de negocio con lo señalado por el consultor experto.</p>
Preincubación	<p>Se termina de conceptualizar las ideas de negocio seleccionadas, validar la factibilidad técnica, comercial y financiera, evaluar las oportunidades y diseñar el plan de negocios, donde además se fortalece a los Emprendedores con capacitación, se disponen espacios básicos y redes. Se moldea la idea del negocio para presentarla ante el comité multidisciplinario de evaluación de proyectos, quien decide si es negocio susceptible de incubar.</p>
Incubación	<p>Comprende todas aquellas actividades que permiten la puesta en marcha y el posible financiamiento del proyecto, en esta etapa, se cuentan con el equipo de consultores profesionales los cuales brindan capacitación personalizada.</p>
Postincubación	<p>Esta etapa abarca un proceso de seguimiento de las empresas egresadas, manteniendo el contacto para satisfacer las necesidades de asesoría que éstas requieran por un máximo de tres meses.</p> <p>Se da por concluido el proceso de incubación emitiendo</p>

Liberación un certificado de liberación solo si cumplió con las características y requisitos que debe tener un negocio.

Los servicios que se brindarán el Centro de Incubación para Emprendedores, tendrán el sustento técnico-profesional para la elaboración de planes de negocio en los rubros de:

- Capacitación (en los aspectos temáticos, técnicos y prácticos de administración, organización, logística, contabilidad y finanzas, entre otros, que se requieran para la puesta en marcha del negocio)
- Asesoría personalizada y en línea
- Información de acceso a fuentes de financiamiento
- Integración y desarrollo de un plan de negocios
- Bibliotecas especializadas en negocios

Fundamentalmente, el Centro de Incubación para Emprendedores, alojará Emprendedores durante un periodo, que puede ir de seis a doce meses como máximo, para desarrollar el plan de negocios y la planeación de su nueva empresa, y que estén debidamente habilitados y capacitados para su apertura (Amaru, 2008).

En el proceso de Incubación se les provee a los Emprendedores un espacio físico con diversos servicios y el equipo necesario, mismo que pueden utilizar como área de trabajo antes de iniciar operaciones. Con el fin de proyectarse y situarse en un entorno empresarial.

#### **IV.1. CARACTERÍSTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES**

Una vez determinada la relación de las carreras que ofrece el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) con los tipos de tecnología, se establece que los proyectos a incubar serán de tipo tradicional hasta intermedia ya que son las que mejor se adaptan al modelo educativo de la Institución, el siguiente paso será determinar las características que deben ser consideradas para la toma de la decisión concerniente a la implantación del Centro de Incubación como prueba piloto en las oficinas nacionales, para posteriormente instalarlo formalmente en los 30 colegios estatales del Conalep.

Para tal efecto, las características principales a considerar, serán las siguientes:

##### **Infraestructura física y equipamiento**

- Disponibilidad de espacio físico suficiente para establecer el Centro de Incubación para Emprendedores, el cual deberá albergar a los usuarios, personal directivo, consultores, y personal administrativo en el cual se pueda desarrollar el proyecto de Incubación, además este espacio deberá contemplar un área de capacitación.
- Equipamiento: se consideran computadoras de escritorio, computadoras portátiles, equipo de videoconferencia, software para prácticas, red inalámbrica y un videoprojector, entre otros.
- Mobiliario adecuado para cada uno de los espacios establecidos de acuerdo a su función.
- Conectividad telefónica y, de voz y datos, preferentemente inalámbrica, con acceso de banda ancha de dos vías.

##### **Recursos Humanos**

El Centro de Incubación para Emprendedores, tendrá como parte de su estructura funcional, un Coordinador encargado de administrar y gestionar los recursos para la operación del Centro. El personal restante, tanto de apoyo administrativo, como de asesoría, podrá ser integrado en función del rol estratégico y bajo condiciones de demanda de proyectos, de la siguiente manera:

- I. Personal estratégico formado por consultores con conocimientos sobre administración y evaluación de proyectos de inversión.
  
- II. Personal bajo demanda formado por consultores con perfil de abogados, mercadólogos y contadores.

#### IV.2 FUNCIONES GENERALES DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES

1.	Acompañar al emprendedor en la implementación de una empresa
2.	Aproximar el conocimiento y la información oportuna a los Emprendedores, generando condiciones de competitividad
3.	Coadyuvar en la gestación y puesta en marcha de nuevas empresas, analizando su viabilidad y proponiendo acciones que apoyen su desarrollo
4.	Contribuir a la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas desde su gestación, hasta la implementación y liberación.
5.	Contribuir a la formación de Emprendedores mediante la capacitación
6.	Desarrollar programas de trabajo junto con el emprendedor para incrementar el valor agregado del producto o servicio
7.	Establecer una base de datos con la gestión de los proyectos impulsados, así como los casos de éxito
8.	Estimular la cultura empresarial entre estudiantes, investigadores, profesionales, así como a la comunidad en general
9.	Fomentar el acceso a las fuentes de financiamiento en general y al crédito en particular de las PyMES
10.	Fomentar la iniciativa y creatividad de los Emprendedores para identificar oportunidades de negocio
11.	Impulsar la vinculación de los proyectos desarrollados por los Emprendedores con el sector productivo y con instituciones de educación media superior
12.	Ofrecer un ambiente flexible y estimulante que favorezca el surgimiento y crecimiento de nuevas empresas
13.	Otorgar servicios de asesoría integral
14.	Preparar y desarrollar programas, actividades y materiales de capacitación para los incubandos.
15.	Promover la organización de ferias y exposiciones en apoyo a Emprendedores.

Además de las actividades antes mencionadas, existen otro tipo de factores que permiten a la incubadora apreciar si el emprendimiento tiene futuro o no; uno de ellos es el nivel de compromiso de la persona o personas

involucradas en él. En la mayoría de las incubadoras se le exige al emprendedor que se comprometa con una parte de los recursos para conocer si el compromiso del interesado es real y que se capacite en los aspectos en los que no es muy experto.

### **IV.3 ESTRUCTURA GENERAL DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES**

El Centro de Incubación para Emprendedores, al ser un espacio que ofrece oportunidades para la consolidación de ideas y de proyectos de los Emprendedores, posee la ventaja de poderse integrar conforme a la demanda y su estructura posibilita en gran medida que las funciones, al ser flexibles y orientadas a perfiles, las puedan realizar los Prestadores de Servicios Profesionales (plantilla docente) del Conalep así como el personal de plantilla adscrito al área donde se implante el Centro de incubación.

Asimismo se define como un modelo portable ya que puede ser operado en oficinas centrales de Conalep, así como en los Colegios Estatales considerando a los Prestadores de Servicios Profesionales como consultores.

La estructura del Centro de Incubación para Emprendedores, se considera que podrá conformarse de un titular que fungirá como Coordinador del mismo, así como cuatro áreas claves para el desarrollo de la incubación:

1. Administración
2. Jurídica y legal
3. Mercadotecnia
4. Financiera

Estas áreas ofrecerán asesoría en los temas de administración empresarial, organización, logística, contabilidad y finanzas, gestión de mercados, procesos de producción, estructura de decisiones y viabilidad legal.

Asimismo, se contará con Tutores de Proyecto que a su vez son los prestadores de servicios profesionales, los cuales serán solicitados por el

Coordinador del Centro de Incubación para Emprendedores a la instancia correspondiente.

