

# Modelo de incubación de empresas de economía social IDIT Ibero: estudio de caso para el proyecto de economía social IDIT Ibero

Ramírez Domínguez, Brenda Stephany

2018

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3915>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## **MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO ESTUDIO DE CASO PARA EL PROYECTO DE ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO**

**ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL**

**Presenta**

**BRENDA STEPHANY RAMÍREZ DOMÍNGUEZ**

**Director de trabajo de titulación**

**CARLOS AUGUSTO AUDIRAC CAMARENA**

**Puebla,Pue**

**2018**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I. El contexto</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b> La Universidad Iberoamericana	<b>8</b>
<b>1.2</b> La IBERO Puebla	<b>10</b>
1.2.1 La Dirección General Académica (DGA)	<b>17</b>
1.2.2 Servicios de la Universidad Iberoamericana Puebla	<b>17</b>
1.2.3 La propuesta educativa de la IBERO Puebla	<b>23</b>
1.2.4 Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT)	<b>25</b>
1.2.5 Incubadora tradicional del IDIT	<b>37</b>
1.2.6 El modelo de incubación tradicional IDIT IBERO	<b>38</b>
<b>1.3</b> Conclusión	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO II. Economía social, ¿una alternativa?</b>	<b>42</b>
<b>2.1</b> Contexto general	<b>42</b>
<b>2.2</b> El problema del desempleo	<b>43</b>
<b>2.3</b> Las empresas familiares	<b>45</b>
<b>2.4</b> La incubación de empresas	<b>47</b>
<b>2.5</b> La Economía Social y Solidaria	<b>47</b>
2.5.1 La Economía Solidaria	<b>48</b>
2.5.2 La Economía Social	<b>52</b>
<b>2.6</b> La Incubación de Empresas de Economía Social	<b>57</b>
<b>2.7</b> El papel de la IBERO Puebla	<b>58</b>
2.7.1 IBERO EMPRENDE	<b>58</b>

2.7.2 El proyecto de Economía Social IDIT IBERO	60
2.8 Conclusión	62
<b>CAPÍTULO III. LA PROPUESTA</b>	<b>63</b>
3.1 El modelo de incubación de economía social	63
3.1.1 Las características del modelo	63
3.1.2 Recursos necesarios para la implementación del modelo	64
3.1.2.1 Humanos con recursos	65
3.1.2.2 Duración	70
3.1.2.3 Infraestructura y materiales	70
3.2 Las fases del modelo	72
3.3 Conclusiones	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad	<b>8</b>
<b>Figura 1.1</b> Foto aérea de la Universidad Iberoamericana Puebla	<b>11</b>
<b>Figura 1.2</b> Mapa de ubicación de la IBERO Puebla	<b>11</b>
<b>Figura 1.3</b> Organigrama de la Universidad Iberoamericana Puebla en el año 2014	<b>13</b>
<b>Figura 1.4</b> Descripción de los patronatos de la Universidad Iberoamericana Puebla	<b>14</b>
<b>Figura 15</b> Descripción del Senado Universitario de la IBERO Puebla	<b>16</b>
<b>Figura 1.6</b> Organigrama de la Dirección General Académica en el año 2014	<b>18</b>
<b>Figura 1.7</b> Mapa general del campus en el año 2014	<b>19</b>
<b>Figura 1.8</b> Programas de licenciatura de la IBERO Puebla, 2012	<b>20</b>
<b>Figura 1.9</b> Programas de posgrado de la IBERO Puebla, 2012	<b>21</b>
<b>Figura 1.10</b> Propuesta educativa de la IBERO Puebla	<b>24</b>
<b>Figura 1.11</b> Criterios de pertinencia social de la IBERO Puebla	<b>25</b>
<b>Figura 1.12</b> Entrada al IDIT por el estacionamiento de la Universidad	<b>27</b>
<b>Figura 1.13</b> Entrada al IDIT por calle lateral	<b>26</b>
<b>Figura 1.14</b> Áreas y funciones del IDIT	<b>28</b>
<b>Figura 1.15</b> Áreas generales de las instalaciones del IDIT	<b>31</b>
<b>Figura 1.16</b> Salón de usos múltiples del IDIT	<b>32</b>
<b>Figura 1.17</b> Sala de juntas del IDIT	<b>32</b>
<b>Figura 1.18</b> Sala de cómputo especializada	<b>32</b>
<b>Figura 1.19</b> Área abierta	<b>33</b>
<b>Figura 1.20</b> Entrada para camiones de carga y descarga	<b>33</b>
<b>Figura 1.21</b> Laboratorio de diseño industrial	<b>33</b>
<b>Figura 1.22</b> Planta piloto de alimentos	<b>33</b>
<b>Figura 1.23</b> Área destinada a empresas incubadas	<b>34</b>
<b>Figura 1.24</b> Área común para empresas incubadas	<b>34</b>
<b>Figura 1.25</b> Empresa alojada en 2014	<b>35</b>
<b>Figura 1.26</b> Empresa alojada en 2014	<b>35</b>
<b>Figura 1.27</b> Empresa alojada en 2014	<b>35</b>
<b>Figura 1.28</b> Telar	<b>36</b>
<b>Figura 1.29</b> Máquina de coser Over	<b>36</b>
<b>Figura 1.30</b> Máquina tejedora	<b>36</b>
<b>Figura 1.31</b> Horno para cerámica	<b>37</b>
<b>Figura 1.32</b> Sierra cinta vertical	<b>37</b>
<b>Figura 1.33</b> Taladro sensitivo de banco	<b>37</b>
<b>Figura 1.34</b> Fresadora universal	<b>37</b>
<b>Figura 1.35</b> Mesa de dibujo	<b>37</b>
<b>Figura 1.36</b> Modelo de incubación tradicional de la incubadora IDIT IBERO	<b>39</b>

<b>Figura 1.1</b> Unidades económicas del municipio de Puebla por actividad económica	<b>45</b>
<b>Figura 2.2</b> Número de empresas según su tamaño	<b>46</b>
<b>Figura 2.3</b> Modalidades de actividades laborales	<b>48</b>
<b>Figura 2.4</b> Principales diferencias entre la visión económica capitalista y la economía solidaria	<b>50</b>
<b>Figura 2.5</b> Principios, valores de la Economía Social	<b>55</b>
<b>Figura 2.6</b> Incubadoras existentes en la zona de atención de la Incubadora de la IBERO Puebla	<b>57</b>
<b>Figura 2.7</b> Servicios que ofrecía el CEFORMA en el año 2006	<b>62</b>
<b>Figura 3.1</b> Fases del modelo de incubación de economía social	<b>67</b>
<b>Figura 3.2</b> Organigrama del equipo de trabajo	<b>68</b>
<b>Figura 3.3</b> Perfil del coordinador de proyecto	<b>69</b>
<b>Figura 3.4</b> Perfil del gestor administrativo	<b>69</b>
<b>Figura 3.5</b> Perfil del orientador líder	<b>70</b>
<b>Figura 3.6</b> Perfil de los orientadores	<b>70</b>
<b>Figura 3.7</b> Perfil de los asesores especializados	<b>72</b>
<b>Figura 3.8</b> Perfil del coach	<b>73</b>
<b>Figura 3.9</b> Materiales e infraestructura necesaria por puesto	<b>74</b>
<b>Figura 3.10</b> Descripción de las fases del modelo de incubación de empresas de economía social	<b>75</b>
<b>Figura 3.11</b> Ejemplo de la presentación de las fases del modelo	<b>76</b>
<b>Figura 3.12</b> Actividades del proceso de sistematización para la etapa de búsqueda	<b>79</b>
<b>Figura 3.13</b> Criterios de aceptación para el comité	<b>82</b>
<b>Figura 3.14</b> Actividades del proceso de sistematización para la etapa de selección	<b>83</b>
<b>Figura 3.15</b> Dimensiones y áreas evaluadas en el diagnóstico	<b>85</b>
<b>Figura 3.16</b> Actividades del proceso de sistematización para la etapa diagnóstico	<b>86</b>
<b>Figura 3.17</b> Estructura recomendada para cada sesión de trabajo	<b>88</b>
<b>Figura 3.18</b> Actividades y dimensiones de otras modalidades de apoyo en el acompañamiento	<b>89</b>
<b>Figura 3.19</b> Descripción de las fases evolutiva de las dimensiones social y empresarial	<b>91</b>
<b>Figura 3.20</b> Ruta de emprendimiento del modelo propuesto	<b>93</b>
<b>Figura 3.21</b> Tipos y objetivos de vinculación	<b>94</b>
<b>Figura 3.22</b> Metodología de trabajo del observatorio	<b>90</b>
<b>Figura 3.23</b> Sistematización fase acompañamiento	<b>95</b>
<b>Figura 3.24</b> Descripción de los momentos de evaluación	<b>97</b>
<b>Figura 3.25</b> Sistematización de la fase de evaluación	<b>98</b>
<b>Figura 3.26</b> Sistematización de la fase de cierre	<b>100</b>
<b>Figura 3.27</b> Proceso completo de sistematización	<b>102</b>

## INTRODUCCIÓN

*“La educación es el presupuesto y la base de toda emancipación real”*

*Arizmendiarieta*

Esta propuesta es el resultado del esfuerzo de muchas personas que han trabajado, por muchos años, en el tema del acompañamiento de empresas con enfoque de economía social, sobre todo en España. Así como del esfuerzo de otras personas que han creído y que han apostado por implementarlo en México, específicamente en Puebla, desde la esfera pública y ahora en la Universidad Iberoamericana Puebla. Es, en resumen, una sistematización del trabajo hecho en el Programa CoEmprende en los años 2011 y 2012 en la ciudad de Puebla; y de su adaptación a las condiciones de la Universidad. Para mí es, principalmente, la oportunidad de establecer una metodología que contribuya a profesionalizar el trabajo que ya están haciendo las micro y pequeñas empresas, así como las empresas familiares. Al mismo tiempo, es el inicio de una forma distinta de hacer economía de manera cooperativa al interior de las empresas, pero también entre ellas, como alternativa viable y necesaria al modelo económico predominante en casi todo el mundo.

A pesar de la gran potencialidad, las ventajas sociales y económicas que representa y del gran número de personas que, de acuerdo con la legislación vigente, pertenecen a la Economía social en México, existen dificultades que han impedido su consolidación como una “alternativa para la inclusión productiva y financiera que permita mejorar el ingreso y contribuya el desarrollo social y económico del país”. (SEDESOL, 2017)

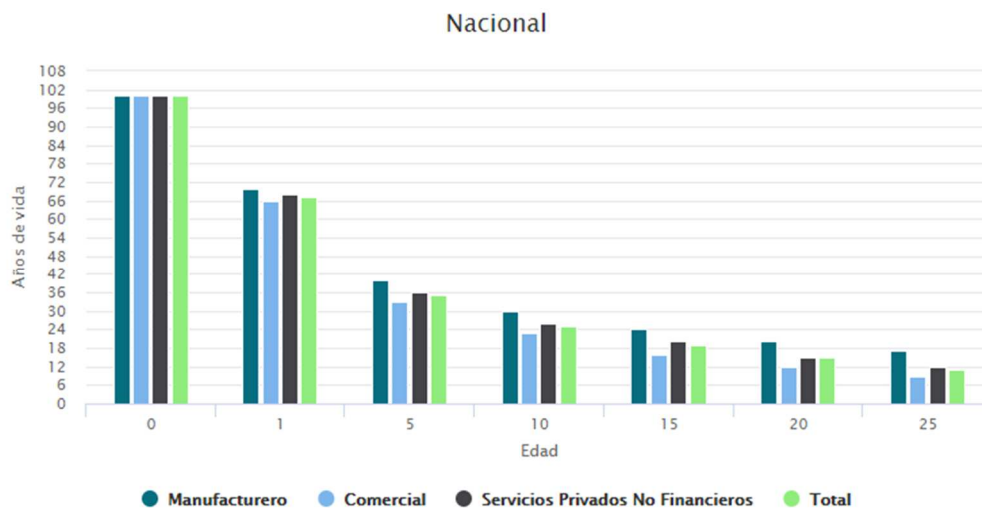
La falta de consolidación de este sector en México se le ha atribuido a diferentes causas. Para entenderlas es importante tener en cuenta un gran reto para su estudio: su heterogeneidad. Oficialmente en México se considera que la Economía social está conformada por los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE), los cuales están constituidos por “diversas formas de asociación u organización: ejidos, comunidades, cooperativas, organizaciones de trabajadores, grupos sociales” (SEDESOL, 2017); y tienen diferentes tamaños y vocaciones productivas.

Esta diversidad ha generado un gran desafío para el sector público y académico al hacer complicado su medición y análisis. Para su cuantificación se han recurrido a diferentes fuentes estadísticas y de información especializada; pero al no existir una fuente

única de medición de los OSSE, se puede incurrir en la repetición o traslape de datos entre fuentes. Además, la heterogeneidad del sector provoca que las variables de su crecimiento y desarrollo sean de diversa índole y tengan diferentes características.

Esta situación dificulta no sólo la identificación de las OSSE existentes, también complica la identificación, seguimiento y medición del éxito de los nuevos emprendimiento sociales. No obstante, en los diagnósticos realizados al sector ha sido una constante que el principal problema que enfrentan los OSSE en el país están relacionados con el “bajo desarrollo de las iniciativas productivas y la limitada consolidación de los proyectos productivos” (SEDESOL, 2017). Un hecho que refuerza este planteamiento es que esta situación no es exclusiva de la Economía social. De acuerdo con la investigación realizada por el INEGI (2018) sobre la esperanza de vida de los negocios en México, se puede notar la gran mortalidad de negocios en el país.

**Figura 2** Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad



**Fuente:** <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/evnm/> (2018)

Este trabajo se planteó como objetivo, establecer una guía de intervención, que permita el emprendimiento, el impulso y/o la consolidación de iniciativas empresariales colectivas, que aborde las dimensiones: empresarial, social y de prototipos. Se pretende que este modelo sea un caso de éxito que pueda ser replicado en otros lugares con condiciones similares a las que se plantean en el documento; o bien, un referente que pueda adaptarse a las condiciones de otros lugares.



### 1.1 La Universidad Iberoamericana

*“De cara a la edificación de un mundo justo... ser personas para los demás”*

*Pedro Arrupe, S. J.*

En el año de 1943, la Compañía de Jesús -orden religiosa fundada en 1540 por San Ignacio de Loyola- fundó en la ciudad de México el Centro Cultural Universitario, que en 1952 cambió su nombre por el de Universidad Iberoamericana. En 1978 se inicia la creación de un sistema universitario nacional, el Sistema Universitario Jesuita (SUJ), que es un conjunto de instituciones universitarias de la Compañía de Jesús en México. El **objetivo** que este organismo se traza es el de *“incidir universitariamente en la sociedad para hacerla más justa, equitativa, humana, fraterna y solidaria desde la opción preferencial por los pobres”* (SUJ, s.f.). Este objetivo se pretende lograr mediante la investigación de los problemas más apremiantes de la sociedad en la que cada universidad está inserta, la promoción de programas y proyectos de desarrollo comunitario, la formación integral de agentes de cambio, la generación de pensamiento social, así como el desarrollo de propuestas de modelos de desarrollo sustentable social, económico y cultural y de las políticas que de ellos se deriven. Este sistema mantiene una vinculación permanente que permite la cooperación entre sus integrantes y la construcción de una sola *“comunidad universitaria identificada en el modelo educativo y la pedagogía heredadas por San Ignacio de Loyola, así como en su compromiso activo con la misión de la Compañía de Jesús expresada en acciones y proyectos comunes que buscan consolidar una alta calidad académica orientada al servicio de los demás”*. (IBERO, Puebla, 2014).

La ubicación, estructura y formas de trabajo del SUJ le permiten lograr el objetivo antes mencionado en todas las regiones del país. Para el año 2014, las instituciones que constituían al SUJ eran:

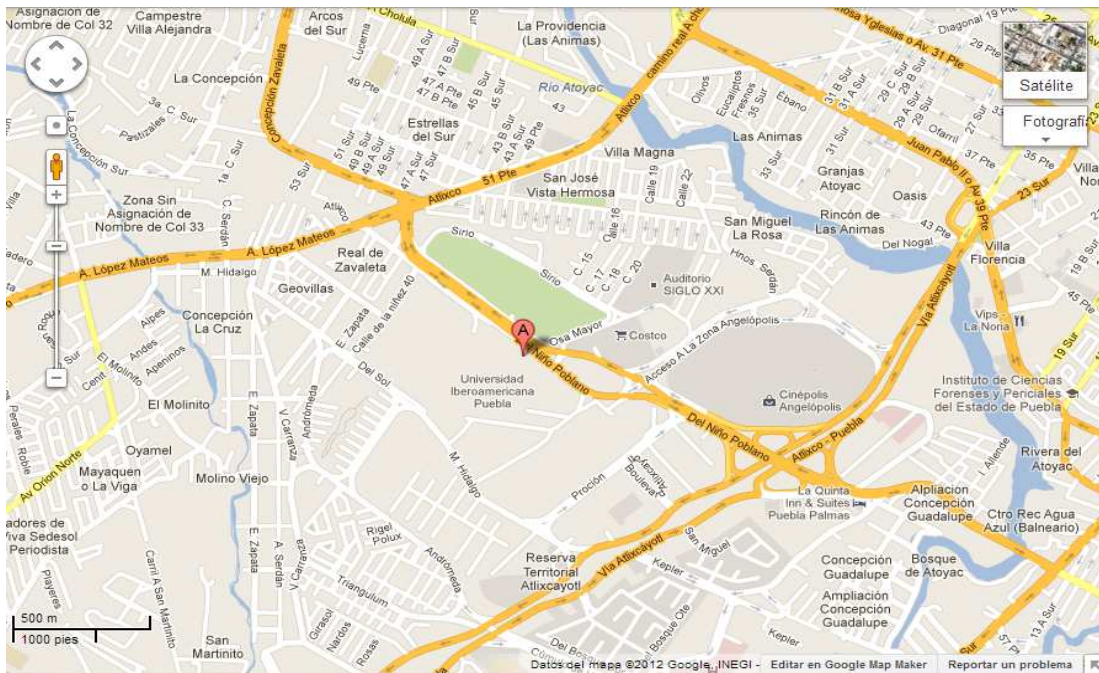
- ≡ Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)
- ≡ Universidad Iberoamericana Ciudad de México
- ≡ Universidad Iberoamericana Torreón
- ≡ Universidad Iberoamericana León
- ≡ Universidad Iberoamericana Tijuana
- ≡ Universidad Iberoamericana Puebla
- ≡ Instituto Superior Intercultural Ayuuk- Mixe- Oaxaca

Cada una de estas instituciones es independiente, aunque tienen algunos elementos que comparten, entre ellos podemos mencionar: la misión de la Compañía de Jesús, el modelo educativo y pedagogía al modo ignaciano, una misma concepción curricular a partir de la cual cada Universidad organiza y opera sus propios planes de estudio, una agenda de investigación, un estilo de gestión académica colegiada y una planeación estratégica como sistema. Todas estas universidades pertenecen a la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), que es una red interuniversitaria que articula a 31 universidades e instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús en 14 países de América Latina, fundada en 1985. Forma parte de una red mundial de más de 200 universidades jesuitas, con presencia en los cinco continentes, quienes buscan una mayor y mejor contribución de las universidades a sus sociedades (AUSJAL, 2014).

## 1.2 La IBERO Puebla

La Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación media superior fue fundada en 1983, entonces UIA Golfo-Centro. Inició sus actividades con 66 alumnos inscritos en cuatro carreras: administración de empresas, comunicación, diseño gráfico y relaciones industriales; su primera sede fue un edificio en la zona nororiente de la ciudad. En octubre de 1989 se inició la construcción de nueva sede en un terreno de 17 hectáreas al sur de la ciudad, donado por el gobierno estatal. Para 1991 la Universidad se trasladó a su ubicación actual en el número 2901 del Boulevard del Niño Poblano en la Unidad Territorial Atlixáyotl. Ver figuras 1.1 y 1.2

**Figura 1.1** Foto aérea de la Universidad Iberoamericana Puebla



**Figura 1.2** Mapa de ubicación de la IBERO Puebla



A partir de ese momento hubo un crecimiento en la oferta curricular y por tanto en la planta física, así como la vinculación con otros actores institucionales de la región. La Universidad Iberoamericana Puebla está ubicada en un terreno de 180,563.65 m<sup>2</sup>, de los cuales 42,318 m<sup>2</sup> están construidos. Tiene un área dedicada a jardines de 100,946 m<sup>2</sup> y un estacionamiento con 1561 cajones en 36,504 m<sup>2</sup>.

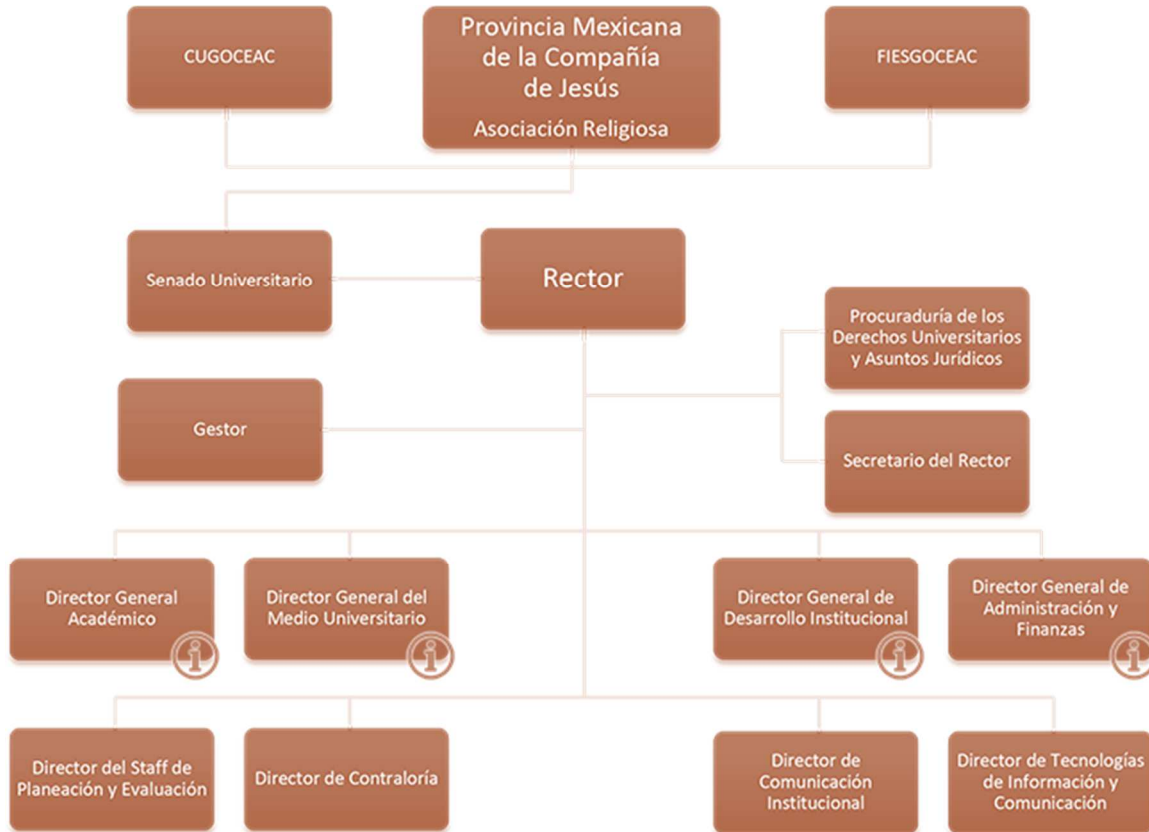
Basada en su filosofía, donde el centro es el ser humano, no sólo como universitario y profesionalista, sino también como persona y como ser social, político, cultural y religioso, la Ibero Puebla se ha trazado el **objetivo** “*de formar hombres y mujeres íntegros, calidad que implica tener una excelencia profesional, aprender a pensar por sí mismos y ser capaces de encontrar causas por las que vale la pena dedicar la vida y tomar decisiones*”. (IBERO, Puebla, 2014)

En el documento Fundamentos Estratégicos de la IBERO Puebla se muestra la reformulación de la misión y visión de la IBERO Puebla, aprobadas por el Senado Universitario en 2008. Donde se afirma que “*la Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación media superior y superior de la Compañía de Jesús, tiene como **misión** “formar hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; generar conocimiento sustentado en su excelencia académica y humana, en diálogo con las distintas realidades en las que está inmersa, para contribuir a enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria*”. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2008)

En este sentido y arraigados en el modelo educativo ignaciano, la **visión** es, ser una Universidad de referencia por su calidad formativa, de investigación y articulación social, especialmente del Sur de México, con base en su pensamiento crítico, en sus propuestas formativas innovadoras y en la pertinencia de sus programas y proyectos, desde el paradigma de una globalización incluyente y solidaria.

Para su correcto funcionamiento y logro de misión, visión y objetivos trazados, la Universidad cuenta con dos patronatos CUGOCEAC y FIESGOCEAC. Estas, son las asociaciones civiles responsables de la operación de la Universidad, así como del mantenimiento de los bienes inmuebles y terreno de esta. En la figura 1.3 se muestra el organigrama de la Universidad para el año 2014.

**Figura 1.3** Organigrama de la Universidad Iberoamericana Puebla en el año 2014



**Fuente:** (IBERO, Puebla, 2014)

En la figura 1.4 se describen con mayor precisión ambos patronatos; quiénes son, cuáles son sus objetivos y qué funciones tiene cada uno.

**Figura 1.4** Descripción de los patronatos de la Universidad Iberoamericana Puebla

	<b>Comunidad Universitaria del Golfo Centro, AC (CUGOCEAC)</b>	<b>Fomento, investigación y educación superior del Golfo Centro, AC (Fiesgoceac)</b>
<b>Definición</b>	La Comunidad Universitaria del Golfo Centro, AC contribuye al logro de los objetivos de la Universidad Iberoamericana Puebla en los aspectos legal e institucional. Es la persona moral de la Universidad.	Fiesgoceac es el patronato económico de la Universidad Iberoamericana Puebla. Está constituido en una asociación civil sin fines lucrativos, fundada en 1983 por amigos de la Compañía de Jesús y exalumnos de la IBERO.  Fiesgoceac es el propietario legal de los bienes inmuebles y terreno de la Universidad Iberoamericana Puebla y tiene la responsabilidad de apoyar económicamente a su desarrollo y custodiar su patrimonio.
<b>Objetivo (s)</b>	Tiene como objetivo social crear y patrocinar un conjunto de escuelas, desde la educación media superior hasta el doctorado, encomendadas a la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, AR, de acuerdo con sus propios estatutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminar la construcción del proyecto arquitectónico de la Universidad.</li> <li>- Participar en los aspectos vinculados con el desarrollo de la Universidad y su estrategia de largo plazo.</li> <li>- Apoyar la gestión de la Universidad para lograr alta calidad educativa y procurar una mejora continua.</li> <li>- Preparar planes y estrategias para la procuración de fondos.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	Es la asociación civil responsable de la operación de la Universidad de acuerdo con los documentos institucionales y los convenios	Establecer una base de datos completa sobre la donación, empresas, organismos nacionales e internacionales y fundaciones.

<p>respectivos. Es responsable jurídicamente ante las autoridades.</p> <p>Autoriza las grandes políticas institucionales, de acuerdo con el modelo de educación superior de la Compañía de Jesús en México.</p> <p>Delega el gobierno ordinario de la Universidad en el Rector y en el Senado Universitario, de acuerdo con las facultades establecidas en el presente estatuto orgánico.</p>	<p>Vender certificados de estudios.</p> <p>Organizar eventos especiales para la procuración de fondos.</p> <p>Administrar los recursos para la construcción de los edificios requeridos.</p> <p>Fortalecer la relación entre el patronato económico y las diferentes instancias de la Universidad Iberoamericana.</p> <p>Participar en el senado universitario (máximo órgano colegiado de la Universidad) con dos representantes.</p> <p>Apoyar al presidente de FIESGOCEAC y al Rector de la Universidad en el esfuerzo conjunto de generar un desarrollo continuo y exitoso de la institución.</p>
---	---

**Fuente:** Elaboración propia con datos de (IBERO, Puebla, 2014)

A continuación, se presenta la figura 1.5 donde se describe al Senado Universitario que aparece en el organigrama.

**Figura 1.5** Descripción del Senado Universitario de la IBERO Puebla

### Definición

- Es una autoridad colegiada integrada por personas de los distintos grupos que componen la comunidad universitaria.

### Objetivo

- Busca cumplir con la misión institucional, de acuerdo con sus características, como una obra de la Compañía de Jesús

### Funciones

- Escuchar a las direcciones responsables de la marcha cotidiana de la Universidad.
- Analizar cuál es el desarrollo de la planeación institucional.
- Evaluar si los medios que se están utilizando son los mejores.
- Ordenar modificaciones al quehacer educativo, de ser necesario.

**Fuente:** Elaboración propia con datos de (IBERO, Puebla, 2014)

En las siguientes páginas se describe, de manera general, el modelo de incubación tradicional de la Universidad, la incubadora tradicional, el espacio físico en el que se encuentra alojada esta incubadora y la dirección de la que todos dependen; todo vinculado a los servicios que ofrece la universidad y la propuesta educativa de esta casa de estudios.



### 1.2.1 La Dirección General Académica (DGA)

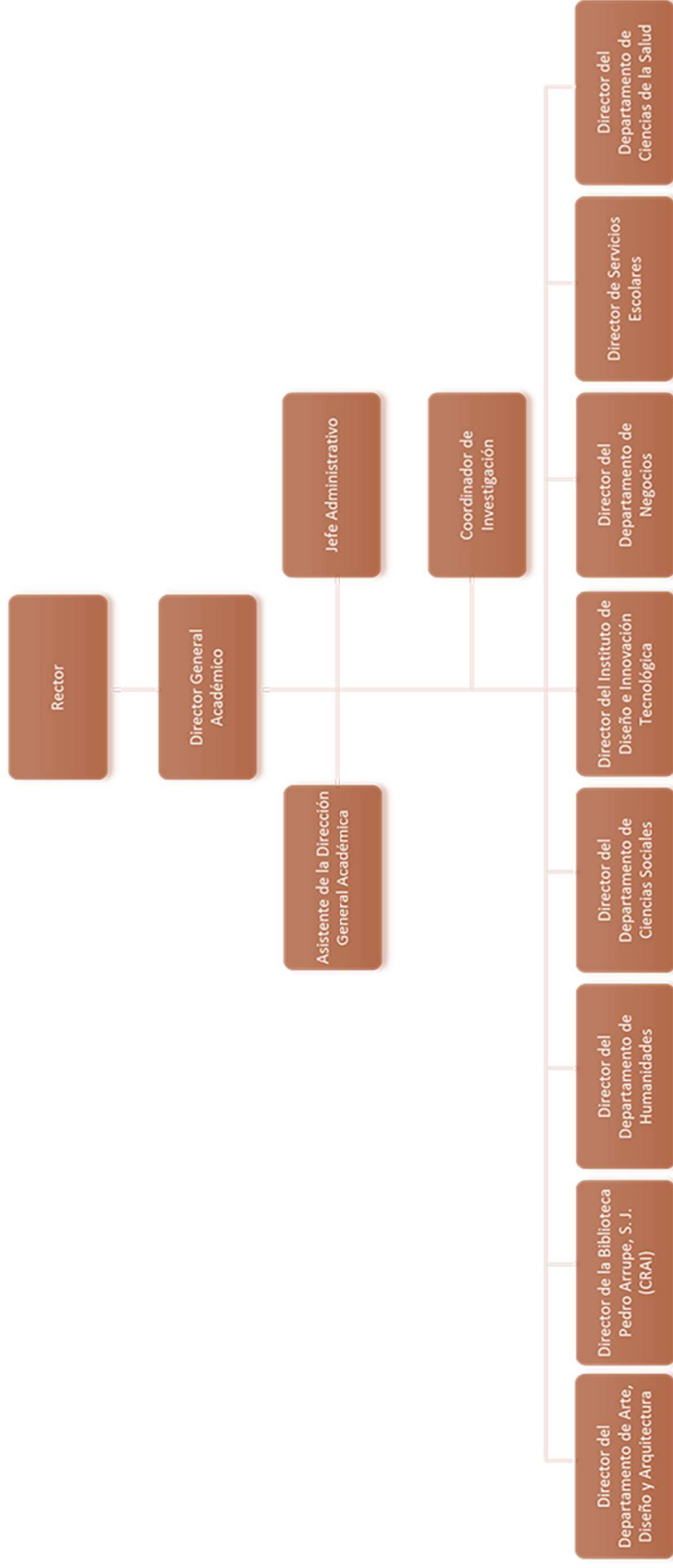
Es en esta Dirección donde, en palabras del ex rector de la Universidad el Mtro. David Fernández Dávalos, “*descansa la función dominante de esta casa de estudios, la docencia...*”. Es de esta dirección que dependen los seis Departamentos Académicos, la Dirección de Servicios Escolares, la Dirección de Investigación y Posgrado, la Biblioteca interactiva “Pedro Arrupe S.J.”, la Coordinación de Información y Análisis Académico, la Coordinación de Gestión Curricular y el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT). En la figura 1.6 se muestra el organigrama de la DGA, correspondiente al año 2014, año en que se realizó esta investigación.

### 1.2.2 Servicios de la Universidad Iberoamericana Puebla

En el año 2014, la Universidad contaba con 129 aulas destinadas a clases de nivel licenciatura, posgrado y educación continua. Además de una serie de laboratorios integrados en el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT), del que hablaremos a profundidad más adelante. En la figura 1.7 se observa el mapa del campus.

Para ese mismo año, la Universidad contaba con 28 programas agrupados en seis áreas del conocimiento a nivel licenciatura. A nivel de Posgrado, la oferta académica la constituían 27 programas agrupados en las mismas siete áreas del conocimiento: 17 maestrías, 8 especialidades y 2 doctorados. Para este mismo periodo, la población estudiantil de licenciatura era de 3486 alumnos y 522 a nivel posgrado. (Fernández Font S.J., 2014)

**Figura 1.6** Organigrama de la Dirección General Académica en el año 2014



**Fuente:** (IBERO, Puebla, 2014)

Figura 1.7 Mapa general del campus en el año 2014



Fuente: (IBERO, Puebla, 2014)

En las figuras 1.8 y 1.9 se enlistan los programas académicos de licenciatura y posgrado respectivamente, para dicho año.