Por otro lado también se sugiere la creación de una Unidad de Apoyo Administrativo que dependerá del Coordinador, integrada por personal de plantilla, un auxiliar administrativo, una secretaria y un técnico en informática; que apoyarán en la administración y operación de la incubadora.

#### **IV.4. PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES**

El proceso de implantación se refiere a que una vez definido el lugar físico para la instalación del Centro de Incubación para Emprendedores, se podrá poner en operación considerando las siguientes acciones:

1. Constitución legal del Centro de Incubación para Emprendedores del Conalep.
2. Las autoridades del Conalep designarán al Coordinador del Centro de Incubación.
3. Contratación de los consultores para la operación: un administrador, un contador público, un abogado y un mercadólogo.
4. Integración de la cartera de Prestadores de Servicios Profesionales (docentes) que cubran con los perfiles requeridos para fungir como asesores.
5. Instalación de equipamiento e infraestructura.
6. Realizar e impartir cursos de presentación e inducción al modelo de Incubación para los directivos y colaboradores del Centro.
7. Recepción de ideas emprendedoras de negocios para su inscripción al proceso de incubación.

#### **IV.5. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN, OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CENTRO DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDORES**

Las estrategias y líneas de acción que a continuación se presentan, están planeadas para apoyar la implantación, operación y el seguimiento del Centro de Incubación para Emprendedores. Lo anterior permitirá determinar las acciones que se pondrán en marcha para su consolidación.

### **IMPLANTACIÓN**

Para lograr su implementación será determinante considerar las áreas de oportunidad, así como los factores de fortalezas y debilidades, en los ámbitos normativos, económicos, sociales, empresariales, educativos y políticos que establecen la viabilidad de incubar en el Conalep a través de la toma de decisiones encaminadas a dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos que deseen incorporarse al mundo empresarial mediante sus ideas de negocio.

No.	Estrategias	Líneas de Acción
1.	Determinar la necesidad de implantar un Centro de Incubación para Emprendedores.	Realizar un diagnóstico del Sistema Conalep y de los modelos de Incubación existentes en el país y de incubadoras de negocios para con ello tener un referente normativo y operativo para establecer un Centro de Incubación para Emprendedores.

No.	Estrategias	Líneas de Acción
2.	Determinar el tipo de Incubadora de acuerdo a los modelos existentes.	Efectuar un análisis de tipos incubadoras nacionales reconocidos por la Secretaría de Economía que incluya ventajas y desventajas de cada uno de los modelos y adaptar el que mejor convenga al objetivo, misión y visión del Conalep.
3.	Decidir el modelo de incubadora que se apegue a las necesidades del Sistema Conalep	Desarrollar un modelo de Incubación de tecnología tradicional hasta tecnología intermedia.
4.	Determinar la ubicación física de la incubadora	Realizar un diagnóstico de las instalaciones del Conalep con la finalidad de detectar la mejor opción para ubicar al Centro de Incubación para Emprendedores.
5.	Determinar la infraestructura equipo, mobiliario, recursos financieros, así como el capital humano para el funcionamiento del Centro de Incubación para Emprendedores.	Elaborar un programa de equipamiento, de presupuesto, y recursos humanos.
6.	Determinar la normatividad para la organización y funcionamiento del Centro de Incubación para Emprendedores.	Elaborar manuales de operación, procedimientos, reglamentos, comité multidisciplinario de evaluación
7.	Determinar el personal estratégico para la prueba piloto del Centro de Incubación para Emprendedores.	Asignar a los responsables de la operación del Centro de Incubación para Emprendedores.
8.	Determinar la conformación de un comité multidisciplinario de evaluación para la evaluación de proyectos	Invitar a líderes del sector productivo, público y privado al Grupo de Alta Dirección del Conalep y a un grupo de docentes de los planteles

## OPERACIÓN

Una parte medular del desarrollo del Centro de Incubación para Emprendedores es el proceso de operación; que da cabida al desarrollo de las actividades sustantivas que garantizarán el adecuado funcionamiento de las actividades técnico administrativas.

No.	Estrategias	Líneas de Acción
1.	Aprobación de la estructura organizacional del Centro de Incubación para Emprendedores.	Realizar las gestiones necesarias en las diversas áreas administrativas.
2.	Aprobación de la suficiencia presupuestal para la operación del Centro de Incubación para Emprendedores.	Presentar ante el área correspondiente un proyecto de presupuesto
3.	Conformar la plantilla del Centro de Incubación para Emprendedores.	Realizar procesos de selección de candidatos que cubran los perfiles requeridos para integrarse al Centro de Incubación para Emprendedores.
4.	Conformar un programa de inducción al Centro de Incubación para Emprendedores.	Elaborar programas de capacitación y material didáctico de inducción que servirá para sensibilizar a la comunidad Conalep respecto al modelo de Incubación del Conalep
5.	Creación del comité multidisciplinario de evaluación de proyectos	Elaborar propuesta de candidatos para que sean integrantes del comité multidisciplinario de evaluación
6.	Asegurar que el Centro de Incubación para Emprendedores cuente con un programa de capacitación permanente de acuerdo a los servicios que ofrece.	Elaborar, desarrollar y actualizar el material de apoyo y didáctico para el proceso de Incubación así como para la detección de necesidades de los Emprendedores.
7.	Determinar los mecanismos de control para la operación de los procesos administrativos, técnicos y del proceso de incubación.	Elaborar en medios electrónicos formatos para el seguimiento y control de los procedimientos de la incubadora.

## SEGUIMIENTO

Es importante que el Centro de Incubación para Emprendedores cuente con un programa de seguimiento y evaluación para la medición del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos. Este sistema ofrecerá información confiable y oportuna respecto al desarrollo de los procesos sustantivos y operativos del Centro de incubación.

No.	Estrategia	Líneas de Acción
1.	Identificar el desarrollo de la operación y funcionamiento del Centro de Incubación para Emprendedores.	Elaborar un programa e implementar un sistema que de seguimiento a las funciones y servicios del Centro de Incubación para Emprendedores.
2.	Establecer las funciones, procesos y servicios susceptibles de ser medidos.	
3.	Identificar el tipo de indicadores para medir funciones, procesos y servicios.	
4.	Construir indicadores de cobertura, calidad, eficacia, eficiencia y efectividad para medir funciones, procesos y servicios.	
5.	Establecer metas para cada uno de los indicadores.	
6.	Elaborar encuesta de satisfacción de usuarios.	

No obstante, todo proceso contempla una serie de mejoras para optimizar tanto la calidad del servicio que se ofrece, como los resultados del mismo, las cuales se dan en la práctica o mediante la visión general del proceso, identificando áreas de oportunidad que se observarán en la medida de que el Centro de Incubación para Emprendedores consolide su operación.

## **CONCLUSIONES**

Una vez planteada la propuesta en el presente documento sobre el por qué y el cómo incorporar un Centro de Incubación para Emprendedores en el Conalep, se puede concluir que el éxito del mismo, dependerá fundamentalmente de sus Emprendedores y de sus ideas de negocios con las cuales se podrán generar empresas consolidadas, se abre la posibilidad de generar empleos y lo más importante será que el alumno se sienta identificado con el vínculo entre su formación académica y el espíritu emprendedor que se logre despertar en él.