**Figura 1.8** Programas de licenciatura de la IBERO Puebla, 2014

	≡	Licenciatura en Arquitectura
<b>1. Arte, Diseño y Arquitectura</b>	≡	Licenciatura en Diseño de Interacción y Animación
	≡	Licenciatura en Diseño Gráfico
	≡	Licenciatura en Diseño Industrial
	≡	Licenciatura en Diseño Textil
<b>2. Ciencias de la Salud</b>	≡	Licenciatura en Nutrición y Ciencia de los Alimentos
	≡	Licenciatura en Psicología
<b>3. Ciencias e Ingenierías</b>	≡	Ingeniería Automotriz
	≡	Ingeniería Civil
	≡	Ingeniería de Negocios
	≡	Ingeniería en Logística
	≡	Ingeniería Industrial
<b>4. Ciencias Sociales</b>	≡	Ingeniería Mecatrónica
	≡	Licenciatura en Ciencias Ambientales y Desarrollo Sustentable
	≡	Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública
	≡	Licenciatura en Derecho
	≡	Licenciatura en Economía y Finanzas
<b>5. Humanidades</b>	≡	Licenciatura en Relaciones Internacionales
	≡	Licenciatura en Comunicación
<b>6. Negocios</b>	≡	Licenciatura en Literatura y Filosofía
	≡	Licenciatura en Procesos Educativos
	≡	Licenciatura en Administración de Empresas
	≡	Licenciatura en Administración Turística y de la Hospitalidad
	≡	Licenciatura en Comercio Internacional
	≡	Licenciatura en Negocios Internacionales
	≡	Licenciatura en Contaduría y Estrategias Financieras
	≡	Licenciatura en Dirección de Recursos Humanos
	≡	Licenciatura en Mercadotecnia

**Fuente:** (Fernández Font S.J., 2014)

**Figura 1.9** Programas de posgrado de la IBERO Puebla, 2014

<b>1. Arte, Diseño y Arquitectura</b>	≡ Especialidad en Diseño Digital
	≡ Especialidad en Gestión Cultural
	≡ Maestría en Gestión Cultural
	≡ Maestría en Gestión y Diseño Urbano Sustentable
<b>2. Ciencias de la Salud</b>	≡ Maestría en Nutrición Clínica
	≡ Maestría en Psicoterapia
<b>3. Ciencias e Ingenierías</b>	≡ Maestría en Ingeniería y Gestión de la Calidad
<b>4. Ciencias Sociales</b>	≡ Especialidad en Amparo y Procesal Constitucional
	≡ Especialidad en Derecho Administrativo
	≡ Especialidad en Derecho de la Empresa
	≡ Especialidad en Derecho de las Relaciones Internacionales
	≡ Especialidad en Derecho Sanitario y Bioética
	≡ Especialidad en Justicia Penal y Seguridad Pública
	≡ Maestría en Derecho Público
	≡ Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social
	≡ Maestría en Políticas Públicas
	≡ Maestría en Estudios de Cambio Climático
<b>5. Humanidades</b>	≡ Doctorado en Desarrollo, Medio Ambiente y Territorio.
	≡ Doctorado Interinstitucional en Educación
	≡ Maestría en Aprendizaje Basado en Competencias
	≡ Maestría en Competencias Matemáticas
	≡ Maestría en Lectoescritura
	≡ Maestría en Letras Iberoamericanas
	≡ Maestría en Nuevas Tecnologías para el Aprendizaje
	≡ Maestría en Comunicación y Cambio Social
	≡ Maestría en Nuevas Tecnologías para el Aprendizaje
	<b>6. Negocios</b>
≡ Maestría en Administración de la Empresa Industrial	

**Fuente:** (Fernández Font S.J., 2014)

Para poder ofrecer a los alumnos un servicio de calidad, la Universidad ofrece otros servicios complementarios, en el año 2014 destacan:

<b>Biblioteca Interactiva Pedro Arrupe, S.J</b>	Con 3562 m2, el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (BIPA-CRAI), se constituye en un espacio, tanto presencial como virtual o digital, para estudiantes, profesores e investigadores, en donde podrán encontrar recursos, tanto físico como digitales, para apoyar los procesos de enseñanza/aprendizaje, así como los de investigación, en la más amplia libertad de búsqueda y respuesta a sus necesidades de información.
<b>Servicios de cafetería</b>	Tres proveedores en cafetería principal con capacidad para 320 personas Tres cafeterías: La Kope, Italian Coffee y Capeltic
<b>Auditorio–Gimnasio</b>	Con capacidad para 3236 personas en 5,149 m2
<b>Enfermería</b>	Un equipo conformado por un médico y dos enfermeras
<b>Instalaciones deportivas</b>	En 2014 la Universidad contaba con las siguientes instalaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• campos de futbol de pasto natural</li> <li>• 1 campo de béisbol de pasto natural</li> <li>• 1 cancha de voleibol de playa</li> <li>• 1 cancha de tenis de asfalto</li> <li>• Sala de spinning</li> <li>• canchas al aire libre de usos múltiples (basquetbol o voleibol)</li> <li>• canchas techadas de usos múltiples (basquetbol o voleibol dentro del Auditorio-Gimnasio)</li> <li>• Gimnasio con equipo de pesas</li> </ul>
<b>Servicios para personas con discapacidad</b>	Rampas en el campus Sanitarios especiales Elevadores Cajones de Estacionamiento
<b>Clínica de nutrición</b>	Atención individualizada a cada paciente con la finalidad de que realicen cambios en sus hábitos de alimentación y actividad física, para tener un estilo de vida saludable.
<b>Orientación, psicoterapia y aprendizaje significativo</b>	Ofrece consulta psicoterapéutica de alta calidad a un costo modesto dentro del campus universitario.

**Dormitorios y hospedaje** Villa IBERO es una residencia universitaria de la Ibero Puebla para estudiantes de licenciatura, con estancia permanente o periódica.

**Ibero RADIO**

Estación juvenil universitaria que tiene como características principales el ser un foro de la diversidad y riqueza de pensamiento, un espacio abierto y plural a diferentes voces y posturas, un medio alternativo a los mensajes de las estaciones comerciales, un canal de opiniones, análisis, reflexiones, investigaciones y propuestas que colaboren en la formación de una conciencia crítica y un semillero de talento humano que contribuya a una mejor radiodifusión en México

**Fuente:** (IBERO, Puebla, 2014)

### 1.2.3 La propuesta educativa de la IBERO Puebla

Como ya se mencionó, la Universidad Iberoamericana Puebla está comprometida con la educación transformadora en la tradición Jesuita; distinguiéndose por su capacidad de respuesta al contexto del mundo actual, de impactar en la realidad para transformarla, “teniendo como horizonte la edificación de una sociedad más justa, humana, solidaria y sustentable...” (Universidad Iberoamericana Puebla, 2010). A fin de propiciar una auténtica transformación, tomando en cuenta lo compleja que es la realidad, la Universidad identifica seis temas estratégicos distintivos de la propuesta educativa:

- ✍ Expandir horizontes y profundizar conocimientos
- ✍ Ato- apropiación
- ✍ Diálogo
- ✍ Responsabilidad ética
- ✍ Cuidado del planeta
- ✍ Servicio de la fe y la promoción de la justicia

La propuesta educativa de la Ibero Puebla no sólo busca la incorporación de contenidos, la Pedagogía Ignaciana tiene como propósito ayudar a que el estudiante reflexione sobre la vida, a que experimente una serie de transformaciones internas sobre sus inclinaciones, pasiones, prejuicios y reacciones; esto es, desafiar al estudiante a apropiarse de su propio proceso de aprendizaje. Para ello se plantea una serie de cinco pasos que se muestran en la figura 1.10.

**Figura 1.10** Propuesta educativa de la IBERO Puebla



**Fuente:** elaboración propia con datos de (Universidad Iberoamericana Puebla, 2012)

A la universidad jesuita no le interesa el saber por el saber o formar profesionales por formarlos, lo que pretende es cultivar la realidad local, regional y nacional, esto es formar personas que puedan contribuir a hacer de esa realidad una realidad más humana y equitativa. *“Por consiguiente, una universidad jesuita será mejor universidad en la medida en que entienda mejor la realidad y contribuya a transformarla con mayor eficacia... En suma, una universidad jesuita será excelente cuando su docencia, su investigación y su vinculación sean pertinentes socialmente”* (Universidad Iberoamericana Puebla, 2008)

A fin de propiciar una auténtica transformación a favor de los grupos humanos menos favorecidos o excluidos la Universidad ha identificado doce criterios de **pertinencia social**. En la figura 1.11 se muestran los más importantes para efectos de este trabajo.



**Figura 1.11** Criterios de pertinencia social de la IBERO Puebla

1. La articulación de sinergias que permitan y promuevan la construcción de un régimen de bienestar en el que participen de manera equilibrada y equitativa las esfera pública, privada y familiar; los movimientos sociales y las organizaciones civiles desde una mirada incluyente y solidaria.
2. La elaboración de propuestas innovadoras en materia tecnológica, organizacional y de integración productiva, orientadas al fortalecimiento del sector manufacturero, al rural, a la generación de servicios ambientales y su articulación con el sector de comercio y de servicios desde una perspectiva de la productividad, la sustentabilidad y la distribución equitativa de la riqueza.
3. La generación y apoyo a iniciativas sociales en materia de economía social, y comercio justo.
5. El análisis de las dinámicas socio demográficas que se observan en la región: procesos migratorios, movilidad urbana, asentamientos humanos, composición (por género y generacional) del empleo y prevalencia de discapacidades, con miras a favorecer el respeto a la integridad, la inclusión de personas y colectividades, la superación de condiciones de pobreza, segregación y erosión de vínculos sociales.
8. La contribución a la superación del rezago educativo mediante el impulso de iniciativas de mejora de la calidad en educación formal y no formal que, reconociendo la enorme complejidad del tema, incluyan a todos los actores; además de apoyar experiencias de educación intercultural y en formación tecnológica pertinente y actual.

**Fuente:** (Universidad Iberoamericana Puebla, 2008)

#### 1.2.4 Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT)

En el documento Misión y Visión del IDIT propuesto por el Consejo de Desarrollo del IDIT elaborado en septiembre de 2013, se define al IDIT como *“una plataforma de desarrollo e innovación de proyectos, con una perspectiva abierta e interdisciplinar, para un entorno tecnológico y productivo cada vez más complejo que involucra la participación de diversos actores”*.

Este instituto fue diseñado con la intención de establecer vínculos fuera de la Universidad, es decir, tener contacto y colaboración con la sociedad, con las empresas privadas, con las instituciones públicas, con los gobiernos y las organizaciones sociales. Esto con dos fines: por un lado, promover un aprendizaje situado para los alumnos y cumplir con las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la Universidad; y por otro, apoyar la solución de problemáticas concretas de las empresas y organizaciones a las que asesore. Se pretende favorecer el diálogo entre la academia y los ámbitos empresarial, industrial, social y gubernamental, siempre desde la perspectiva de corresponsabilidad social. Todo esto se pretende que esté reflejado desde las instalaciones. En la figura 1.12 se muestran la entrada principal, desde la Universidad y en la figura 1.13 la entrada trasera que tiene puerta para camiones y proveedores.

**Figura 1.12** Entrada al IDIT por el estacionamiento de la Universidad



**Figura 1.13** Entrada al IDIT por calle lateral



En este sentido, el **objetivo** principal del IDIT es crear conocimiento innovador, impulsar la investigación aplicada y proporcionar servicios de asesoría, de capacitación especializada en función de las necesidades de innovación y tecnológicas en la región. Es así como el IDIT se traza la **misión** de, *servir a la región, a través de alianzas estratégicas con empresas privadas, organismos de gobierno, organizaciones sociales, centros de investigación e instituciones educativas, creando conocimiento innovador, e impulsando la investigación, el desarrollo tecnológico y la incubación de empresas, para alentar*

*alternativas sustentables, impulsar proyectos de aplicación tecnológica, y estimular en los estudiantes de la IBERO Puebla el aprendizaje situado y significativo con base en un enfoque interdisciplinar.*

Mediante un funcionamiento flexible, eficiente y autosustentable, el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica es un referente en la región de vanguardia tecnológica por la generación de alternativas que abren la posibilidad a un desarrollo más equitativo, incluyente, sustentable y corresponsable, así como por la producción de conocimiento y la aplicación de tecnología. Esa es la **visión** proyectada por el instituto.

Según el Consejo de Desarrollo IDIT (2013), los **objetivos particulares** que tiene el IDIT son:

1. Favorecer procesos de aprendizaje situado y significativo.
2. Proveer servicios de diseño y manufactura de prototipos y procesos para empresas de base tecnológica.
3. Generar conocimiento y tecnología, nuevos productos, procesos y servicios.
4. Transferir, adoptar y adaptar tecnología.
5. Desarrollar investigación y aplicaciones científicas-tecnológicas con enfoque interdisciplinar.
6. Vincular su quehacer con organizaciones no gubernamentales y los sectores más necesitados de la sociedad.
7. Promover el desarrollo de nuevas empresas, tanto de base tecnológica como social.
8. Impulsar el diseño de tecnologías y estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático.
9. Crear un espacio en donde estudiantes de institutos y universidades tecnológicas, organizaciones no gubernamentales, y miembros de los sectores público y privado participen en proyectos de integración tecnológica.

Para el cumplimiento de los objetivos relacionados con la incubación, en el Consejo de Desarrollo IDIT (2013), se identifica una serie de **funciones y tareas**, que se describen en la figura 1.14.

**Figura 1.14** Áreas y funciones del IDIT

<b>Áreas y funciones del IDIT</b>
<p><b>Investigación y desarrollo tecnológico aplicado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≡ Desarrollo e integración de los laboratorios multidisciplinariamente con un enfoque de diseño y fabricación digital. (FabLab)</li> <li>≡ Asignación de espacios y suministro de servicios básicos a proyectos de investigación registrados y autorizados institucionalmente.</li> <li>≡ Recomendación de procedimientos y negociaciones para la aplicación real y efectiva de las investigaciones y desarrollos tecnológicos realizados en el IDIT.</li> <li>≡ Guía y orientación para tramitar y gestionar patentes, modelos de utilidad y derechos de autor.</li> <li>≡ Guía y orientación para la vinculación de las investigaciones con entidades nacionales o extranjeras, y con personas físicas de reconocido prestigio, para alcanzar su explotación y aplicación real en la sociedad.</li> </ul>
<p><b>Incubación y aceleración de empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≡ Incubación y desarrollo de empresas con enfoque de economía social</li> <li>≡ Incubación y desarrollo de empresas en general</li> <li>≡ Aceleración de empresas ya constituidas</li> <li>≡ Desarrollo de redes de empresas de diversa índole para potenciar su impacto y la integración de cadenas de valor</li> </ul>
<p><b>Servicios y Proyectos académicos profesionales (SPAP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≡ Promoción de proyectos académicos profesionales a través de la vinculación con el sector productivo y social de forma continua, intensa y bien dirigida.</li> <li>≡ Identificación de los requerimientos y necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para el desarrollo de proyectos académicos profesionales pertinentes.</li> </ul>
<p><b>Albergue de nuevas MIPYMES y de MIPYMES ya constituidas y operando</b></p> <p>Esta actividad estratégica asegura la convergencia de diferentes funciones que el IDIT pretende cubrir simultáneamente; éstas son: academia, investigación, vinculación, SPAP y auto sustentabilidad económica. Con la presencia de las MIPYMES en el IDIT se pretende alcanzar y cubrir ágilmente:</p>

- ≡ La impartición de asignaturas específicas con casos reales y prácticos para los diferentes programas de estudio.
- ≡ El aseguramiento de las prácticas y estancias profesionales de alumnos, supervisadas tanto por el profesor, como por el representante de la MIPYME ahí albergada.
- ≡ Una cartera de proyectos que pueden crearse para las asignaturas del Área de Síntesis y Evaluación y de proyectos de los programas de estudio que lo requieran, respondiendo a las necesidades de las MIPYMES albergadas.
- ≡ La realización de múltiples SPAP a la medida de cada MIPYME y con la participación de investigadores y académicos de la IBERO Puebla.
- ≡ El apoyo a la autosuficiencia económica del IDIT
- ≡ El desarrollo, la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES en la región.

#### Servicios generales y auxiliares

- ≡ Espacio físico o predio propio y compartido.
- ≡ Suministro de agua, luz, gas, telefonía, Internet, vigilancia, estacionamiento.
- ≡ Biblioteca, auditorios, sala de juntas, servicio de comedor y sanitarios.
- ≡ Vinculación con las áreas académicas de la IBERO Puebla para servicios profesionales.
- ≡ Acceso al FabLab
- ≡ Uso de las áreas compartidas para celebrar eventos.
- ≡ Acceso al mercado universitario, siempre y cuando no existan contratos preestablecidos con otros proveedores y clientes por parte de la IBERO y del IDIT.
- ≡ Convivencia con otras empresas e industrias, sin perder autonomía operativa.
- ≡ Acceso a la Aceleradora de negocios.
- ≡ Acceso a la Incubadora de empresas sociales.
- ≡ Costos atractivos y competitivos.
- ≡ Excelente ambiente comunitario.
- ≡ Acceso a la Cartera de servicios sociales.
- ≡ Conexión ágil y directa con más de 200 Universidades Jesuitas en el mundo.
- ≡ Promoción y difusión en el sector social y productivo de la región a través de la organización de eventos programados.

#### **Organización de eventos de tipo empresarial e industrial**

El IDIT, bajo un programa de trabajo y en coordinación con la academia y las industrias en él constituidas, organizará durante el año y en fechas estratégicas, diversos eventos donde promoverá sus actividades y ofrecimientos, así como los servicios, productos y proyectos de las empresas en él instaladas. Estos eventos permitirán también la retroalimentación y la auscultación a temas prioritarios para la Universidad, para el IDIT y para las empresas en él constituidas.

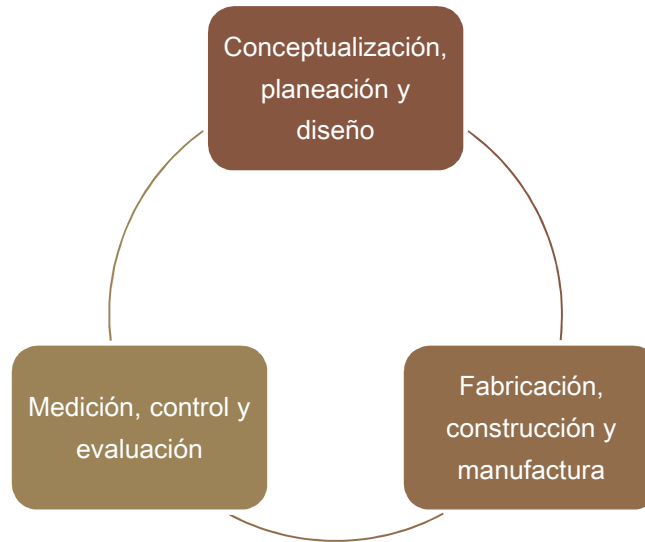
Dichos eventos se clasifican en: Congresos, foros de opinión, ferias tecnológicas, simposios, concursos, ruedas de prensa, presentaciones de libros, premiaciones, mesas redondas, talleres y cursos, exhibiciones, lanzamientos, encuentros, vinculaciones, conferencias, demostraciones, y demás actividades que promuevan y difundan el conocimiento en general.

Las entidades que participen en el IDIT decidirán su inclusión en los eventos anuales, debiendo colaborar obligatoriamente en al menos uno vez al año. Dicha colaboración incluye tiempo, recursos económicos, humanos, materiales y organizativos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del (Consejo de Desarrollo IDIT, 2013)

Para su funcionamiento correcto, el IDIT está planeado en **tres áreas** expuestas en la figura 1.15.

**Figura 1.15** Áreas generales de las instalaciones del IDIT



**Fuente:** Entrevista con Luis Enrique Fernández Lomelín, coordinador de Ciencias e Ingenierías durante el periodo de planeación, 2014.

Estas áreas se encuentran distribuidas en dos plantas, la planta baja para laboratorios y manufactura y la planta alta para oficinas, salones y hospedaje de empresas. A continuación, se describen los espacios con los que cuenta el IDIT y su relación con las áreas previamente mencionadas.

### **1. Espacios de conceptualización, planeación y diseño.**

Para cumplir con el objetivo de esta área se cuenta con:

- ✓ Laboratorios de cómputo con software especializado dependiendo el área de desarrollo de los proyectos.
- ✓ Salones
- ✓ Sala de juntas

En las figuras 1.16 a 1.18 se muestran algunos ejemplos de los espacios del área de conceptualización, planeación y diseño.



**Figura 1.16** Salón de usos múltiples del IDIT



**Figura 1.17** Sala de juntas del IDIT



**Figura 1.18** Sala de cómputo especializada

## **2. Espacios de fabricación, construcción y manufactura**

- ✓ Área abierta para actividades que requieran ser desarrolladas al aire libre y que cuenta con suministros de energías (agua, aire, gas, electricidad).
- ✓ Laboratorios
- ✓ Talleres

A continuación, en las figuras 1.19 a .122 se muestran algunas fotografías de los espacios de esta área:





Figura 1.19 Área abierta

Figura 1.20 Entrada para camiones de carga y descarga



Figura 1.21 Laboratorio de diseño industrial

Figura 1.22 Planta piloto de alimentos



### 3. Espacios para puesta en marcha, el control y la evaluación

- ✓ Alojamiento de empresas incubadas
- ✓ Alojamiento de empresas en operación

En las figuras 1.23 y 1.24 se muestran algunos de los espacios destinados a las empresas incubadas a través de la Incubadora tradicional.



**Figura 1.23** Área destinada a empresas incubadas

**Figura 1.24** Área común para empresas incubadas

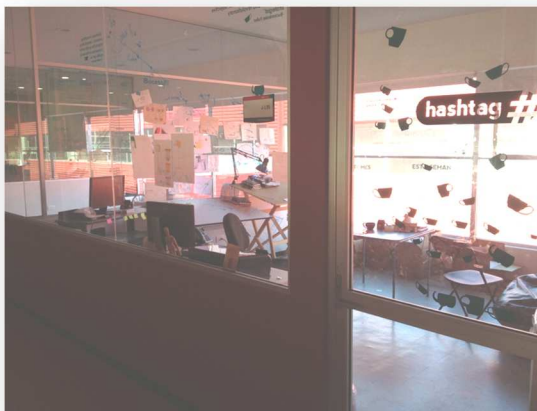


Las figuras 1.25 a 1.27 muestran algunas de las empresas incubadas en la incubadora tradicional en el año 2014.



**Figura 1.25** Empresa alojada en 2014

**Figura 1.26** Empresa alojada en 2014



**Figura 1.27** Empresa alojada en 2014

Para el año 2014 el IDIT contaba con la siguiente maquinaria en las siguientes áreas:

#### Área de diseño textil

- ✓ Máquinas de coser Over
- ✓ Máquinas de coser recta
- ✓ Máquinas tejedora
- ✓ Telares
- ✓ Telares individuales

En las figuras 1.28 a 1.30 se presentan algunas imágenes de la maquinaria.



**Figura 1.28** Telar



**Figura 1.29** Máquina de  
coser Over



**Figura 1.30** Máquina  
tejedora

### Área de diseño industrial y automotriz

Para uso de los alumnos y en vinculación con algunas empresas, en el 2014 el IDIT contaba con la siguiente maquinaria:

- ✓ Mesa de dibujo
- ✓ Computadoras con software especializado
- ✓ Computadora touch smart
- ✓ Horno para cerámica
- ✓ Torno horizontal para madera
- ✓ Sierra de Inglete
- ✓ Taladro sensitivo de banco
- ✓ Sierra vertical y circular
- ✓ Termoformadora
- ✓ Soldadora por puntos
- ✓ Esmeril de banco
- ✓ Lijadora de banda grande y chica
- ✓ Router en mesa y manual
- ✓ Cizalla de pedal y de palanca
- ✓ Tornillos de banco
- ✓ Fresadora universal
- ✓ Torno horizontal
- ✓ Taladros de columna y sensitivo fresador
- ✓ Sierras

A continuación, se muestran algunas imágenes de la maquinaria mencionada:



**Figura 1.31** Horno para  
cerámica



**Figura 1.32** Sierra cinta  
vertical



**Figura 1.33** Taladro  
sensitivo de banco



**Figura 1.34** Fresadora universal



**Figura 1.35** Mesa de dibujo

### 1.2.5 Incubadora tradicional del IDIT

Dando respuesta a la misión y los objetivos del IDIT en el tema de emprendimiento e incubación de empresas, el IDIT obtiene el reconocimiento como incubadora por parte de la Secretaría de Economía Federal en julio de 2013. Es entonces cuando la incubadora desarrolla un modelo de incubación propio y que responde a su vocación de fortalecer emprendimientos ligados a la tecnología, la innovación y el diseño. Este modelo fue presentado en ese mismo año está descrito en el documento Proyecto Ejecutivo Incubación 2013. Este modelo se ha ido enriqueciendo y modificando con la puesta en marcha de los procesos de incubación. El **objetivo general** que la incubadora se plantea es favorecer el desarrollo y permanencia de iniciativas empresariales de productos y servicios en los que destaque la innovación, a través de una metodología centrada en el mercado y en el desarrollo de habilidades del emprendedor.

Algunas de las principales características de esta incubadora se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Ofrece un espacio físico a los emprendedores para alojar sus iniciativas empresariales.
- Favorece un ambiente propicio para el desarrollo de estas iniciativas
- Da seguimiento a las iniciativas y a los emprendedores
- Los emprendedores están insertos en una comunidad emprendedora
- Se ofrecen los servicios del IDIT a costos preferenciales (Irigoyen, 2014)

Como ya se mencionó, la planta alta del IDIT cuenta con un espacio dedicado a la incubadora; aquí se pueden encontrar los espacios dedicados a las siguientes áreas:

- ✓ Espacio para hospedaje de las empresas
- ✓ Espacio común para las empresas.
- ✓ Sala de juntas
- ✓ Espacio administrativo

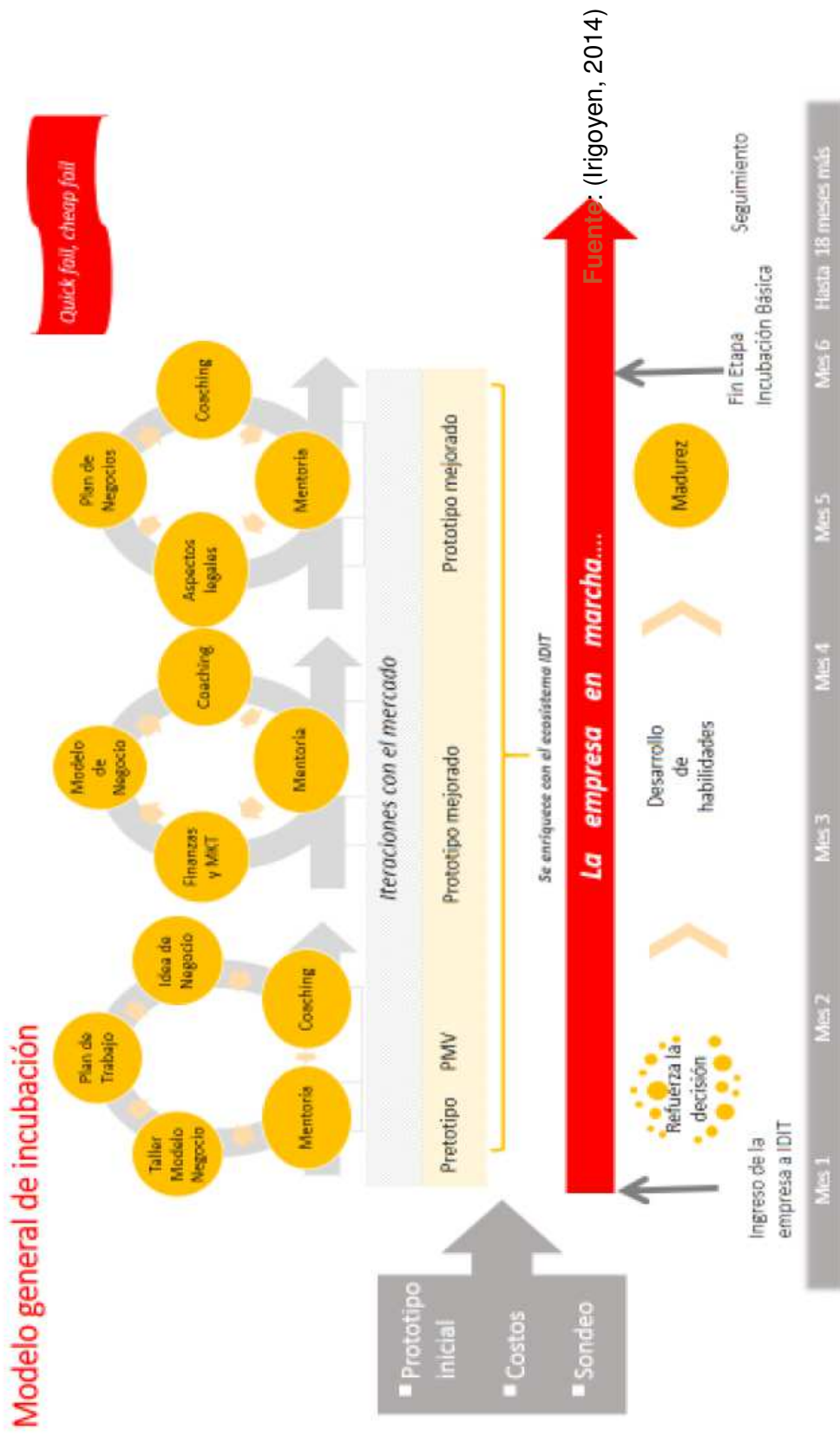
Es importante mencionar que existen espacios de la planta baja que son utilizados para el desarrollo de prototipos, además de los laboratorios. Finalmente, el espacio está diseñado para que las empresas incubadas y alojadas interactúen de manera que surjan sinergias entre ellas.

#### 1.2.6 El Modelo de incubación tradicional IDIT IBERO

El modelo completo y desglosado se encuentra en el documento “Metodología De Incubación IDIT IBERO. Versión 1.1. Diciembre 2013”, en la figura 1.36 se presenta, de manera esquemática, el modelo general de incubación. Las principales características que tiene el modelo son:

1. Cuenta con tres ejes fundamentales:
  - Atención integral a los emprendedores a través de coaching
  - Contacto constante con el mercado para validar los prototipos y propuestas
  - Constante innovación en los productos, diseños, mercados y propuestas tecnológicas.

Figura 1.36 Modelo de incubación tradicional de la incubadora IDIT IBERO



## 2. Cuenta con dos etapas:

- a) Etapa básica. Comprende seis meses, tiempo suficiente para que el emprendedor pueda realizar al menos dos o tres iteraciones en el mercado para adecuar su producto/servicio.
- b) Etapa ampliada. Se consideran hasta 18 meses de seguimiento, debido a que suelen ser los dos primeros años los más vulnerables para los emprendimientos.

El objetivo es que las empresas estén lo suficientemente fortalecidas para no requerir más de la incubadora. Cabe destacar que no todas las empresas son consideradas para las dos etapas. La continuación a una etapa ampliada es determinada por un comité de evaluación.

## 3. Ofrece sus servicios de incubación en dos modalidades:

Alojamiento	Acompañamiento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas se alojan físicamente en las instalaciones del IDIT</li><li>• Generalmente estos son emprendimientos iniciales que no cuentan con un espacio físico para iniciar sus actividades .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas reciben los servicios de la Incubadora sin estar físicamente en la misma</li><li>• Generalmente son empresas que cuentan con un espacio físico para operar y/o que están ubicadas fuera de la Ciudad de Puebla</li></ul>

**Fuente:** (Irigoyen, 2014)

## 4. ¿Quiénes son candidatos para la incubadora?

La Incubadora está abierta al público en general, las principales formas de contacto son:

- Información recibida a través de las áreas académicas de la Universidad
- Medios electrónicos (página web IBERO, página Facebook de la Incubadora)



- Contacto a través de la Secretaría de Economía, Red de Incubadoras y otros similares
- Participantes en el Diplomado de Innovación y otros talleres del IDIT
- Participantes de los retos IDIT
- Difusión en las áreas académicas de la Ibero Puebla

## 5. Criterios de aceptación de proyectos

A pesar de que la incubadora está abierta al público en general, existen criterios básicos para la aceptación de las empresas, estos son:

- Contar con un producto o servicio en fase de prototipo o en funciones
- Que las iniciativas tengan algún componente de innovación o tecnológico
- Disponibilidad de tiempo del emprendedor (es)
- Posibilidad de financiar los gastos del desarrollo del proyecto (Irigoyen, 2014)

## 6. Financiamiento

A pesar de que algunas iniciativas pueden beneficiarse de recursos obtenidos por la incubadora, es importante destacar que la función principal de este organismo no es la de otorgar financiamiento a los incubados, son ellos quienes deben cubrir con los gastos generados por el desarrollo de su empresa.

### 1.3 Conclusión

Como podemos observar, la Universidad Iberoamericana Puebla se fue perfilando como una universidad más tecnológica. Podemos corroborarlo a través de su oferta educativa, las instalaciones y la vinculación que ha desarrollado en los últimos años, sobre todo con el sector empresarial y gubernamental; lo que ha favorecido la creación de proyectos orientados al desarrollo tecnológico y de innovación. Lo anterior sin dejar de lado el objetivo de esta Institución confiada a la Compañía de Jesús, es decir, la construcción de una sociedad más justa, equitativa, humana, fraterna y solidaria.