Asimismo, es importante mencionar que un factor clave para el adecuado funcionamiento del Centro de Incubación para Emprendedores será el tipo de información y asesoría que se utilice para motivar las ideas de los estudiantes. Para ello se sugiere que la institución y los involucrados en el Centro de Incubación para Emprendedores ofrezcan opciones atractivas y expongan algunos casos de éxito, a fin de que los interesados no duden en presentar su idea de negocio.

Por otro lado y como se ha mencionado en el capítulo III, la importancia de impulsar la creatividad en los estudiantes es fundamental para la propuesta de la idea de negocio ya que sin esta propuesta las ideas serán vagas o poco ordenadas. La creatividad propiciará en el emprendedor confianza y entusiasmo para llevar a cabo su negocio.

En este sentido, es importante resaltar por tanto, que la incubación de un negocio conlleva varios riesgos, entre ellos se encuentra principalmente el capital de inversión que se quiera inyectar a la empresa, ya que es un presupuesto que en el corto plazo no generará ganancias sino hasta que la empresa comience a dar sus primeros frutos.

De igual forma se presenta otro reto para el Centro de Incubación para Emprendedores, ya que en todo momento los alumnos deberán estar contextualizados en los resultados que se den al emprender su negocio. Es decir, el emprendedor aprenderá a correr el riesgo que implica ser microempresario, ya que a partir de la idea de negocio se pone en juego desde el aspecto económico pasando por la compra de mobiliario e insumos hasta el aspecto emocional del emprendedor.

Por último, se hace hincapié a una limitante fundamental en este proyecto y que es la situación de la edad legal para los incubandos al momento de emprender su negocio, ya que la legislación mexicana establece en 18 años la edad para ser sujeto de obligaciones y constituir empresas o contar con identidad fiscal (RFC), una posible solución es que al proyecto a incubar, se le exija un tutor legal, que ejerza la personalidad jurídica e identidad fiscal ante la Incubadora Conalep, así como ante el estado y la sociedad.

Sin ir más allá, considero que la propuesta para que el Conalep constituya un Centro de Incubación para Emprendedores, contiene los elementos necesarios para formar Emprendedores que en corto tiempo se puedan convertir en microempresarios, a través de una formación orientada en la creatividad, en el desarrollo de habilidades gerenciales, destrezas, actitudes, una mentalidad proactiva y que no sólo responda a sus expectativas sino a las necesidades que la sociedad y el sector productivo están demandando a la juventud mexicana.

**ANEXO**  
**TALLER DE TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD**

<b>LOS CUATRO PUESTOS</b>	
<b>Objetivo</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estimula la creatividad de los participantes.</li><li>2. Fomentar el espíritu de competencia entre los participantes.</li></ol>	
<b>Tiempo:</b> 60 min.	<b>Material</b> Pizarrón o rotafolio. Hojas tamaño rotafolio. Pinceles, cola, vasos y periódicos viejos. Fichas para anotar los resultados. Una mesa por puesto.
<b>Tamaño del grupo:</b> 25 participantes	Lo necesario para que los equipos puedan escribir. Además, será necesario preparar el material necesario para las distintas pruebas que se elijan.
<b>Lugar:</b> Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.	
<b>Desarrollo</b>	
<p>Se preparan los cuatro puestos de prueba, cada uno de estos puestos está centrado en una materia y un contenido muy específico: el primer puesto para las pruebas manuales, el segundo para las pruebas físicas, el tercer puesto para las pruebas culturales y un último para las prendas.</p> <p>Los puestos estarán repartidos en una gran habitación o en distintas habitaciones, según los locales que se dispone. Preparar en todo caso una habitación separada para las prendas.</p> <p>Además, en un sitio de paso colocar un gran rotafolio en el cual se anotarán los puntos de los equipos.</p> <p>Cada equipo se traslada al puesto de su elección y solicita una prueba. Para ello, elige un número comprendido entre el 1 y el 10 (ya que efectivamente el total de pruebas es de 10 y son numeradas previamente sin saberlo los participantes).</p> <p>El equipo recibe entonces instrucciones y deberá practicar la prueba que le ha deparado la suerte.</p> <p>Posteriormente este equipo ya no podrá solicitar la misma prueba, en caso de que se presente de nuevo en el mismo puesto. Cada prueba no puede pues, practicarse más de una sola vez.</p> <p>Existen dos posibilidades: Si el equipo supera la prueba, recoge un vale que equivale a un punto. Si el equipo falla la prueba tendrá que trasladarse a otro local para en él pagar prenda. Recibe una ficha de penalización que deberá presentar al Facilitador encargado de las</p>	

prendas. Una vez pagada válidamente la prenda, el equipo deberá volver al punto en el que había fracasado, provisto de la ficha de penalización, debidamente firmada (o con otra distintiva) por el Facilitador encargado de las prendas.

En la habitación del Facilitador encargado de las prendas estará con una hoja tamaño rotafolio por equipo, así como una pila de periódicos, cola de tapicero distribuida en vasos, pinceles, tijeras y trapos. Además, habrá confeccionado unas fichas en cuyo anverso estará escrito un refrán más o menos largo, cuando el equipo llega la habitación de las prendas, entrega al Facilitador la ficha de penalización recibida en el puesto en donde acaba de fallar.

El Facilitador hace sacar al azar una de las fichas conteniendo un refrán, el equipo se pondrá inmediatamente a trabajar, trabajo que consiste en recortar las letras del refrán de los periódicos puestos a su disposición y pegarlas encima de la hoja de rotafolio de manera que el refrán quede construido.

En cuanto la prenda queda pegada, el equipo recupera su ficha de penalización firmada. El equipo regresa entonces a ver al Facilitador del puesto en que había fallado.

El equipo regresa entonces a ver al Facilitador del puesto en que había fallado. Este último recoge el vale, anota en su ficha personal que el equipo ha pasado la prueba, puesto que ha pagado la prenda reparadora y finalmente entrega al equipo un vale de un punto.

Cuando un equipo ha superado una prueba en un puesto cualquiera, se traslada primeramente a donde está el Facilitador encargado del rotafolio marcador para entregarle el vale de un punto y luego se encamina hacia otro puesto de su libre elección para intentar superar una segunda prueba. También está permitido que vuelva al puesto que acaba de dejar (no obstante se puede incluir una regla que prohíba pasar dos pruebas seguidas en el mismo puesto).

Como es lógico, no pueden hablar dos equipos juntos en un mismo puesto. Al comenzar el juego si hay más equipos que puestos, serán los equipos que hayan elegido más rápidamente su puesto los que pasarán las pruebas, mientras los demás esperan a cierta distancia que quede libre un puesto. La misma espera puede producirse en el transcurso del juego o después de haber pagado una prenda para volver al puesto a exhibir la ficha de penalización.

### **¿ANALÍTICO Ó CREATIVO?**

#### **Objetivo**

1. Promover una oportunidad para comparar problemas analíticos y creativos.
2. Incrementar el conocimiento de nuestras propias capacidades y

preferencias para dar un acercamiento al resolver estos dos tipos de problema.

**Tiempo:**

90 min.

**Tamaño del grupo:**

Divididos en subgrupos compuestos por 3 o 5 participantes

**Lugar:**

Un salón suficientemente amplio que permite a los participantes en grupos separados.