### 2.1 Contexto general

*“La economía sucia, el narcotráfico, la estafa, el fraude y la corrupción son plagas contemporáneas cobijadas por ese antivallor, ese que sostiene que somos más felices si nos enriquecemos sea como sea”*

*José “Pepe” Mujica*

Algunas investigaciones apuntan a que las desigualdades tienen varias consecuencias negativas para los países. Bernardo Kliksberg en su libro *Emprendedores Sociales* afirma que reducen el tamaño de los mercados internos, la capacidad de ahorro nacional, fracturan la cohesión social, influyen en la tasa de delincuencia y muchos otros efectos no deseables (Kliksberg, 2011). Al mismo tiempo, las desigualdades agudas afectan a los sistemas educativos, pues estos están abiertos para los “que tienen”, y son de poco acceso para los “que no tienen”; dando como consecuencia un sistema educativo totalmente diferenciado para unos y otros, reforzando así, las desigualdades iniciales. Este autor también afirma que “los países con un ingreso más desigualmente distribuido son políticamente más inestables”. El hecho de que un país sea inestable políticamente tiene efectos negativos en su crecimiento; *“para que el crecimiento signifique bienestar colectivo, debe haber simultáneamente desarrollo social; la estabilidad financiera no es posible sin estabilidad política... y la estabilidad política está muy ligada a los grados de equidad y justicia social... es necesario atacar al mismo tiempo los problemas económicos y financieros, y avanzar en las transformaciones institucionales”*. (Kliksberg, 2011)

De acuerdo con el informe de Desarrollo Humano 2013 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la desigualdad en la distribución de ingresos es, en promedio, mayor en América Latina y el Caribe que en otras regiones del mundo. México se encuentra en el 73 de la clasificación mundial de un total de 187 países. Según el informe, la distancia entre el ingreso de los mexicanos más pobres (20%) y el promedio de los más ricos (20%)

es de más de 11 veces, lo que le dificulta el acceso a la salud o a la educación de los primeros. (Mathieu, 2013)

Muchos son los factores que llevan a los países a este estado, sin embargo, uno de los problemas socioeconómicos –a nivel mundial-, es la rápida tercerización de la economía en países en vías de desarrollo; consecuencia de la lenta pero segura eliminación de las actividades productivas nacionales estratégicas, como los son la agricultura y las industrias compuestas principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas. Situación originada por grandes empresas transnacionales, quienes orillan a la población a participar en la maquila y producción de bienes y servicios de demanda local de baja tecnología, por ejemplo, tortillerías, panaderías, peleterías, herrerías, entre otros; o bien, a la comercialización de productos elaborados por las mismas grandes empresas. Hoy en día, en esta llamada ‘economía global’, los países desarrollados buscan actividades productivas que fortalecen con el uso de la tecnología, del capital y de información estratégica, para producir bienes y servicios que serán ofrecidos en todos los mercados posibles, mientras que los países en vías de desarrollo venden mano de obra y recursos baratos. (Contreras, López, & Molina, 2011)

## 2.2 El problema del desempleo

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el número de desempleados en el mundo pasó de 39 millones de personas en el 2007 a 59 millones en 2009. Situación que no mejorará durante los próximos años, lo que significaría 80 millones de personas sin empleo para el 2014. En el caso de México, la tasa de desocupación se ubicó en 5.13% respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) en noviembre de 2012. El desempleo es un problema de carácter estructural a nivel mundial, pues después de los años de crisis mundial los desequilibrios en el mercado laboral son más difíciles de erradicar, por ejemplo, algunos grupos, como los desempleados de larga duración, corren el riesgo de quedar excluidos del mercado laboral, es decir, que podrían no volver a encontrar trabajo. Por su parte, una cantidad cada vez mayor de personas tienen empleos inestables y precarios, los empleos temporales y de tiempo parcial han aumentado considerablemente, más de la mitad y en dos tercios de las economías avanzadas, respectivamente. Según la OIT, en el caso de México, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) señaló que la población subocupada, es decir, aquella que tiene un empleo pero que tiene necesidad y disponibilidad para trabajar más horas, representó el 7.5% de la población ocupada (noviembre de 2012). Por su parte, la proporción del empleo

informal permanece alta, es decir, el 29.2% de la población total ocupada en México (en el tercer trimestre del 2012). El desempleo y la precariedad laboral son problemas especialmente graves para las mujeres, quienes se encuentran en empleos mal remunerados y sin seguridad social, y para los jóvenes, según datos de la OIT, las tasas de desempleo juvenil aumentaron en cerca del 80 por ciento de las economías avanzadas y en dos tercios de las economías en desarrollo.

A pesar de presentar cifras inferiores a las nacionales, el estado de Puebla también muestra problemas en cuanto a desocupación y subocupación con tasas del 3.9% y 6.5% respectivamente. Por su parte, el 32.3% de la población ocupada lo hace en el sector informal, esto es 3.1% más que la población nacional, noviembre de 2012 (Organización Internacional del Trabajo e Instituto Internacional de Estudios Laborales, 2012)

Todos los problemas antes descritos tienen repercusiones a nivel personal y familiar, sin embargo, también resulta un problema económico y social, pues la inestabilidad y temporalidad de los empleos se traduce en “un desperdicio de la capacidad productiva, ya que hay una tendencia a perder las competencias como resultado de una rotación excesiva entre empleos y largos períodos de desempleo o inactividad. Una mayor inestabilidad laboral significa, por lo tanto, una productividad más débil en el futuro y menos oportunidades para prosperar y ascender profesionalmente” (Organización Internacional del Trabajo e Instituto Internacional de Estudios Laborales, 2012)

En particular, el aumento del desempleo y la degradación de la oferta de éste, que implica salarios cada vez más bajos, carencia de seguridad social, de estabilidad laboral y de vigencia en general de los derechos sociales, que con tanto esfuerzo habían logrado la clase trabajadora y los activistas sociales habían logrado establecer, después de más de un siglo de luchas, se constituye uno de los principales rasgos de este modelo, a tal punto que algunos autores hablan del fin de trabajo. Por ello es que aun cuando las economías se reactivan y los volúmenes de negocios aumenta, esto no se refleja ni en la cantidad ni en la calidad de los empleos generados y menos en la disminución de la pobreza. (Cadena Barquín, 2005)

### 2.3 Las empresas familiares

Frente a esta situación, la población ha buscado otras alternativas; de tal suerte que hoy en día las **empresas familiares**, las micro, pequeñas y medianas empresas, son consideradas

de gran importancia en la economía y en el empleo a nivel regional y nacional; tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Anualmente en Estados Unidos el 4% de la población adulta está involucrada en la creación de empresas, en países como España, Bélgica y Portugal, así como en los territorios de la antigua Alemania del Este, más del 20% de los trabajadores son pequeños empresarios o autónomos con una alta tasa de crecimiento; cada año inician su actividad más de 1,5 millones de empresarios, generando uno de cada tres puestos de trabajo. (Díaz, 2000)

En México, según el INEGI, en su censo económico 2009- 2011 las microempresas, constituidas hasta por 10 personas, representaron el 95.7% del total de empresas en México, generando empleo al 40.4% del personal ocupado total y el 6.9% de la producción bruta total. Según datos oficiales del INEGI, las empresas pequeñas, compuestas entre 11 a 50 personas, representaron el 5% del total de empresas, ocuparon al 12.6% de la población ocupada total y produjeron el 6.4% de la producción total. En el caso de Puebla y la zona Metropolitana, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI 2010), el número registrado de MIPyMES fue de 8815. En la figura 2.1 se muestran el número de empresas, dependiendo de su tamaño, para el año 2010 en México.

**Figura 2.1** Unidades Económicas en el municipio de Puebla por actividad económica

Tamaño del establecimiento	Número de empresas
<b>De 0 a 5 personas (Microempresa)</b>	70,586
<b>De 6 a 10 personas (Microempresa)</b>	5,102
<b>De 11 a 30 personas (Pequeña empresa)</b>	3,486
<b>De 31 a 50 personas (Pequeña empresa)</b>	628
<b>De 51 a 100 personas (Mediana empresa)</b>	520
<b>De 101 a 250 personas (Mediana empresa)</b>	302
<b>De 251 en adelante (Empresa grande)</b>	133

**Fuente:** Directorio Nacional de Unidades Económicas, INEGI 2010

En la figura 2.2 se pueden observar los rubros a los que se dedican estas unidades económicas; como se puede observar, la mayor proporción de las unidades económicas se encuentra en el **tercer sector**, principalmente en las actividades dedicadas al comercio.

**Figura 2.2** Número de empresas según su tamaño

PUEBLA	TOTAL	%
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	2	0.0%
Minería	123	0.2%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	15	0.02%
Construcción	532	0.66%
Industrias manufactureras	7,088	8.8%
Comercio al por mayor	2,696	3.3%
Comercio al por menor	35,423	43.8%
Transportes, correos y almacenamiento	622	0.8%
Información en medios masivos	305	0.4%
Servicios financieros y de seguros	823	1.0%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	1,237	1.5%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2,168	2.7%
Corporativos	2	0.0%
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	2,036	2.5%
Servicios educativos	2,537	3.1%
Servicios de salud y de asistencia social	3,587	4.4%
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	994	1.2%
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	8,030	9.9%
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	11,595	14.4%

**Fuente:** Directorio Nacional de Unidades Económicas, INEGI 2010

A pesar de estas alentadoras cifras, se calcula que en nuestro país el 90% de las MIPyMES desaparecen en los primeros cinco años de fundadas. (INAES, 2013)

## 2.4 La incubación de empresas

Al mismo tiempo la incentivación de la creación de empresas ha sido una de las acciones de distintos gobiernos; uno de los mecanismos empleados son las incubadoras de empresas, pues proveen de espacios controlados donde se combinan procesos de desarrollo de negocios, infraestructura y personas. Esta combinación favorece el nacimiento, consolidación, crecimiento rápido y eficiente y, lo más importante, la supervivencia de las empresas. Además, las incubadoras favorecen el incremento en número de empresas nuevas, fomentan el establecimiento de redes de enlace entre emprendedores y empresarios, favorecen alianzas o financiamientos y crean un proceso de mejora continua. 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. Luego de diez años, la tasa de éxito para empresas que han sido gestadas en incubadoras oscila entre el 80 y el 93%. En cambio, el 80% de las empresas innovadoras (no incubadas) cierran antes del año; entretanto, este número cae al 20% cuando se trata de empresas innovadoras egresadas en incubadoras. La Secretaría de Economía en México considera que una de las mejores opciones para crear un proyecto de este tipo son las instituciones educativas, ya que cuentan con los medios adicionales para fortalecer la actividad.

## 2.5 La Economía Social y Solidaria

Hoy en día podemos catalogar a las actividades laborales en tres modalidades: dependiente asalariada, independientes y trabajo asociado. En la figura 2.3 se describen cada una. El modelo económico dominante está cimentado en la dependencia asalariada, sin embargo, han surgido otras formas de hacer economía; para efectos de este trabajo, nos centraremos en la economía social y la economía solidaria. Dos vertientes teóricas con similitudes y con variantes, pero ambas consideradas como solución o alternativa al modelo imperante para mejorar la calidad de vida de la población. Ambos conceptos aún se encuentran en construcción, por lo que se presentan algunas definiciones de diferentes investigadores.

**Figura 2.3** Modalidades de actividades laborales

Dependiente asalariada	Independientes	Trabajo asociado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bajo la continuada subordinación a un empleador que se limita a reconocerle una remuneración producto de negociaciones individuales o colectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quedando determinados por sus propias capacidades y auto-regulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donde el trabajo y la gestión se realizan conjuntamente, sin las limitaciones propias del trabajo individual ni exclusivamente bajo las reglas del trabajo asalariado dependiente.</li> </ul>

**Fuente:** (CICOPA, 2004)

### 2.5.1 La Economía Solidaria

La economía solidaria es la vertiente latinoamericana que inició en la década de los ochenta del siglo pasado y tuvo como su máximo exponente al sociólogo chileno Luis Razeto, quien define los siguientes rasgos:

- Tiene un contenido asociativo que involucra a pequeños grupos o comunidades con estrechos nexos de familiaridad, amistad o vecindad.
- Conlleva relaciones y valores, pues las personas establecen lazos de ayuda mutua, cooperación y solidaridad recíproca como algo inherente al modo a través del cual se busca la satisfacción de necesidades comunes.
- Las experiencias se desarrollan entre los pobres del campo y la ciudad. Surge en la informalidad para enfrentar problemas concretos (falta de trabajo o de vivienda, escasa alimentación, etc.); en algunos casos, con ayuda de ONG o de instituciones religiosas.
- Las organizaciones constituidas tienden a permanecer en el tiempo y a configurarse como un potencial elemento de cambio social, pues la solidaridad debería actuar en las diversas fases del ciclo económico: producción, distribución, consumo y acumulación. (Da Ros, 2007)



Por su parte, Cadena Barquín define a la economía solidaria como un concepto en construcción, centrado en “*contribuir a la superar la falta de oportunidades de una ocupación digna, remunerada y sus respectivas consecuencias de pobreza, desintegración social y exclusión, busca incidir en una transformación radical de la economía y por ende de toda la estructura social mediante estrategias no violentas*”. Al contrario de Razeto, Barquín afirma que la economía solidaria o de solidaridad ‘no se limita a ser una alternativa compensatoria para los pobres, ni formar parte de estrategias de resistencia’. Ya que, afirma, la economía solidaria se propone el impulso de estrategias emancipadoras, democráticas y autogestivas. Para ello, es necesaria la participación *consiente, crítica y organizada* de grandes sectores de la población ya sea como ahorradores, productores, comerciantes o consumidores. (Cadena Barquín, 2005)

En la figura 2.4 se presentan las principales diferencias entre las visiones de las economías capitalista y solidaria.

**Figura 2.4** Principales diferencias entre la visión económica capitalista y la economía solidaria

Aspectos	Economía Capitalista	Economía de la Solidaridad
<b>Cimientos Básicos</b>	Producción de mercancías	Articulación de relaciones interpersonales e intergrupales en el marco y respeto de las diversidades culturales.
<b>Objetivo Central</b>	Búsqueda de Ganancias	Satisfacción de necesidades fundamentales individuales y grupales; desarrollo integral de las personas.
<b>Equilibrio del sistema</b>	Funcionamiento natural del mercado a través de la competencia	Cooperación conciliadora.
<b>Determinación de los precios</b>	Ley de la oferta y la demanda	Conformación de circuitos económicos solidarios basados en intercambios equitativos y justos
<b>Determinación de los salarios</b>	Ley de la oferta y la demanda	Puesto que los asociados son a la vez trabajadores y propietarios, sus ingresos dependen del desempeño de la empresa
<b>Distribución de los excedentes</b>	En función del capital aportado	En proporción del trabajo realizado
<b>Organización del trabajo y del proceso económico</b>	División de funciones por especialización; actividades separadas y parcelarizadas.	Socialización de los conocimientos y saberes; creatividad y multiactividad.

### Crecimiento de la empresa/ organización

Aumento de la productividad por cambios en los procesos tecnológicos

Identificación con la organización; presencia de un fuerte liderazgo colectivo; confianza y respeto recíprocos; participación democrática; buena comunicación e información; realización personal y laboral; capacitación y voluntad de superación; autovaloración y autoestima

Se expresa en términos de bienestar material

Está centrado en la persona y sus capacidades; existe un fuerte factor comunidad.

### Desarrollo Social

**Fuente:** (ROS, 2005)

Algunas características principales identificadas son:

1. La supremacía de la persona ante el capital.
2. La revalorización del factor trabajo
3. La presencia central del **factor comunitario** o factor C, 'como categoría organizadora'. En España también llamado el canto de la gallina, se refiere a aquellas palabras que inician con el prefijo "co" que significa "con" y que expresa el hacer y el estar juntos; palabras como confianza, compromiso, coherencia, corresponsabilidad, colaboración, cooperación. (Da Ros, 2007)

### 2.5.2 La Economía Social

La vertiente europea, la economía social, término que según Da Ros ha sido utilizado por diversos autores para designar a un tipo de organización creada por los trabajadores, pero que también ha sido usado como un enfoque que integra la problemática social al estudio de la economía. La autora identifica dos grandes corrientes en la economía social europea, una social-cristiana enfocada en la dimensión social y moral; y una socialista, centrada en la capacidad de auto-organización de la clase obrera. Esta nueva economía social, como la define la autora, no se limita a responder a situaciones de urgencia; las organizaciones que la componen tienen “aspiraciones relativas a otra sociedad o incluso para vivir y trabajar de otro modo... están motivadas especialmente por aspiraciones para alcanzar una mayor democracia, por una sociedad que reconoce el lugar de las mujeres, por una sociedad más equitativa, por un desarrollo sustentable, etc.” (Da Ros, 2007)

Por su parte Chávez Monzón define a la Economía Social como un “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”. (CIRIEC, 2007)

El autor identifica ciertas características principales:

- Son privadas, es decir, no forman parte del sector público ni están controladas por el mismo.
- Están organizadas formalmente, es decir, habitualmente están dotadas de personalidad jurídica propia.
- Son autónomas, esto es que tienen plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno, para controlar y organizar todas sus actividades.
- Tiene libertad de adhesión.

- La distribución de beneficios o excedentes entre los socios, si se produce, es de acuerdo con la actividad que realizan como trabajadores.
- Ejercen una actividad económica en sí misma considerada, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias. Trabajan con capital y otros recursos no monetarios, no para el capital.
- Son organizaciones democráticas, en el proceso de toma de decisiones se aplica el principio de “una persona, un voto”, independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios. Los socios controlan mayoritaria o exclusivamente el poder de decisión de la organización.

**Fuente:** (CIRIEC, 2007)

La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) define a la Economía Social como *“conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios (ver figura 2.5), persiguen el interés general económico o social, o ambos”*. (CEPES, 2014)

En el caso de México, la Ley de la Economía Social y Solidaria se refiere a las empresas de Economía Social como aquellas que se encuentran en este sector social de la economía y que funcionan como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan. Esta misma ley establece que el Sector Social de la Economía está integrado por diferentes formas de organización social: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

Esta misma ley dicta que los Organismos del Sector deben tomar en cuenta en su organización interna una serie de principios, así como orientar su actuación con base en una serie de valores.

En la figura 2.5 se describen los principios, valores y las principales características de los organismos del sector de la economía social de cuatro enfoques:

- 1.** La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es una organización no gubernamental independiente que agrupa, representa y sirva a las organizaciones cooperativas en todo el mundo.
- 2.** La Ley de la Economía Social y Solidaria. Reglamentaria del párrafo séptimo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía. Última reforma DOF 11-06-2013.
- 3.** Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES).
- 4.** Mondragón Corporación

**Figura 2.5** Principios, valores de la Economía Social

	ACI	Ley Economía Social (México)	CEPES	Mondragón
<b>Principios</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía e independencia del ámbito político y religioso</li> <li>2. Régimen democrático participativo</li> <li>3. Forma autogestionaria de trabajo</li> <li>4. Interés por la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adhesión voluntaria y abierta</li> <li>2. Gestión democrática por parte de los socios</li> <li>3. Participación económica de los socios</li> <li>4. Autonomía e independencia</li> <li>5. Educación, formación e información</li> <li>6. Interooperación</li> <li>7. Interés por la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Libre Adhesión</li> <li>2. Organización Democrática</li> <li>3. Soberanía del Trabajo</li> <li>4. Carácter Instrumental y Subordinado del Capital</li> <li>5. Participación en la Gestión</li> <li>6. Solidaridad Retributiva</li> <li>7. Interooperación</li> <li>8. Transformación Social</li> <li>9. Carácter Universal</li> <li>10. Educación</li> </ol>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda mutua</li> <li>- Democracia</li> <li>- Igualdad</li> <li>- Equidad</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Responsabilidad social</li> <li>- Preocupación por los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda mutua</li> <li>- Democracia</li> <li>- Igualdad</li> <li>- Equidad</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Justicia</li> <li>- Pluralidad</li> <li>- Subsidiariedad</li> <li>- Confianza</li> <li>- Autogestión</li> <li>- Responsabilidad compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidaridad</li> <li>- Democracia</li> <li>- Igualdad</li> <li>- Libertad</li> <li>- Ayuda mutua</li> <li>- Equidad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Vocación social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación</li> <li>- Responsabilidad Social</li> <li>- Innovación</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de (Alianza Cooperativa Internacional , 2001), Ley de Economía Social y Solidaria, (CEPES, 2014), (Mondragón, 2014)

## 2.6 La Incubación de Empresas de Economía Social

Como se expresa en el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, son pocos los procesos de incubación de empresas sociales, esto lo demuestra las pocas empresas de Economía Social que nace, otras pocas las que sobreviven y mucho menos las logran mantenerse en el mercado durante más de cinco años. En el mismo documento se hace referencia a algunas causas de estos problemas, por ejemplo, el poco acceso a nuevas tecnologías dentro de los procesos; la poca innovación a lo largo de la cadena productiva; la baja calidad de los productos y servicios ofrecidos; un mercado poco identificado y por lo tanto un nivel de ventas insuficiente; un acceso limitado al financiamiento; poca asesoría técnica y especializada; la poca cooperación entre las empresas sociales; la falta de profesionalización, sobre todo a niveles gerenciales, donde además de saber administrar la empresa no se pierdan o diluyan los principios, valores y filosofía; la insuficiente formación de cuadros de reemplazo en los órganos directivos; el poco interés de los jóvenes en este tipo de empresas; la poca difusión de los beneficios de este modelo. (INAES, 2013)

Es indudable que el tema educativo y de formación es una tarea central para el futuro de las empresas de economía social. Arizmendiarieta definía incluso al movimiento cooperativo como un “movimiento educativo que emplea la acción económica” (Azurmendi, 1992). Kliksberg afirma que esta formación sólida y sistemática se puede hacer a través de instituciones especializadas, como las Universidades. Sin embargo, afirma, “son pocas las organizaciones que cuentan capacidades instaladas para ser sustentables en el largo plazo. Además de la sustentabilidad financiera, nos referimos a su grado de institucionalidad, la profesionalización de sus recursos humanos, el impacto de sus acciones y su capacidad de incidencia en las políticas públicas”. (Kliksberg, 2011)

Es importante mencionar que las opciones de formación en emprendimiento asociativo para las micro, pequeñas y medianas empresas son insuficientes e inaccesibles ya sea por distancia o por costo. Existen programas de incubación en el Estado de Puebla que ofrecen algunos servicios de asesoría, consultoría, capacitación, uso de espacios, vinculación y trámites, ya sea para alta tecnología, tecnología intermedia o negocios tradicionales; pero ninguna enfocada al emprendiendo asociativo y menos a las empresas de economía social y cooperativas. Por otro lado, los modelos utilizados para la incubación de las empresas son todos tradicionales y se comparten entre instituciones, es decir, son pocas las que tienen un modelo de incubación propio; eso se puede constatar en la figura 2.6 donde se muestran las incubadoras existentes en la zona en 2013.



**Figura 2.6.** Incubadoras existentes en la zona de atención de la Incubadora de la IBERO Puebla

NOMBRE INCUBADORA	AÑO DE CREACIÓN	TIPO DE INCUBADORA	MODELO	INSTITUCIÓN
Incubadora De Alta Tecnología RETTO	2011	Alta tecnología	RETTO	Aprendizaje a través de la aventura, CR S.C.
Unincube (UPAEP)	2004	Alta tecnología	MTC/OKLAHOMA	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Alternativas Integrales Para El Desarrollo De Los Empresarios Sociales (AIDES)	2006	Negocios tradicionales	PROEMPLEO	Alternativas integrales para el desarrollo de los empresarios sociales (AIDES)
Centro Empresarial Vanguardia, CDEVA A.C.	2008	Negocios tradicionales	JPA	Centro empresarial vanguardia, CDEVA A.C.
Conecta Sede Puebla	2007	Negocios tradicionales	INCUBAEMPRESAS	Conocimiento, evaluación y certificación del talento, A.C.
Incubadora Social Puebla Del ITESM Campus Puebla	2007	Negocios tradicionales	ITESM	ITESM
INQBA Escuela De Negocios	2009	Negocios tradicionales	IPN	Incubación y desarrollo empresarial ENTREPRENEUR, S.C.
Centro De Incubación E Innovación Empresarial Del I.T. De Puebla	2009	Tecnología intermedia	MIDE-SNEST	Instituto Tecnológico de PUEBLA
Centro De Innovación Y Competitividad Empresarial (CICE) De La BUAP	2007	Tecnología intermedia	ITESM	Benemérita Universidad Autónoma De Puebla
Incubadora De Empresas De La Universidad Tecnológica De Puebla	2004	Tecnología intermedia	CGUT	Universidad Tecnológica De Puebla
Incubadora De Empresas Del ITESM, Campus Puebla	2004	Tecnología intermedia	ITESM	ITESM
Incubadora De Empresas UVM Campus Puebla	2010	Tecnología intermedia	UNITEC	Universidad Del Valle De México, Campus Puebla
Incubadora De La Universidad Interamericana Global Network	2011	Tecnología intermedia	CGUT	Universidad Interamericana Global Network, S.C.
Incubadora De Tecnología Intermedia RETTO	2011	Tecnología intermedia	RETTO	Aprendizaje a través de la aventura, C.R. S.C.

**Fuente:** Sistema Nacional De Incubación De Empresas De La Secretaría De Economía (2013)

Al mismo tiempo, tampoco existe una política pública de acompañamiento y apoyo a empresas sociales en nuestro país; al contrario de otros países como Brasil que tiene experiencias de apoyo a la creación y seguimiento de empresas de Economía Social. Una de ellas es la construcción de la Red Universitaria Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas. Esta red surge en 1998 integrada por ocho Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP). Cada una de estas Incubadoras es “una unidad académica interdisciplinaria de enseñanza, investigación y extensión” cuyo objetivo era el de “*transferir conocimientos tecnológicos ya sea de gestión, producto o proceso para las iniciativas de la población excluida económica y socialmente*”. (Cruz, Tillmann, Della Vechia, & Nunes, 2011)

Historia de las ITCP's:

- 1987 se conforma la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnología Avanzada cuyo objetivo era el desarrollo de Incubadoras y Parques Tecnológicos de Brasil, con el apoyo del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, así como diversas agencias de financiamiento. Fuerte articulación entre organismos gubernamentales y no-gubernamentales.
- Década del 1990, el país estaba viviendo una situación económica y política compleja: mercados liberados; un sector público privatizado; presupuestos públicos restringidos; tasas elevadas de desempleo y de trabajo informal; precariedad e inestabilidad de los empleos. Bajo este escenario, es que surgen muchos movimientos sociales:
  - o Grupos de trabajadores que conforman grupos de trabajo, asociaciones y cooperativas; fábricas en quiebra recuperadas por trabajadores; trabajadores autónomos que se unen para producir conjuntamente.
  - o Organizaciones de la sociedad civil, religiosas, sindicatos y otras que empiezan a desarrollar actividades en apoyo de los grupos anteriores.
- 1998 a 2000 se impulsa el Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares del Gobierno Federal (PRONINC).
- En 2003, se crea la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES) dentro del Ministerio del Trabajo, que permite el funcionamiento de 33 incubadoras entre 2005 y 2007.

### Características de la RED:

- El trabajo plantea la integración de las universidades con emprendimientos colectivos.
- Se trabaja sobre todo en el área de formación y consolidación de los emprendimientos.
- Busca procesos de intercambio de conocimientos prácticos y teóricos entre la incubadora y los grupos de trabajadores asociados, construyendo de manera compartida nuevos conocimientos.
- El proceso de incubación es lento, sin tiempos determinados, de largo plazo (no menos de dos a tres años).
- Metodología compartida, pero independiente.
  - o Comienza siempre con una fase de acercamiento (pre incubación)
  - o La fase de “incubación” combina acciones de asesoría y consultoría en diversas actividades de formación.
  - o Finalmente, “des-incubación”, determinadas acciones, más puntuales o específicas (alguna asesoría o intervención de emergencia, por ejemplo).
- La principal fuente de financiamiento (para la mayoría de las incubadoras) es el PRONINC, organismo gubernamental.
- Trabajan directamente con poblaciones de bajos ingresos y poca escolaridad. Predominan grupos en áreas de artesanías, agricultura familiar y selección de residuos sólidos (reciclaje).

Una experiencia más cercana en el Estado de Puebla, en México es el Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla; política social del municipio de Puebla (PMD, 2011) que se desarrolló del 2011-2014 desde la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana (SDSPC), a través de la Dirección de Política Social y Economía Social cuyo objetivo era *“mejorar las condiciones de vida y los ingresos de las familias poblanas, especialmente aquellas en condiciones de pobreza a partir de acciones fundamentadas en la economía social, a través de información, educación, capacitación, apoyo al emprendimiento colectivo, trabajo en colaboración, organización y*

*visión comunitaria, para que impacte en el fortalecimiento del tejido social”* (Bernal Cuevas, 2017).

Para lograr este objetivo, el proyecto se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Difundir la cultura de emprendimiento, trabajo en equipo cooperación y economía social
- Acompañar y orientar a grupos de personas que estén interesados en desarrollar proyectos productivos de manera colectiva
- Mejorar la organización de grupos en funcionamiento
- Proporcionar orientación en temas empresariales específicos
- Proporcionar orientación y acompañamiento para la búsqueda de financiamiento y capacitación técnica.
- Proporcionar orientación y espacios para la generación de estrategias de comercialización.
- Promover y difundir la fórmula empresarial de economía social y cooperativismo en diversos ámbitos de la sociedad.

El Proyecto al Fomento de la Economía Social y el Cooperativismo del municipio de Puebla contó con tres programas:

1. Programa Centros de Emprendimiento Colectivo (CoEmprende)
2. Programa de Formalización y Profesionalización de las empresas de economía social y cooperativas (CoEmprende fase 2)
3. Fomento a la cultura emprendedora asociativa basada en el modelo de economía social. (Bernal Cuevas, 2017)

Este Programa tuvo sus bases teóricas y metodológicas de la Escuela Andaluza de Economía Social con quienes formó a sus orientadores y la base para la implementación de este proyecto de Economía Social de la Universidad Iberoamericana Puebla.

## 2.7 El papel de la IBERO Puebla

Además de los altos índices de desempleo, el interés de la población por el autoempleo responde a otros factores, por un lado, las teorías de mercado que hacen énfasis en la

empresa y en la iniciativa privada han tomado fuerza en los últimos años, por otra parte, el descontento y la decepción del sector público como instrumento del crecimiento. Según la OIT las motivaciones para crear empresas son de tipo socio laboral, pero también ideológica. (Díaz, 2000)

Frente a este panorama, la Universidad Iberoamericana Puebla ha identificado a la Economía Social como una alternativa que puede dar respuesta a este sector de la economía que ha sido olvidado. Uno de los primeros esfuerzos hechos en la universidad fue la creación del programa IBERO Emprende dentro del Centro de Formación y Desarrollo Empresarial CE-FORMA

### 2.7.1 IBERO EMPRENDE

El programa IBERO EMPRENDE Internacional establecido en la Universidad Iberoamericana Puebla en el año 2006, con la cooperación y transferencia de conocimiento de CEPES- Andalucía y la Escuela Andaluza de Economía Social (EAES). Este programa tenía como objetivo “la promoción, génesis y consolidación de nuevos proyectos de emprendimiento colectivo a partir de planteamientos teóricos, didácticos y empresariales, altamente innovadores, muy directamente relacionados con la realidad actual de la Economía Social.” Guía IBERO EMPRENDE

Este Programa estaba inserto en el CE-FORMA cuyo compromiso era diseñar y proponer a los estudiantes y egresados un tipo de emprendimiento congruente con los principios y valores que la Universidad promueve como la responsabilidad social, la equidad y la solidaridad; así como con los valores de la Economía Social.

El programa abarcaba cinco módulos presenciales a través de los cuales se pretendía que los emprendedores formularan un proyecto de manera evolutiva y lo pusieran a prueba en el mercado; todo esto mediante un acompañamiento permanente basado en técnicas del coaching grupal. Además del programa IBERO EMPRENDE, el CE-FORMA ofrecía los servicios de consultoría, investigación y formación de empresas. En la figura 2.6 se describen estos servicios.

**Figura 2.7** Servicios que ofrecía el CEFORMA en el año 2006

<p><b>1. Consultoría e intervención integral para las empresas. Con las siguientes etapas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico integral de la situación de la empresa.</li> <li>• Capacitación adaptada a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Elaboración de plan de mejora, intervención y acompañamiento para alcanzar alguna(s) de las estrategias de mejora.</li> <li>• Evaluación de la implementación de la (s) mejoras</li> <li>• Elaboración de planes de largo plazo a partir de la experiencia de la mejora</li> </ul>
<p><b>2. Consultoría especializada</b></p>	<p>Intervenciones puntuales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y gestión</li> <li>• Aspectos de calidad, para el desarrollo de modelos de gestión de calidad, para la adopción e implementación de sistemas ISO</li> <li>• Coaching individual o grupal para la mejora</li> <li>• En aspectos financieros</li> <li>• En aspectos productivos</li> <li>• En aspectos técnicos</li> </ul>
<p><b>3. Programa de Formación y Fortalecimiento de MIPYMES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas innovadores de fortalecimiento a la pequeña y mediana empresa.</li> <li>• Sistema de Gestión</li> <li>• Definición de negocio y diseño de estrategia</li> <li>• Diseño de la capacidad del negocio</li> <li>• Comercialización y exportación</li> <li>• Transferencia de tecnología</li> <li>• Programas de formación innovadores basados en los nuevos enfoques conceptuales, técnicos, instrumentales y pedagógicos.</li> <li>• Procesos de consultoría, asesoría y asistencia técnica para promover mejoras en la gestión y modernización de las MIPyMES</li> </ul>

**Fuente:** (IBERO, Puebla, 2014)

Posteriormente, para el año 2010, la universidad estableció una vinculación estratégica con el Grupo Cooperativo Mondragón, referente internacional por su experiencia en el cooperativismo y su gran aporte a la transformación de la sociedad, dando como resultado la Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social. Este es un proyecto definido como *“una apuesta que pretende ofrecer al entorno regional un espacio académico de alto nivel de reflexión sobre los modelos de gestión de los recursos, en la perspectiva de la generación de alternativas económicas donde el sentido esté dado por las personas”* (Universidad Iberoamericana Puebla, 2013)

### 2.7.2 EL PROYECTO DE ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO

Como ya hemos visto, la Universidad se ha convertido en un espacio innovador, transformador y que fomenta el emprendimiento, eso se puede constatar a través de los espacios físicos, equipamiento y personal que la componen. Este espacio es una respuesta al mercado que así lo demanda, pero también es una apuesta para convertirlo en un espacio que incida y transforme la sociedad, es decir, que sea congruente con su filosofía. Es así como en el año 2013 se plantea un proyecto donde todo este potencial que tiene la Universidad para sus alumnos se comparta con aquellos que no tienen acceso al conocimiento y la tecnología. Este proyecto fue financiado por un agente externo a la universidad, con miras a que a largo plazo pueda ser reproducido y, como Kliksberg señala, sustentable en todos los ámbitos: en lo financiero, lo institucional, en la profesionalización de sus recursos humanos, en el impacto de sus acciones y en su capacidad de incidencia en las políticas pública.

El proyecto de Economía Social forma parte de las actividades de la Incubadora del Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) de la Universidad Iberoamericana Puebla. Pretende brindar un servicio a aquellas personas en alguna situación de vulnerabilidad y que no pueden acceder a este tipo de apoyos en otras instituciones. El **objetivo** que el IDIT se planteó, desde a dirección del Instituto, fue *“impulsar y consolidar iniciativas empresariales ubicadas en zonas vulnerables, incorporando un componente significativo de desarrollo tecnológico e innovación y promoviendo los principios de la economía social”*. Al mismo tiempo, este proyecto se trazó como meta acompañar entre quince y veinte iniciativas empresariales durante un periodo de un año. Es por ello que se hizo necesario determinar la metodología a través de la cual se cumpliera con el objetivo y las metas establecidas.

Para lograrlo, se buscó la participación de orientadores que participaron en el Programa CoEmprende, que se llevó a cabo en la Secretaría de Desarrollo Social del municipio de Puebla del año 2011 al 2012, coordinado por Ramiro Bernal; y del cual se retoma la forma de trabajo y metodología general para el diseño y adecuación de este proyecto. Es así como me incorporo al proyecto en octubre de 2013 junto con Luis Enrique Fernández y Fernández, quienes hacemos la propuesta del modelo de acompañamiento y evaluación respectivamente; con el apoyo de Nenúfar Granados, orientador y el seguimiento de Elia Irigoyen, coordinadora del proyecto y encargada de la incubadora. A continuación, se presenta el organigrama del proyecto en ese momento.

Bajo este escenario y en aras de establecer vinculaciones dentro de los departamentos, instancias y proyectos de la universidad, que permita incidir en la sociedad y transformarla, este trabajo pretende el siguiente **objetivo general**: “Desarrollar el modelo de incubación de empresas bajo el enfoque de Economía Social que permita cumplir con los objetivos del Proyecto de Economía Social IDIT IBERO coordinado desde la incubadora del Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) de la IBERO Puebla”.