**Material:**

Una Hoja analítico o creativo: Posición del problema.

Hoja analítico o creativo: Almacén de problemas.

Hoja analítico o creativo: Almacén de soluciones para el problema, para cada participante.

Lápices.

**Desarrollo**

El Facilitador explica los objetivos y el proceso del ejercicio y divide a los participantes en grupos de tres a cinco miembros cada uno.

Distribuye la hoja "analítico o creativo, posición del problema" y un lápiz a cada participante, cita varios ejemplos en la resolución de problemas analíticos y les dice a los participantes que tendrán diez minutos en que resolverán un problema analíticamente. (La mayoría de los grupos no podrán resolverlo).

Tan pronto como un grupo resuelva el problema o se haya acabado el tiempo, el Facilitador muestra la solución (pegada en la hoja de rotafolio a todo el grupo y demuestra cómo se llegó a la solución de este problema analítico y el acercamiento utilizado para resolverlo, utilizando las matemáticas como factor principal, un modelo, una matriz, u otros procesos de razonamiento deductivo.

Distribuye la Hoja analítico ó creativo: Almacén de problemas y anuncia que tendrán diez minutos para resolver el problema de una forma creativa.

Después de que todos los grupos identificaron la solución o cuando haya terminado el tiempo, cada grupo explicará su solución o el método que usó para resolver el problema.

Distribuye la hoja analítico o creativo: Almacén de Soluciones para el problema para cada participante y examina la información de la hoja. El Facilitador analizará las características de los procesos para la solución de problemas creativos, enfatizando la diferencia entre los dos métodos; el proceso a seguir para resolver un problema creativo requiere de la habilidad de poder visualizarlo, desmembrando los problemas en varias partes, tratando diferentes soluciones, combinando ideas y usando la

imaginación.

Dirige a los participantes a una discusión del método que utilizan más para la solución de problemas y cuál es el más aplicable.

Guía un proceso para que el grupo analice la forma de aplicar lo aprendido en su vida.

### Hoja de trabajo

#### Hoja de posición del problema, analítico o creativo

Sonia, Nora, Alicia, Rosa, Luis y Diego incluyen al personal de la firma y llenan solicitudes para recepcionista, mecanógrafa, gerente, contador y abogado, pero no respectivamente.

La recepcionista vendió el dedo del abogada cuando se lo corta al utilizar el primer expediente.

Cuando el gerente y el abogado estaban fuera del pueblo, el contador le descontó a Alicia y Diego medio día por tomar la tarde para ir al juego de pelota.

El contador es muy buen jugador de bridge, Sonia admira su habilidad.

Alicia invitó a la mecanógrafa a comer pero su invitación fue rechazada.

¿Qué posición falta de las personas que se señalan arriba?

### AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

#### Objetivo

1. Hacer una evaluación sobre el estilo de mando ejercido en un grupo o en una organización.
2. Hacer un autodiagnóstico para mejorar el estilo de liderazgo.
3. Ubicar dentro del área gerencial la conducta de los participantes.

**Tiempo:**

120 min.

**Tamaño del grupo:**

24 Participantes

**Lugar:****Material:**

Cuestionario de autoevaluación sobre estilos administrativos básicos.

Lápices.

Pizarrón y rotafolio para hacer el



El Facilitador dará una conferencia sobre la mercadotecnia de la empresa Bimbo.

El Facilitador identifica el "perfil" del grupo, tomando como base el siguiente cuadro:

No. respuesta	Mercadotecnia
1	1.1
2	1.9
3	5.5
4	9.1
5	9.9

En sesión plenaria se comenta el ejercicio.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## Hoja de trabajo

### Auto-evaluación sobre estilos administrativos básicos

Ordene los siguientes párrafos del más al menos típico, según su propia personalidad, el número uno es para el que representa más típicamente su personalidad y el número cinco es el menos representativo de su personalidad.

#### Decisiones elemento uno

1. Acepto las decisiones de los demás.	
2. Valoro mucho mantener buenas relaciones.	
3. Busco decisiones viables aunque no perfectas.	
4. Valoro mucho tomar decisiones fijas.	
5. Valoro decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión	

#### Convicciones elemento dos

1. Acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido.	
2. Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías.	
3. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias.	
4. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de otros.	
5. Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata	

#### Conflicto elemento tres

1. Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto.	
2. Trato de evitar conflictos, pero cuando se me presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida.	
3. Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa.	
4. Cuando se crea un conflicto lo domino para que no altere la disciplina y el trabajo.	
5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo originan y trato de dar soluciones.	

Elemento cuatro, emociones (temperamento):	
1. Permaneciendo neutral raras veces me excito.	
2. Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es entusiasta y amistosa.	
3. Bajo tensión me siento inseguro del rumbo a tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones.	
4. Cuando las cosas no van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos	
5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones.	
Elemento cinco (humor)	
1. Mi humor es visto por otros como incoloro.	
2. Trato de mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto o al menos cambio la atención olvidando el aspecto serio.	
3. Por medio de mi humor convenzo a otros.	
4. Mi humor es enérgico.	
5. Mi humor se ajusta a la situación y perspectiva conservo mi sentido de humor aún bajo presión.	
Elemento seis (esfuerzo)	
1. Me esfuerzo nada más lo necesario.	
2. Raras veces dirijo, pero si doy ayuda.	
3. Busco mantener un paso uniforme de trabajo.	
4. Trabajo duro y demando lo mismo de los demás.	
5. Me esfuerzo vigorosamente y otros me apoyan.	

## DESARROLLANDO CONFIANZA

### Objetivo

1. Analizar las actitudes y conductas del líder, que afectan la confianza en el establecimiento del proceso de las relaciones humanas.
2. Examinar comportamientos y cualidades personales que afectan al establecimiento de la confianza en las relaciones humanas.
3. Incrementar la conscientización de cómo uno es percibido por otros, relacionando las actitudes, comportamientos con las que cada persona trata de aumentar y cimentar su confianza.

**Tiempo:**

120 min

**Tamaño del grupo:**

Divididos en subgrupos  
compuestos por 8 participantes

**Lugar:**

Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes moverse libremente y reunirse en subgrupos.

**Material:**

Distribuir a cada participante la hoja de análisis del desarrollo de confianza para cada participante.

Distribuir a cada participante la hoja de inventario del desarrollo de la confianza.

Una o más hojas del Inventario del desarrollo de la confianza para cada participante.

Lápiz para cada participante.

### Desarrollo

El Facilitador explica brevemente los objetivos del ejercicio y la gran importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.

El Facilitador distribuye el formato de desarrollo y análisis de la confianza, y lápices a cada participante y les pide que lo contesten.

El Facilitador divide a los participantes en pequeños grupos de tres o cuatro personas y les pide que discutan los resultados del formato.

El Facilitador distribuye una copia de Inventario del Desarrollo de la Confianza (Personal) para que individualmente lo contesten y lo pongan aparte para que después lo utilicen.

El Facilitador distribuye copia del Inventario del Desarrollo de la Confianza a cada participante y les pide que se reúnan en parejas.

Los miembros de las parejas trabajarán independientemente en la hoja Inventario del Desarrollo de la Confianza contestando respecto a su pareja.

Los resultados obtenidos son comentados e intercambiados y dependiendo del tiempo disponible, este proceso puede ser repetido una o más veces.