Al mismo tiempo se plantearon como **objetivos específicos** los siguientes:

- 1.** Identificar los objetivos, necesidades y potencialidades del IDIT en el tema de incubación de empresas.
  - Revisión bibliográfica
  - Entrevista con actores clave
  - Observación de espacios
- 2.** Identificar los objetivos del IDIT en el tema de incubación de empresas de Economía Social.
  - Revisión histórica de la Economía Social en la Universidad Iberoamericana Puebla
  - Entrevista con actores clave
- 3.** Identificar características, motivaciones y objetivos en común entre la incubación de empresas y la Economía Social
  - Revisión bibliográfica
  - Revisión de otras experiencias de incubación y acompañamiento de empresas
  - Revisión de otras experiencias de incubación de empresas de economía social.



## 2.8 Conclusión

De la misma manera en que la Universidad se fue perfilando como una Universidad más tecnológica, también fue desarrollando un modelo de acompañamiento a empresas, sobre todo externas, con ciertos diferenciadores de otras incubadoras. Uno de los más importantes es el tema de lo social, es decir, se enfocó en la búsqueda de modelos de incubación que resolvieran las necesidades que tienen la mayoría de las empresas, pero donde el centro sean las personas que la conforman y no el dinero. La economía social fue la respuesta y el camino que la Universidad tomó desde el año 2006 y que da pie a la propuesta que se presenta.

Es importante resumir que en México y específicamente en Puebla, son pocas las organizaciones e instituciones educativas, públicas o privadas que atiendan la formación y capacitación integral de las empresas asociativas. Solo algunas cooperativas que atiendan a sus socios en cuestiones de capacitación empresarial y formación cooperativa. Por su parte, no hay políticas públicas que fomenten la creación, mantenimiento y crecimiento de empresas de economía social; han sido pocas experiencias y con periodos de implementación cortos. La puesta en marcha de un programa que atienda a las empresas asociativas, en temas empresariales, sociales y de innovación, será importante para fortalecer su quehacer y el de la economía social.

*“No poco o casi todo lo realizado por el esfuerzo humano consciente y responsable ha sido en una primera instancia un bello ideal y nada más”*  
*Arizmendiarieta*

### 3.1 El modelo de incubación de economía social

El objetivo de este modelo es *establecer una guía de intervención, que permita el emprendimiento, el impulso y la consolidación de iniciativas empresariales **colectivas**, que aborde las dimensiones: empresarial, social y de prototipos.*

Este modelo está dirigido a iniciativas conformadas por grupos de personas que tienen experiencia de trabajo conjunto, que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad y/o exclusión y en cuyas actividades exista un componente tecnológico o de innovación que pueda ser desarrollado o potencializado.

#### 3.1.1 Las características del modelo

Aquí se presentan algunas de las principales características de este modelo de incubación. Que, además, representan sus principales diferenciadores de otros modelos de acompañamiento.

1. El modelo consta de seis fases secuenciales con un proceso de sistematización continuo que se presentan en la figura 3.1 y que se detallan más adelante.

**Figura 3.1** Fases del modelo de incubación de economía social



2. Este modelo está centrado en tres dimensiones, todas igual de importantes:
  - Dimensión social. Conformación de un equipo de trabajo sólido.
  - Dimensión del prototipo. Desarrollo, o mejora, de un prototipo (producto (s) o servicio (s)).
  - Dimensión empresarial. Definición de aspectos técnicos, financieros y de mercado de las empresas.
3. Pretende dar una especial atención al desarrollo tecnológico y de innovación de las empresas.
4. El modelo proporciona las bases para el acompañamiento de las iniciativas empresariales colectivas de manera sistemática, sin que esto represente rigidez para los orientadores.
5. Por la forma en cómo se desarrolla, el modelo permite la evaluación y la sistematización continua.
6. Finalmente, la duración del acompañamiento y la figura del orientador son elementos clave en este modelo; ambos recursos se detallan a continuación.

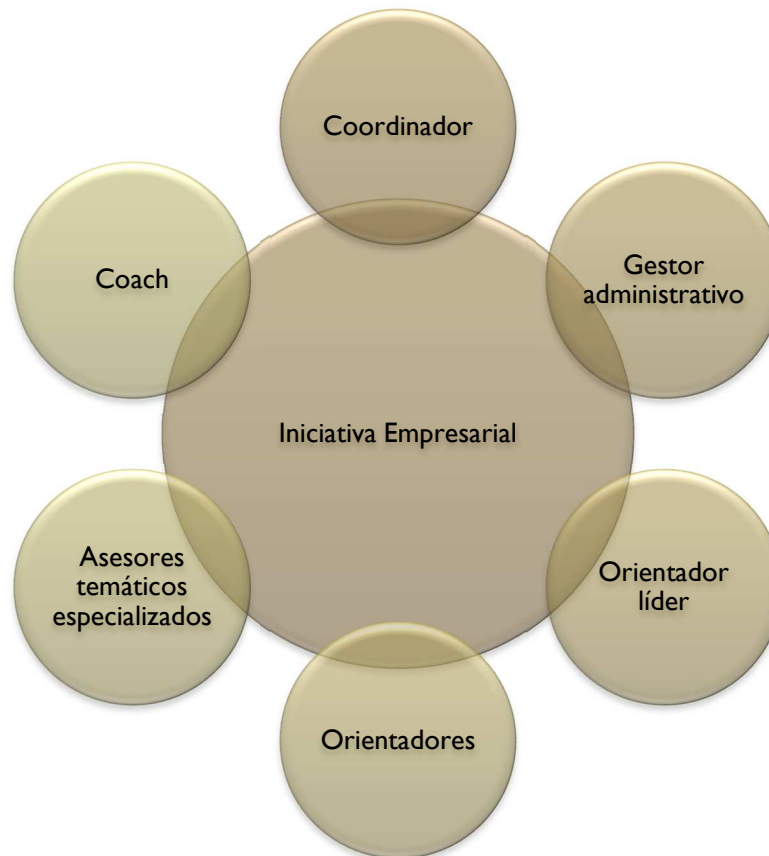
### 3.1.2 Recursos necesarios para la implementación del modelo

Para la implementación del modelo se recomienda tomar en cuenta los siguientes recursos.

#### 3.1.2.1 Humanos con recursos

Sin duda alguna, el elemento más importante y diferenciador de este modelo es el equipo de trabajo, el cual se busca que trabaje de manera cooperativa, de tal manera que sea un ejemplo para las empresas que acompañen. La propuesta de puestos y organigrama se presenta en la figura 3.2.

**Figura 3.2** Organigrama del equipo de trabajo



En las figuras 3.3 a 3.8 se describen los perfiles de cada uno de los puestos propuestos, tomando en cuenta las responsabilidades, sus funciones y los requisitos mínimos, tomando en cuenta habilidades, comportamientos, conocimientos y experiencia, de cada puesto.

**Figura 3.3** Perfil del coordinador de proyecto

Puesto		Coordinador de proyecto
<b>Responsabilidad del puesto</b>		
<p>Vigilar el cumplimiento de las actividades, de todos los involucrados en el proyecto, para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Presentar, de manera periódica y al final, los resultados y ajustes del proyecto.</p>		
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de asesores</li> <li>• Supervisar las actividades del gestor administrativo</li> <li>• Supervisar y acompañar el trabajo del orientador líder.</li> <li>• Definir, junto con el orientador líder, la intervención de los asesores temáticos.</li> <li>• Recopilar la información operativa y administrativa</li> <li>• Informar del avance del proyecto a la coordinación general</li> <li>• Presentar, junto con el orientador líder, los resultados del proyecto</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos</b>		
<b>Habilidades y comportamientos</b>	<p>Coordinación, comunicación, integración, análisis del entorno, proyectar a futuro, observación, razonamiento y síntesis, organización de ideas y experiencias.</p> <p>Liderazgo, trabajo en equipo, apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.</p>	
<b>Conocimientos y experiencia</b>	<p>Planeación, desarrollo local, metodologías participativas, elaboración de proyectos de desarrollo, elaboración de proyectos desde el enfoque de Economía Social.</p>	

**Figura 3.4** Perfil del gestor administrativo

Puesto		Gestor administrativo
<b>Responsabilidad del puesto</b>		
<p>Planeación y elaboración de directrices para la asignación y entrega de recursos económicos del proyecto.</p>		

Funciones del puesto	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar ante las instancias internas y externas los comprobantes, documentos, etc., para la entrega de recursos en tiempo y forma</li> <li>• Facilitar y tramitar uso de equipo, salones, etc., requeridos para el proyecto</li> <li>• Sistematizar la información de sus funciones en los formatos definidos para el proyecto</li> <li>• Entregar la información administrativa en tiempo y forma.</li> <li>• Entregar reporte final de la información administrativa del proyecto.</li> </ul>
Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	Comunicación, rapidez de ejecución en la solución de problemas, razonamiento y síntesis, proyección a futuro.
	Responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.
Conocimientos y experiencia	Planeación, administración de recursos, elaboración de reportes.

**Figura 3.5** Perfil del orientador líder

Puesto	Orientador líder
	<p><b>Responsabilidad del puesto</b></p> <p>Formulación, junto con el coordinador, de la propuesta estratégica del proyecto.</p> <p>Coordinación de la sistematización de la información de las empresas de todos los orientadores.</p> <p>Presentación de resultados operativos del proyecto al coordinador general.</p> <p><b>Funciones del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y acompañar el trabajo de los orientadores par el cumplimiento de los objetivos e tiempo y forma</li> <li>• Proponer la intervención de los asesores temáticos y coordinarla</li> <li>• Orientar a las empresas</li> <li>• Sistematizar la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto</li> </ul>

- Supervisar y asegurar la entrega, por parte de los orientadores, de la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto
- Formular, junto con el coordinador, el proyecto de seguimiento

Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	<p>Coordinación, comunicación efectiva, integración, análisis del entorno, proyectar a futuro, observación, razonamiento y síntesis, organización de ideas y experiencias, dinamización, motivación, empatía y solidaridad.</p> <p>Liderazgo, trabajo en equipo, socialización, apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.</p>
Conocimientos y experiencia	<p>Planeación, dinamización de grupos, elaboración de planes de negocio, incubación de empresas, desarrollo local, metodologías participativas, elaboración de proyectos desde el enfoque de Economía Social, manejo de TIC's y métodos de evaluación e instrumentos de seguimiento.</p>

**Figura 3.6** Perfil de los orientadores

Puesto	Orientadores
Responsabilidad del puesto	
Acompañamiento de las iniciativas empresariales colectivas y entrega de resultados operativos del proyecto al orientador líder.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a las empresas a su cargo</li> <li>• Sistematizar la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto</li> <li>• Entregar los resultados de las empresas a su cargo</li> </ul>	

Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	Comunicación efectiva, integración, análisis del entorno, proyectar a futuro, observación, organización de ideas y experiencias, dinamización, motivación, empatía y solidaridad. Trabajo en equipo, socialización, apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.
Conocimientos y experiencia	Planeación, dinamización de grupos, elaboración de planes de negocio, incubación de empresas desde el enfoque de Economía Social, metodologías participativas, manejo de TIC's.

**Figura 3.7** Perfil de los asesores especializados

Puesto	Asesores temáticos especializados
Responsabilidad del puesto	
Brindar servicios profesionales, en temas específicos, a las empresas que lo necesiten.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar de forma puntual y personalizada a las empresas que así lo necesiten.</li> <li>• Dar talleres o sesiones de trabajo para varias empresas del proyecto cuando se requiera.</li> </ul>	
Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	Comunicación efectiva, observación, organización de ideas y experiencias y empatía. Apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.
Conocimientos y experiencia	Asesoría y ejecución de proyectos en las áreas de especialización (legal, contable, de diseño, uso de laboratorios, financiero, entre otros).



**Figura 3.8** Perfil del coach

Puesto		Coach
<b>Responsabilidad del puesto</b>		
Brindar servicios profesionales, en temas específicos, a las empresas que lo necesiten.		
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar de forma puntual y personalizada a las empresas que así lo necesiten.</li> </ul>		
<b>Requisitos mínimos</b>		
<b>Habilidades y comportamientos</b>	Comunicación efectiva, observación, organización de ideas y experiencias y empatía.	
	Apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.	
<b>Conocimientos y experiencia</b>	Coaching individual y de grupo	

### 3.1.2.2 Duración

Otro de los recursos importantes para el desarrollo de este modelo es el tiempo. Para determinar el tiempo necesario para completar las seis fases se considera la etapa en la que se encuentran las iniciativas empresariales colectivas; esto es, se deben tomar en cuenta aspectos como:

- El grado de avance de la iniciativa, en cada una de las dimensiones (empresarial, de prototipo y social).
- Disponibilidad de tiempo de las personas que conforman la iniciativa.
- Los usos y costumbres de las comunidades donde se trabaja, que determinan el ritmo de vida de los grupos.

Sin embargo, podemos establecer un periodo recomendable de mínimo 9 meses y máximo 12 meses.

### 3.1.2.3 Infraestructura y materiales

Un recurso más es el tipo y la cantidad de materiales e infraestructura necesarios. Estos dependen de las condiciones y zonas donde se trabaja, es decir, dónde se desarrollará el modelo de incubación. Para el desempeño ideal de cada uno de los integrantes del equipo se proponen una serie de materiales e infraestructura descritos en la figura 3. 9.

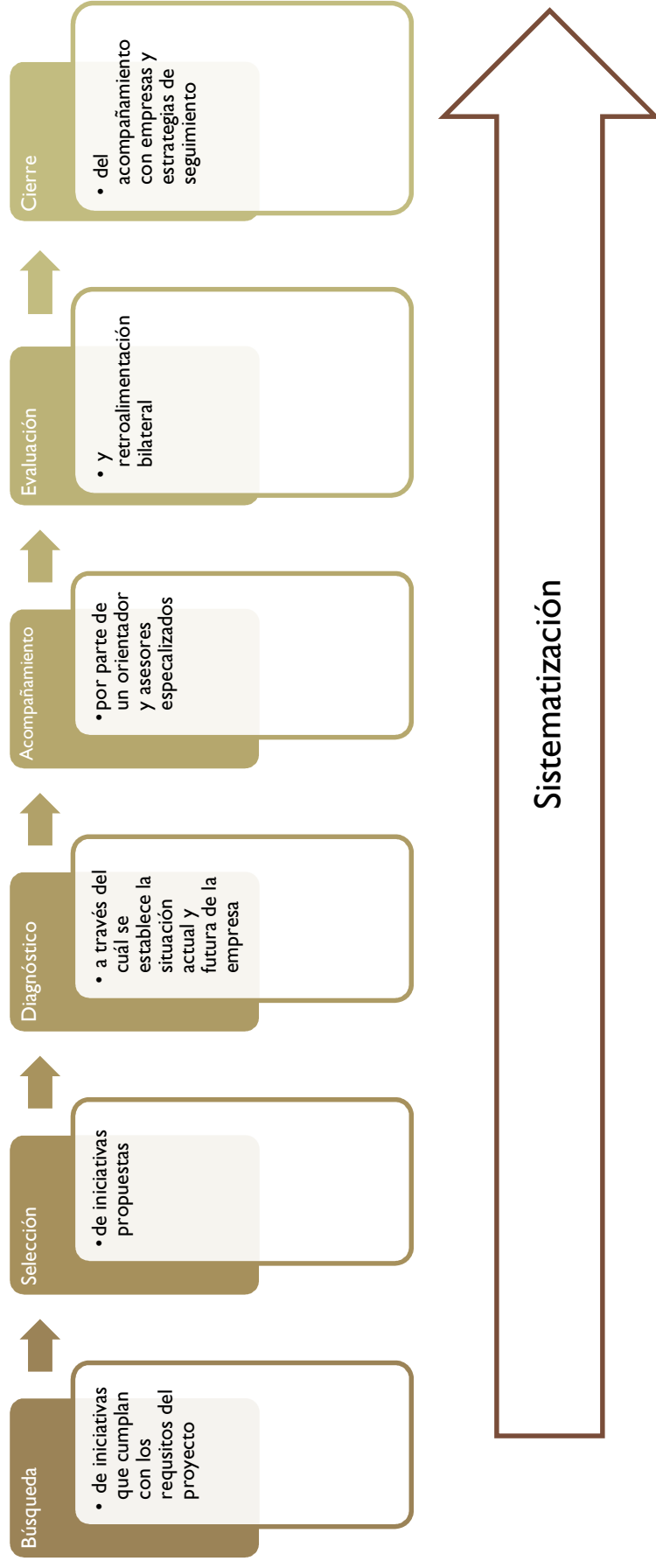
**Figura 3.9** Materiales e infraestructura necesaria por puesto

<b>Integrante de equipo</b>	<b>Infraestructura y materiales</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Alternativas</b>
<b>Coordinador del proyecto y/o gestor administrativo</b>	Oficina	Computadora, impresora y acceso a internet	Búsqueda de aliados que permitan su uso o renta.
	Papelería básica	Hojas blancas, lapiceros, clips, engrapadora, folders, etc.	
<b>Orientadores</b>	Espacios de trabajo con los grupos	Salones de usos múltiples.	Casas de los integrantes de las iniciativas.
	Equipo	Proyector, impresora y computadora	Pizarrón o cartulinas
	Papelería básica	Hojas blancas, lapiceros, plumones, clips, engrapadora, folders, etc.	
<b>Asesores temáticos</b>	Laboratorios y equipos especiales	Dependiendo del giro de la empresa, es un factor clave en el fortalecimiento de los proyectos.	Búsqueda de aliados que permitan su uso o proveedores para la renta como universidades, centros de capacitación tecnológica, bachilleratos, etc.
	Salones para talleres con varias empresas	Salones de usos múltiples.	
<b>Coach</b>	Espacios de trabajo con los grupos	Salones de usos múltiples.	Casas de los integrantes de las iniciativas.