Una nueva hoja de Inventario del Desarrollo de la Confianza es utilizada para una nueva pareja. Después de que se ha recolectado e intercambiado toda la información, los participantes deberán trabajar individualmente para comparar su propia evaluación y resultados con los que recibieron de los demás.

Los participantes se reunirán de nuevo en subgrupos para comentar y reflexionar sus nuevas conclusiones.

Después de que cada miembro del subgrupo tuvo la oportunidad de comentar algunos puntos importantes de la actividad, el Facilitador les pide a los participantes que se enfoquen en los conocimientos y conclusiones importantes que hayan platicado y analizando para lograr un buen funcionamiento para establecer relaciones de confianza.

Los miembros del grupo pueden turnarse para contestar la siguiente frase:

Algo que he aprendido / reaprendido / en el proceso de aprendizaje acerca de la confianza es:

Los participantes deberán trabajar individualmente para elaborar metas en su comportamiento para incrementar su efectividad al establecer nuevas relaciones donde haya confianza.

Los participantes se vuelven a reunir en subgrupos para leer y comentar sus metas, y así ayudarse para esclarecer y / o redefinirlos si fuese necesario.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## Hoja de análisis del desarrollo de confianza

Las teorías e investigaciones concernientes al liderazgo expresan los aspectos situacionales de la efectividad del liderazgo. En otras palabras, un líder debe tomar en consideración las dinámicas particulares de la organización, la existencia de las condiciones sociales, las características de sus seguidores, y su (él o ella) propio estilo de liderazgo. Esto quiere decir que el liderazgo efectivo no puede verse como un componente aislado. El liderazgo es relativo, subjetivo e interactivo.

Un componente del liderazgo que parece ser pertinente a todos los roles de liderazgo es "relacionar". Relacionar, como las habilidades del liderazgo, involucra una variedad de comportamientos, incluyendo uno muy particular: establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer el clima de confianza son :

- Compartir (el compartir eventos personales, asuntos familiares, sentimientos).
- Vulnerabilidad (tan extenso como el líder pueda percibir la capacidad de ser vulnerable)
- Lealtad (compromiso de metas consistentes de la organización y sus líderes)
- Aceptación de otros (aceptar el comportamiento único de otros).
- Involucrarse con otros (utilizar a otros para imponer o tomar decisiones).
- Valoración (deseo de intercambiar ideas e ideales con otros).
- Conciencia (sensibilidad de las necesidades de otros).
- Comunicación dar comunicaciones claras tanto orales como escritas.
- Abriéndose (deseo de explorar nuevas experiencias).
- Honestidad (evitar el engaño).

Toma unos minutos ahora para pensar en esto. Probablemente estarás alerta de que algunos de estos puntos en la lista significan más que otros. Tú lo puedes añadir a la lista. Para estar alerta de la importancia relativa de estos puntos, ordénalos del uno al diez (uno representa el punto más importante). Si añades puntos a la lista, los incluirás según el rango que les corresponda.

<b>Calidad de comportamiento</b>	<b>Por qué los listaste en este orden</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
<b>Otros:</b>	
Prepárate para discutir tus reacciones a estos puntos y cómo racionalizaste para el rango que le diste a cada punto.	

### Hoja de inventario de (auto) desarrollo de confianza

Considera cada uno de los componentes para establecer confianza en las relaciones en turnos. Date un punto basado en la siguiente escala de rangos, la mejor describe tu comportamiento hacia las demás gente, la mayoría de las veces, en este momento de tu vida.

<b>Puntos</b>	<b>Significado</b>
<b>1</b>	El comportamiento es mostrado consistentemente (la mayoría del tiempo).
<b>2</b>	El comportamiento es mostrado frecuentemente (la mayoría del tiempo).
<b>3</b>	El comportamiento es inconsistente (algunas veces si algunas veces no).
<b>4</b>	El comportamiento es mostrado con poca frecuencia (algunas veces).
<b>5</b>	El comportamiento es mostrado rara vez (muy poco).
<b>Tu rango</b>	<b>Componente</b>
	Compartir
	Vulnerabilidad
	Lealtad
	Aceptación de Otros
	Involucramiento con otros
	Valoración
	Estar alerta
	Comunicación
	Apertura
	Honestidad
	Otros

## BARRERAS PSICOLÓGICAS: EMOCIONES

### Objetivo

1. Analizar como las emociones pueden influir negativamente en la entrevista de ventas.
2. Identificar varias soluciones posibles para vencerlas.

**Tiempo:**

60 min.

**Tamaño del grupo:**

20 participantes

**Lugar:** Un salón amplio y bien iluminado acondicionado con butacas para que los participantes puedan escribir.

**Material**

Una copia del formato caso "Luis Rodríguez" para cada participante.

### Desarrollo

El Facilitador reparte una copia del formato Caso "Luis Rodríguez" a cada uno de los participantes.

El Facilitador solicita a los participantes que lean el caso y respondan individualmente cada una de las preguntas que aparecen. Les indica que tiene 15 minutos para realizar esta actividad.

Al finalizar el tiempo el Facilitador solicita a los participantes que se reúnan en grupos de tres personas y con base a las respuestas individuales traten de lograr un consenso; asimismo, les indica que tendrán 15 minutos para realizar esta actividad.

El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita que un representante de cada equipo presente al grupo sus conclusiones. Al término, el Facilitador guía un proceso para identificar cuales son las repercusiones de las emociones negativas en la actividad del vendedor.

Una vez identificadas, guía al grupo en un proceso para identificar varias soluciones posibles.

El Facilitador dirige un proceso para que el grupo analice la vivencia y reflexione sobre la forma de aplicar el aprendizaje a su vida diaria.

### **Caso “Luis Rodríguez”**

Luis Rodríguez era vendedor de conmutadores; cubría el territorio sur de una gran ciudad. Luis llevaba cerca de dos años en la empresa y comenzaba a cansarse de su empleo. Pensaba que ya no se podía vender más en su territorio y había pedido que lo transfirieran a otro; sin embargo, aparentemente, su gerente de ventas no estaba dispuesto a complacerlo. Luis consideraba que su gerente de ventas estaba en su contra y, asimismo, que a la compañía no le importaba si mejoraba o no su volumen de ventas. La semana anterior había enviado un pedido de urgencia a su empresa y el departamento de entregas lo envió con un día de retraso. Había llamado y protestado ante el gerente. Era la décima vez que había tenido “fricciones” con ese departamento.

El vendedor estaba convencido de que deberían apresurarse un poco más y hacer los envíos a tiempo. El gerente le había explicado que otro vendedor había enviado un pedido de urgencia que tenían que expedir el mismo día. Puesto que no tuvieron tiempo para ocuparse del pedido de Luis ese mismo día, lo atendieron a la mañana siguiente. Eso hizo que Luis se encolerizara.

Cuando su cliente recibió el pedido, con un día de retraso, le telefoneó a Luis para decirle que estaba muy descontento por el servicio. El vendedor trató de explicarle que no era culpa suya, que no podía evitar que, algunas veces, se produjeran retrasos. El cliente canceló el pedido con lo que Luis explotó y le dijo sus verdades.

Después de esa llamada telefónica tan desagradable, Luis salió a visitar a un cliente prospecto. Pensaba constantemente en el modo en que había manejado al anterior cliente. Lamentaba su conducta, pero ya nada podía hacer al respecto. Pensaba en lo que podría hacer el cliente. Su gerente de ventas recibiría una carta llena de enojo y le llamaría a su oficina. Incluso era posible que lo despidieran.

Reflexionaba tan intensamente en el futuro que casi chocó con el automóvil que iba frente a él. Al llegar a la oficina de su cliente en perspectiva, Luis estaba aún confundido, su cliente, el señor Ruiz se levantó y lo saludo amablemente, ofreciéndole un asiento. Luis puso su computadora personal en el escritorio del cliente y comenzó a hablar con nerviosismo de su producto. Posteriormente, cuando se disponía a enseñarle la demostración que tenía en la computadora, el señor Ruiz le dijo: “No creo que sirva para nada su demostración. No nos interesa un conmutador”.

Para entonces, Luis se sentía como un boxeador derrotado, al que habían derribado por última vez. No quería discutir con su cliente, ni tampoco detener su presentación, por lo que dijo: “¿Le molestaría que de todas formas prendiera el aparato? No he visto funcionar este

artefacto desde hace más de una semana”.

El señor Ruiz soltó una carcajada y dijo: “Por supuesto hágalo, ¿Qué podemos perder?” Luis se tranquilizó inmediatamente y llevó a cabo su demostración. Para sorpresa suya, obtuvo la venta.

Identifique el verdadero problema

¿Cuáles son los hechos importantes que se deben tomar en consideración en este problema?

Indique varias soluciones posibles, desde todos los puntos de vista

Evalúe los resultados posibles de cada solución:

¿Qué solución recomienda? ¿Por qué?

## TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

### Objetivo

1. Dar una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones.
2. Hacer que se experimente un formato o manera particular de tomar este tipo de decisiones.

**Tiempo:**

60 min.

**Tamaño del grupo:**

Ilimitado

**Lugar:**

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

**Material**

Lo necesario para que los participantes escriban.

### Desarrollo

El Facilitador cuenta a los participantes la siguiente historia:

"Tú eres Enrique Gómez, gerente de la división de presupuesto de una planta perteneciente a una gran empresa. El trabajo de tu departamento, consiste en realizar todos los aspectos del proceso de presupuestar para la planta, incluyendo la preparación del presupuesto, su comunicación, el desarrollo de los procedimientos de control, la supervisión del funcionamiento del presupuesto y la recomendación para cambios en el proceso del presupuesto.

Las actividades incluyen el procesamiento de grandes cantidades de datos y la preparación de reportes detallados, que son enviados a los diferentes departamentos dentro de la planta y las oficinas matrices. Mientras que parte del trabajo es rutinario, la mayor parte requiere experiencia técnica y otra parte requiere un alto grado de conocimientos, para resolver situaciones conflictivas con otras unidades de la organización, sobre a quién le corresponde la asignación del presupuesto y el control del gasto.

Acabas de regresar de una junta que tuviste con otros jefes de los departamentos de presupuesto de la compañía, en las oficinas centrales. En la junta tu jefe te asignó que escogieras a una persona para que ocupe la vacante causada por la muerte del jefe de una oficina de presupuestos en una planta pequeña. El vicepresidente a cargo de presupuestos para toda la corporación pidió que tú recomendaras a una persona de tu departamento, debido a los excelentes resultados que han tenido, tanto en el desarrollo de nuevas técnicas de presupuesto en

su implementación.

Aunque tu primera reacción fue de gozo (ya que el hecho de que escojas a una persona reflejaba un reconocimiento a tu organización) estas teniendo una segunda reacción, pensando en la responsabilidad que esto significa. No sólo debes pensar en la persona a promover sino el efecto que tendrá en tu departamento, cuando esta persona se vaya. Al considerar a tu gente en el departamento, rápidamente llegaste a dos candidatos -Susana y Tomás- cada uno es jefe de las dos secciones principales de tu departamento.

Susana tiene 29 años, graduada con título de maestría en contabilidad. Ha estado 4 años en la organización. Aunque es joven para la responsabilidad requerida en su trabajo actual, ha hecho un trabajo sobresaliente. Una de sus características es su habilidad para lograr que la gente trabaje con ella y para ella. Hace un excelente trabajo en la planeación del trabajo y en su delegación. También ha sido clave en lograr que los jefes de los otros departamentos aceptaran los cambios en las formas de presupuestar. El hecho de que es atractiva, le ha abierto muchas puertas y su habilidad para trabajar con otras gentes ha hecho que el número normal de enemigos que tiene un departamento de presupuesto se haya reducido. Aunque Susana es soltera, ha mencionado en diversas ocasiones que ella planea seguir trabajando, se case o no.

Al estar meditando, también te acordaste de la junta anterior, en la que se corrió la voz a todos los ejecutivos en la organización para que pusieran más atención, a fin de que las mujeres tengan igualdad de oportunidades en cuanto a las promociones.

Por otro lado, Tomás ha hecho un gran trabajo, lleva 15 años trabajando en el departamento y tiene ahora 45 años. Tiene una licenciatura en matemáticas. Su progreso en la organización ha sido lento pero seguro. En los últimos 6 años ha sido un gran jefe para la otra sección del departamento. Cuando analizas el trabajo que ha hecho, te das cuenta que si todas las innovaciones creativas en el proceso del presupuesto en tu planta, han sido sus sugerencias. No sólo es creativo, sino también técnicamente es muy capaz.

Sientes que probablemente nadie trabaja tan duro en la organización como la hace Tomás. Generalmente llega a trabajar una hora antes que todos y se va una hora después que todos, y no es sorprendente enterarse un lunes en la mañana que Tomás vino a trabajar el fin de semana.

Cuando él esta en la oficina, es una persona muy orientada hacia los negocios, así que espera que todos los que trabajan para él sean iguales. Como resultado, parece ser más tosco en su contacto con sus empleados u con otras personas en la empresa. Es casado, tiene 2 hijos y ya ha platicado contigo que si existe alguna oportunidad de promoción le gustaría tener chance para obtenerla.

Los empleados en su sección responden a su estilo de "caballo guía" trabajando muy duro también.

Algunas veces han existido conflictos debidos a comunicaciones mal recibidas, pero por lo general el resultado de su grupo ha sido de gran calidad.

Los participantes deberán analizar la información que tienen, la decisión parece no ser muy sencilla. Algunos de los criterios organizacionales importantes para considerar son:

- a) Los efectos en las personas envueltas directamente en la decisión, Susana y Tomás.
- b) Los efectos en los grupos de trabajo relacionados con estas personas: ¿Cuál sería el efecto de la promoción de cualquiera de estas dos personas en tu departamento? ¿Pensaría el departamento que fue buena la decisión? ¿Continuarán funcionando efectivamente?. También, ¿Qué hay en el nuevo grupo de presupuestos al que la persona seleccionada iría? ¿Cómo encajaría cualquiera de los dos en la organización de una planta más pequeña
- c) ¿Cuáles serían los efectos generales en la organización?
- d) ¿Cuáles serían los efectos en ti como ejecutivo, si pierdes los servicios de cualquiera de estas personas? ¿Deberías recomendar mejor a alguien menos calificado, a fin de conservar a estas personas para tu propia operación?
- e) El nuevo trabajo requerirá tanto capacidades técnicas como personales. ¿Cuáles serían las más importantes? Mientras consideras a Susana y a Tomás. ¿Cuál de los dos encajaría mejor ese criterio? ¿Cuáles fueron las razones por las que se escogió a tu organización para recomendar a alguien para esta promoción? Mientras ves hacia el pasado te acuerdas que Tomás se relacionaba con la creación de ideas y Susana con su implementación.

El facilitador proporciona a los participantes la siguiente información sobre la planta chica donde irá a trabajar la persona que seleccione:

Está a 100 Km de aquí. Tiene 40 personas en el departamento (la mitad del tuyo). El departamento ha tenido problemas en el pasado para tener ideas nuevas para presupuestar y su implementación, así que, esa planta maneja todavía sistemas de presupuestos obsoletos.

El gerente de la planta tenía asegurado que está muy interesado en alguien que modernice el sistema y que él daría su total apoyo.

Pero has platicado con otras personas y te han comentado que hay varias personas en el departamento que no ven ninguna razón para cambiar su sistema actual de presupuestos.

Estás en el proceso de ver las fuerzas relacionadas con el criterio que usarás para tomar la decisión.

Al pensar en esto, te surgen preguntas como: ¿Cómo me afectará personalmente si la persona que escojo tiene éxito? ¿Qué pasará con mi reputación si la persona que escojo fracasa? ¿Cómo afectará mi desempeño si pierdo una de mis dos cabezas principales? ¿Cuál me puedo dar el lujo más fácilmente de perder?

En el momento actual no ves a nadie en el departamento que puede sustituir fácilmente a ninguno de los dos, pero recuerdas que Susana te comentó de una o dos personas que parecen van por muy buen camino.

El facilitador indica a los participantes que trabajando individualmente, cada uno deberá desarrollar el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás.

**Hoja de trabajo**  
**Toma de decisiones Administrativas**

Primer paso:

Trabajando individualmente, cada uno desarrolle el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Anote su criterio en la siguiente tabla:

Lista individual de criterios

Organizacionales		Individuales	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Segundo paso:

Formarse en grupos de 4 ó 5 personas. Discutir el criterio que cada uno desarrolló y elaboren un conjunto de criterios de cada grupo.

Den prioridad a sus criterios de grupo. Anoten esta información en la siguiente tabla:

**Lista de criterios de grupo**

Nuestra decisión es que \_\_\_\_\_ sea promovido.

## EL GERENTE DE MARCA

### Objetivo

1. Proporcionar al participante experiencias sobre el manejo del tiempo.
2. Comparar el manejo que se hace del tiempo tanto en forma individual como en grupo.
3. Identificar criterios a seguir en el manejo del tiempo.

**Tiempo:**

65 min.

**Tamaño del grupo:**

Ilimitado.

**Lugar:**

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

**Material**

Hoja de respuestas 1 y 2

Hoja de actividades

Lápiz o bolígrafo

### Desarrollo

El facilitador reparte a los participantes la lista de actividades que usted, como Gerente de Marca de la Compañía J & E (que se dedica a la manufactura de productos domésticos), debe realizar.

Una vez leídas las actividades a realizar, el facilitador les indica a los participantes que éstas deben ser registradas en su agenda (hoja de respuestas "1"), de tal forma que todas las actividades sean llevadas a cabo en el tiempo requerido.

Realizada la actividad anterior, el facilitador pide a los participantes que se reúnan en grupos de cinco personas y discutan las agendas individuales y se nombra un coordinador que exponga la opinión del grupo (llenado de hoja de respuestas "2").

Los coordinadores presentan las opiniones de sus respectivos grupos y las razones por las cuales se llegó a esa disposición del tiempo.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**Hoja de trabajo**  
**El Gerente de marca**  
**Instrucciones**

Usted es gerente de marca de la Compañía J & E, la cual se dedica a la manufactura de productos domésticos y está localizada en Xochimilco. En este momento le avisan que debe realizar un viaje urgente a la ciudad de Washington D.C. por un lapso de un mes; su avión sale a las 21:00 hrs.

Son las 9 de la mañana y tiene que administrar su tiempo de tal manera que pueda desempeñar las actividades que a continuación se detallan, antes de partir a su destino. Si se considera necesario, algunas de las actividades que se señalan pueden ser suspendidas o delegadas. Asimismo, le recordamos que usted cuenta con el soporte de una secretaria para el desempeño de sus funciones.

Lista de actividades

1. Junta para evaluar rediseño de empaque con el Departamento de Ingeniería Industrial. 60 minutos

2. Analizar resultados de la marca durante el último mes, y dictar acciones correctivas si es necesario. 120 minutos

3. Llamada del Gerente General solicitando informes sobre la marca. 10 minutos

4. Reunión con el Gerente de Grupo para evaluar proyectos en proceso. 60 minutos

5. Reunión con el Consejo Directivo para tratar últimos detalles de su visita a Washington. 90 minutos

6. Salir a comer con el Ejecutivo de Cuenta de la Agencia de Publicidad, para discutir una nueva estrategia de comunicación. 120 minutos

7. Llamar al proveedor "X" para darle unos cambios en el diseño del exhibidor que se está fabricando. 10 minutos

8. Pagar tarjeta de crédito en el banco. 30 minutos

9. Elaborar documento en el que se señale la nueva política de exhibición de la marca en el canal de autoservicios. 30 minutos

10. Hablarle a su mamá para despedirse. 10 minutos

11. Ir a la planta para checar problemas de producción. 40 minutos
12. Durante el día usted tendrá que realizar distintas llamadas personales. 60 minutos
13. El Gerente de Ventas de su Compañía le informa que se encuentra con él el Gerente de Compras de las tiendas de autoservicio Walt Mart y que se llevará a cabo una junta de trabajo en la que se discutirán distintos aspectos sobre la exhibición y material punto de venta que afecta a su marca. 120 minutos
14. Debe de llevar, hoy mismo, documentos urgentes al departamento de finanzas. 20 minutos
15. Le recordamos que usted necesita llegar al aeropuerto 1:30 horas antes de que salga su avión para registrarse. Regularmente de su Compañía al aeropuerto se hacen 30 minutos de camino.
NOTA: No existe ninguna restricción en cuanto al orden de las actividades. Las actividades que aparezcan en esta hoja de instrucción y se omitan en la "Agenda" deben de especificarse así como quién o quiénes las va a realizar o el motivo de la omisión.

<b>CREATIVIDAD</b>	
<b>Objetivo</b>	
Estimular la creatividad de los participantes	
<p><b>Tiempo:</b> Variado</p> <p><b>Tamaño del grupo:</b> Ilimitado. Dividido en subgrupos de 5 a 6 participantes</p> <p><b>Lugar:</b> Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.</p>	<p><b>Material:</b> Hojas de papel y lápiz para cada participante</p>
<b>Desarrollo</b>	
A continuación se enumeran distintos problemas diseñados para estimular la creatividad de los participantes. Esta recopilación tiene como único objetivo, proporcionar una fuente de información lo más completa posible, para facilitar a los facilitadores el contar con material para este importante tema.	
<b>Problemas creativos</b>	
Los siguientes problemas han sido diseñados para probar y desarrollar la capacidad de los participantes de extraer soluciones obvias y creativas de situaciones que a primera vista parecen muy complicadas.	
<p>1. Al llegar Juan en su automóvil a la casa de un amigo, se asustó al ver un enorme perro con cara de pocos amigos. Por fortuna para Juan el perro estaba encadenado a un árbol y cuando advirtió su presencia Juan ya estaba fuera de su alcance. Pero Juan no encontró a nadie en la casa, y al querer subir al automóvil el perro lo amenazaba desde junto al coche. La cadena era larga y le permitía llegar hasta ambas puertas del vehículo. No había por allí un palo o cosa parecida, ni Juan tenía ya ánimos de enfrentar al animalote.</p> <p>¿Cómo entró Juan al coche sin que el animal pudiera tocarlo? Respuesta: Se puso a caminar lentamente al rededor del árbol. El perro, al seguirlo, fue enredando la cadena.</p> <p>2. Un mes tiene 28 días. De los 11 restantes, ¿Cuántos tienen 30 días? Respuesta: Los 11 meses restantes.</p>	

3. Un náufrago pudo llegar nadando a una pequeña isla completamente desierta. No había madera con qué encender una fogata y pedir auxilio. Sólo encontró una lámpara de petróleo y unos cuantos cerillos, abandonados por alguna persona. Pero el petróleo era tan escaso que la mecha, también demasiado corta, quedaba como sumida en el fondo.

¿Cómo logró encender la lámpara?

Respuesta: Puso un poco de agua en la lámpara. De esta manera se elevó el nivel del petróleo.

4. Usted se va a la cama a las 20:00 hrs y pone el despertador para levantarse a las 9:00 hrs. ¿Cuántas horas de sueño tendrá?

Respuesta: Una hora. La alarma sonará a las 9:00 de la noche.

5. Una mujer le dio 5 pesos a alguien que pedía limosna. La mujer es la hermana de esa persona, pero quien pedía limosna no es el hermano de la mujer. ¿Cuál es su relación?

Respuesta: La persona que mendigaba es la hermana de la mujer.

6. ¿Que nuevo parentesco adquiere el hombre que se casa con la hermana de su viuda?

Respuesta: Ninguno, el hombre está muerto.

7. Imagine usted que se encuentra en una selva y de pronto aparece un león. Usted sube a un árbol, pero se encuentra que en el árbol está una víbora muy venenosa que al verlo comienza a dirigirse a usted. El león sigue al pie del árbol. Usted no cuenta con ninguna arma y no es rescatado por nadie. ¿Cómo se salvaría de morir?

Respuesta: Despertando de su sueño.

8. Un campesino tiene 3 montones grandes de heno, otro campesino tiene 6 montones chicos, y un tercer campesino tiene 4 montones medianos. Si decidieran juntar todos. ¿Cuántos montones habría?

Respuesta: Un solo montón.

9. ¿Por qué un hombre que vive en Monterrey no se le puede enterrar en la Ciudad de México?

Respuesta: Porque aun esta vivo.

10. Usted tiene una canasta con tres manzanas. ¿Cómo hará para darle a tres niños una manzana a cada quien, y que quede una manzana en la canasta?

Respuesta: A uno de los niños le da la manzana con todo y canasta.

11. ¿Tienen un 16 de Septiembre igual al de México en Inglaterra?

Respuesta: Claro que si.

## REFERENCIAS

- Alcaraz, R. (2004). *Diagnóstico de incubadoras de empresas en México*. México: Mc Graw Hill.
- Allen, M. (2002). *El Emprendedor Visionario*. Barcelona: Urano.
- Amaru, A. (2008). *Administración para Emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Anzola, S. (2005). *De la idea a tu empresa una guía para Emprendedores*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Barreto A. (2008). *Dinámicas para grupos de trabajo: para organizaciones, empresas y equipos*. España: Editorial CCS
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (2009). *¿Quiénes somos?*: Recuperado en abril del 2009, de la página electrónica: [http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona\\_Nuestra\\_Institucion](http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona_Nuestra_Institucion).
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (2009). *Programas de Estudio y Guías Pedagógicas*. Recuperado en mayo del 2009, de la página electrónica: <http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/m2008pygsem1>.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica CONALEP (2009). *Modelo Académico para la Calidad y la Competitividad*. Recuperado en abril del 2009, de la página electrónica: <http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/M2008Pre>.

Conferencia Internacional a través de Internet de Emprendimiento e Incubación de Empresas (2007). *Buscando la Excelencia en la administración de Incubadoras de Empresas*. Lalkaka, R. Recuperado de la página electrónica:  
<http://jcmontesp.spaces.live.com/Blog/cns!7E469D20E0AEA77E!752.entry?sa=563760432>

Espriu, R. (1998). *El niño y la creatividad*. México: Editorial Trillas.

El Economista (2009). *Secretaría de Economía, anuncia apoyo para las pymes*: Recuperado en junio del 2009, de la página electrónica:  
<http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/06/29/gobierno-federal-apuesta-las-pymes>.

Galván, J. (2001). *Aprendizaje integral*. México: Grupo Tomo.

Gardner, H. (1993). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.

Gómez, L. (2005). *Evaluación del Impacto de las Incubadoras de Empresas*.: División de Ciencias Administrativas, Universidad del Norte. Puerto Colombia, Barranquilla.

Hausner, Lee, y Jeremy Scholosberg (2000). *Enseña a tu hijo a ser creativo*. Barcelona: Ediciones Oriro. S.A.

Marzano, R. (1997). *Dimensiones del pensamiento: un marco para el plan de estudios e instrucción*. España: Alianza.

Maslow, A. (1983). *La personalidad creativa*. Buenos Aires: Cairos.

Monreal, C. (2001). *¿Qué es la creatividad?*. Madrid: Biblioteca nueva.

Organización de Estados Iberoamericanos (2007). *Análisis del Sistema de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de México*: Recuperado en abril del 2009, de la página electrónica: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa11/m11p03.pdf>.

Osorio, J. (2008). *Optimización del trabajo a partir de la demanda del producto*. Revista Emprendedores: Facultad de contaduría y administración. UNAM 114, 27-30.

Pabón, U. (2001) *Creatividad organizacional: cómo alcanzar logros extraordinarios por vía de la creatividad y la innovación*. Canadá: Quality for Business Success Inc.

Rodríguez, A. (2008). *Primero planeo, luego emprendo*. Revista Entrepreneur, 10, 17.

Romo, M. (1998). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós psicología 2000.

Secretaría de Economía (2009). *Incubadoras de Empresas*: Recuperado en mayo del 2009 de la página electrónica: [http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1795/INCUBADORAS\\_DE\\_EMPRESAS.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1795/INCUBADORAS_DE_EMPRESAS.pdf).

Secretaría de Economía (2009). *Sistema Nacional de Incubación de Empresas*: Recuperado en mayo del 2009, de la página electrónica: <http://www.economia.gob.mx/?P=7061>.

Sikora, J. (1979) *Manual de métodos creativos*. Buenos Aires: Kapelusz.

Sternberg, Robert y Lubart, Todd (1997). *Creando mentes creativas. La creatividad en una cultura conformista*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Súchil, O. (2006). *Centro de incubación de empresas de base tecnológica*, Cuarto Congreso Con ideas, Universidad Politécnica de Valencia. Cd. de México: Instituto Politécnico Nacional.

Veraldi, B. y Veraldi, G. 1979). *Psicología de la creación*. Bilbao: Mensajero.