### 3.2 Las fases del modelo

Como ya se mencionó anteriormente, el modelo consta de seis fases secuenciales, además de un proceso continuo de sistematización transversal. En la figura 3.10 se describen las fases del modelo y más adelante se detallan los objetivos, la duración, los resultados esperados, la descripción y el proceso de sistematización de cada una de las seis fases.

**Figura 3.10** Descripción de las fases del modelo de incubación de empresas de economía social



La descripción de las fases del modelo propuesto se hace en forma de manual. En la figura 3.11 se explican los elementos de este manual.

**Figura 3.11** Ejemplo de la presentación de las fases del modelo

Microsoft Word - GUIA\_ACADÉMICA\_MCOOP\_201314

Este cuadro indica la fase que se está describiendo

**Fase. Nombre de la fase**

- a. Objetivos de la fase
- b. Duración aproximada
- c. Resultados esperados al finalizar esta fase
- d. Descripción
- e. Sistematización

1. Búsqueda

2. Selección

3. Diagnóstico

4. Acompañamiento

5. Evaluación

6. Cierre

Sistematización

## Fase 1. Búsqueda de iniciativas empresariales colectivas

La primera fase propuesta es la búsqueda de las iniciativas; ya sea emprendimientos o empresas ya conformadas y trabajando, que serán incubadas. Para lograrlo, se recomiendan las siguientes actividades.

### a. Objetivos de la Búsqueda

- Definir criterios para la identificación de iniciativas acorde con los objetivos del proyecto.
- Identificar las iniciativas empresariales que cumplan con los criterios de búsqueda establecidos.

### b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de 1 a 2 meses por cada 10 iniciativas, dependiendo de las condiciones del entorno y la situación en la que se encuentra la institución ejecutora, es decir, el grado de posicionamiento en la comunidad de trabajo, número y tipo de aliados con los que se cuenta, entre otros factores.

### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Lista de iniciativas candidatas para el acompañamiento.

### d. Descripción

Es necesario identificar los mecanismos de búsqueda, así como tomar en cuenta los criterios de búsqueda, a continuación, se detallan algunos ejemplos.

#### ≡ Identificación de mecanismos de búsqueda.

Estos dependen de las condiciones del lugar, sus usos y costumbres, los recursos con los que se cuenta, el tiempo de trabajo previo en la zona y el grado de reconocimiento por parte de los pobladores. A continuación, se presentan tres mecanismos de búsqueda sugeridos:

- Búsqueda de aliados. Identificar los aliados con los que se cuenta es una actividad clave; entre ellos podemos mencionar instituciones públicas y privadas, fundaciones, instituciones y grupos religiosos, empresas sociales y organizaciones vinculadas al emprendimiento o al trabajo con grupos.

1. Búsqueda
  2. Selección
  3. Diagnóstico
  4. Acompañamiento
  5. Evaluación
  6. Cierre
- Sistematización

- Convocatorias. Este mecanismo de búsqueda exige contar con tiempo previo al inicio del proyecto, es decir, no está considerado en el tiempo de acompañamiento.
- Seguimiento. Una vez que las empresas han recibido el acompañamiento, y dependiendo de su avance, son susceptibles de volver a ser candidatas; por lo que al cierre se proponen herramientas de seguimiento de las iniciativas acompañadas.

### ≡ Definición de los criterios de búsqueda

Las iniciativas que serán consideradas para participar deberán cumplir con los criterios que la institución u organización definan. Estos criterios se plantean a partir de la misión y objetivos de la organización conductora del proyecto. Aquí se presentan algunos criterios sugeridos:

- Trabajo colectivo: las iniciativas deberán estar integradas por grupos de por lo menos 3 personas. La Ley de la Economía Social y Solidaria se refiere a las empresas de Economía Social como aquellas que se encuentran en este sector social de la economía y que funcionan como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan.
- Vulnerabilidad: iniciativas integradas por personas que se encuentren en alguna de las siguientes situaciones de vulnerabilidad:
  - Que vivan en alguno de los municipios de la Cruzada Nacional Contra El Hambre.<sup>1</sup>
  - Grupos conformados por: jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, personas que trabajan en la economía informal y/o personas en desempleo.
- Componente tecnológico y/o de innovación: se prefieren aquellas iniciativas empresariales que tengan disponibilidad de mejorar sus productos y/o servicios, optimizar sus procesos, ingresar a nuevos mercados, incluir tecnología, generar nuevas soluciones, perfeccionar sus diseños, empaques, etc.

### ≡ Primer contacto con las iniciativas

Una vez que se tiene la lista de iniciativas candidatas, el orientador realiza una primera vista a cada iniciativa para conocerlas y recopilar información básica sobre ellas; esta

---

<sup>1</sup>Estrategia de Inclusión y Bienestar Social de carácter Nacional, ver en <http://sinhambre.gob.mx/#mexico-sin-hambre>

información se documenta a través de una **hoja de datos generales**. (Ver Anexo 1)

### e. Sistematización

Para el proceso de sistematización se requiere una serie de actividades en cada etapa. Las actividades para esta etapa se describen en la figura 3.12; también se describen los responsables, la frecuencia y los formatos que deben llenarse.

**Figura 3.12** Actividades para el proceso de sistematización para la etapa de búsqueda

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>Elaborar lista de empresas candidatas visitadas</b>	Coordinador	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	NA	NA
<b>Registro de cada empresa visitada</b>	Orientadores	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	<b>Hoja de Datos Generales</b>	Anexo 1

## Fase 2. Selección de iniciativas empresariales

Una vez que se tiene la lista de candidatos para el acompañamiento, será necesario seleccionar aquellas que serán acompañadas.

### a. Objetivos de la Selección

- Seleccionar a las iniciativas que serán beneficiadas con el acompañamiento.

### b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de dos semanas, por cada 10 iniciativas.

### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Lista de iniciativas seleccionadas por un **comité de aceptación**
- ✓ Firma de cartas compromiso con cada iniciativa

### d. Descripción

La selección de las iniciativas se hace a través de los **criterios de aceptación**. El procedimiento para esta selección se presenta a continuación.

#### 1. Presentación de iniciativas candidatas:

La selección de las empresas se hace a través de un comité de aceptación. Este comité tiene como **objetivos**:

- Aprobar o rechazar el ingreso de empresas o iniciativas a ser beneficiadas.
- Retroalimentar a los orientadores acerca de la pertinencia e idoneidad de las empresas o iniciativa consideradas.
- Colaborar en el cumplimiento del logro de los objetivos.

Se recomienda que este comité esté integrado por al menos tres personas que conozcan los objetivos y enfoque del proyecto; estas personas tendrán un voto para aprobar o rechazar las propuestas. De la misma forma, los orientadores formarán parte de este comité, aunque ellos sólo tendrán voz para presentar las iniciativas y, de ser necesario, resolver dudas al comité. El procedimiento para la selección de las empresas es el siguiente:

1. Búsqueda
  2. Selección
  3. Diagnóstico
  4. Acompañamiento
  5. Evaluación
  6. Cierre
- Sistematización



1. La información sobre las iniciativas es presentada al comité con dos días de anticipación a través de la hoja de datos generales, esto permite a los integrantes del comité tener una idea de las empresas que se van a presentar y formular preguntas sobre ellas.
2. Los orientadores hacen una breve presentación de las iniciativas interesadas donde se explican las razones por las que considera deberían ser incluidas en el Proyecto, así como los riesgos y áreas de oportunidad.
3. El comité escucha, dialoga y expresa dudas con los orientadores, posteriormente, deliberará el acceso con base en los criterios de aceptación descritos en la figura 3.13.
4. La resolución sobre el ingreso de cada empresa será emitida ese mismo día, o en días posteriores, si se requiere completar alguna información para tomar una decisión.
5. El comité sesionará varias veces durante el proyecto, cada vez que se integren nuevas empresas o iniciativa

**Figura 3.13** Criterios de aceptación para el comité

	A considerar	Óptimo
<b>Tipo de empresa o iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas tradicionales (en cuanto a su formación e integración)</li> <li>• Empresas/iniciativas con posibles fines partidarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos solidarios</li> <li>• Empresas colectivas</li> <li>• Empresas familiares</li> </ul>
<b>Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas de alto nivel socioeconómico, integradas, con servicios, con acceso a apoyos diversos, etc.</li> <li>• Zonas alejadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas vulnerables por sus condiciones de: aislamiento, falta de servicios, bajo nivel socio-económico, etc.</li> </ul>
<b>Condiciones de seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importantes riesgos físicos para los orientadores (delincuencia, accesos, condiciones sociales, otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos físicos limitados</li> <li>• Cercanía al lugar donde se desarrolla el proyecto (menos de dos horas de desplazamiento)</li> </ul>
<b>Población objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un tipo de población que sea rechazada completamente, más bien son deseables los grupos descritos en "Óptimo"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres</li> <li>• Jóvenes</li> <li>• Adultos mayores</li> <li>• Personas con discapacidad</li> <li>• Población semi-rural e indígena</li> </ul>
<b>Componente Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas que no tienen potencial para incidir en innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas con posibilidades de mejora a través de la innovación: maquinaria, procesos, producto, redes sociales, software, imagen, marketing, etc.</li> </ul>
<b>Experiencia en el giro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas integradas por personas que no han trabajado de manera conjunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas empresariales cuyos socios tengan cierta experiencia de trabajo conjunto</li> </ul>

## 2. Firma de cartas:

Una vez aceptada la iniciativa, los emprendedores son citados en la institución para la

celebración de una ceremonia de firma de cartas compromiso. En esta misma ceremonia, se presentan las empresas seleccionadas y se hace un breve recorrido por las instalaciones de la institución, el objetivo es que las empresas identifiquen, desde el primer día, las posibilidades de mejora de sus empresas.

En ese momento se inicia el **expediente** de la empresa que incluye la hoja de datos generales de la empresa y las **cartas compromiso individual y grupal**. Ver anexos 2 y 3.

### e. Sistematización

De la misma manera que en la etapa de búsqueda, existe una serie de actividades para la sistematización, éstas se describen en la figura 3.14.

**Figura 3.14** Actividades para el proceso de sistematización para la etapa de selección

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>Firmar Cartas Compromiso</b>	Iniciativa empresarial y orientadores	Una vez después de que la iniciativa ha sido seleccionada.	Carta compromiso individual	Anexo 2
			Carta compromiso grupal	Anexo 3
<b>Expedientes</b>	Orientador	Desde la firma de cartas compromiso hasta el cierre del acompañamiento	NA	NA

### Fase 3. Diagnóstico de las iniciativas empresariales colectivas

Una vez seleccionadas las empresas con las que se va a trabajar, es necesario conocer la etapa en la que se encuentran a nivel empresarial, pero también en relación con el grupo de trabajo; de la misma manera es necesario conocer el grado y el potencial de innovación.

Para ello se proponen las siguientes actividades:

#### a. Objetivos del diagnóstico

- El objetivo del diagnóstico es identificar, de manera cualitativa y cuantitativa el estado de la iniciativa previo al acompañamiento en la dimensión empresarial, social y de prototipos.

#### b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de una semana cada 10 empresas.

#### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Porcentaje de avance en cada una de las dimensiones por iniciativa.
- ✓ Plan de intervención para cada iniciativa.

#### d. Descripción

Para su manejo y comprensión, el diagnóstico está dividido en **cuatro partes**:

- I. Datos generales de la empresa
- II. Dimensión Empresarial
- III. Dimensión del Prototipo
- IV. Dimensión Social

Está formulado con **34 reactivos** presentados a través de preguntas dirigidas a los emprendedores. Estas preguntas se traducen en aspectos de la empresa que abarcan las **dimensiones** mencionadas anteriormente, que a su vez se dividen en nueve **áreas**, que se detallan en la figura 3.15. Para mayor detalle, ver anexo 4.

1. Búsqueda
  2. Selección
  3. Diagnóstico
  4. Acompañamiento
  5. Evaluación
  6. Cierre
- Sistematización

**Figura 3.15** Dimensiones y áreas evaluadas en el diagnóstico



Cada reactivo cuenta con tres **niveles de respuesta** que sirven como referente para que el orientador, con base en su experiencia y conocimientos en cada área, pueda determinar el grado de avance en cada dimensión. El documento también cuenta con un espacio para las **observaciones** que el orientador considere importantes y que no estén contemplados en las respuestas proporcionadas. Estos tres niveles de respuesta se traducen en **porcentaje de avance** por aspecto del 25, 50 o 75%. Con esta información podemos calcular el porcentaje de avance ya sea por áreas, dimensiones o total.

Una vez que se tiene la información de las cuatro áreas se representa, de manera gráfica, en un **radar diagnóstico**, que se muestra en el anexo 5. Se considera que este diagnóstico es una herramienta cuantitativa y cualitativa porque, a pesar de que se cuentan con tres niveles de respuesta como referente, los resultados expresados en porcentajes dependen también de la experiencia, conocimiento e interpretación de cada orientador. Se pretende que este diagnóstico sirva para:

- Brindar información al orientador sobre la empresa
- Apoyar el proceso de seguimiento y evaluación de las empresas y del mismo proyecto.
- Ofrecer información a los emprendedores para su autoevaluación.

Además de identificar el grado de avance, el diagnóstico ayuda a los orientadores a definir el **plan de intervención** para cada una de las empresas, a través de:

- Identificar las áreas menos desarrolladas por las empresas.
- Prever las sesiones de trabajo que requerirán de mayor atención y tiempo.

- Definir posibles necesidades de apoyo como: asesores temáticos especializados, coaching u otros servicios de la universidad.

### e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrollen las actividades descritas en la figura 3.16

**Figura 3.16** Actividades para el proceso de sistematización para la etapa de diagnóstico

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>Elaborar diagnósticos por iniciativa</b>	Orientadores	Se elabora en tres momentos: al inicio, a la mitad y al final de la fase de acompañamiento.	Diagnóstico de iniciativas empresariales colectivas	Anexo 4
<b>Elaborar radares de diagnóstico por iniciativa</b>	Orientadores		Radar de Diagnóstico	Anexo 5
<b>Plan de intervención por empresa</b>	Orientadores	Una vez, cuando se hace el diagnóstico inicial.	NA	NA

## Fase 4. Acompañamiento de las iniciativas empresariales colectivas

Una vez hecho el diagnóstico, se inicia con las sesiones de acompañamiento con cada una de las empresas. A continuación, se describe, con mayor detalle, en qué consiste este acompañamiento.

### a. Objetivo

- El objetivo de esta etapa es brindar herramientas que desarrollen y fortalezcan las capacidades y habilidades de los empresarios en las dimensiones empresarial, social y de prototipo, para la gestión colectiva de sus iniciativas.

### b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de seis meses por empresa.

### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Plan estratégico
- ✓ Plan de gestión
- ✓ Prototipo (s)

### d. Descripción

El modelo se basa en el acompañamiento directo del grupo por parte de un orientador en **sesiones de trabajo**. Este acompañamiento está basado en el diagnóstico hecho previamente y sigue una **ruta de emprendimiento**. Además de las sesiones de trabajo es importante la asesoría de otros expertos en diferentes temas y **otras modalidades de apoyo** con los que cuenta la Universidad. Un elemento más, es la **vinculación** con otras empresas. Todos estos aspectos son importantes y conforman esta fase de acompañamiento, a continuación, se describen a detalle.

#### 1. Las sesiones de trabajo

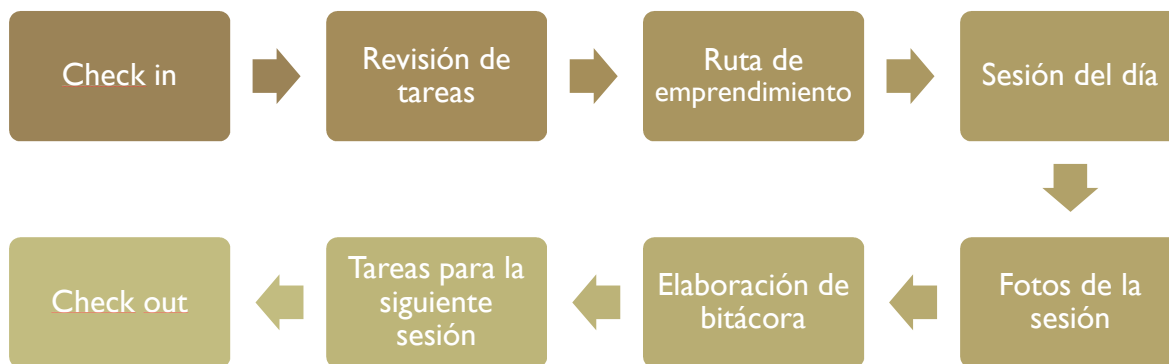
Se llevan a cabo por lo menos una vez por semana con una duración recomendada de dos horas. El **lugar** para las sesiones es acordado entre las iniciativas y el orientador; es recomendable que se consideren gastos de traslado para los orientadores (gasolina y casetas), sobre todo cuando se trata de lugares lejanos. Algunos criterios a considerar para

1. Búsqueda
  2. Selección
  3. Diagnóstico
  4. Acompañamiento
  5. Evaluación
  6. Cierre
- Sistematización

selección del lugar son: que los **espacios de trabajo** sean amplios, libres de interrupciones, de ruidos, sin personas ajenas al grupo, que permitan la confidencialidad.

Los **contenidos** de las sesiones están basados en el índice temático y cada orientador tiene la libertad de aplicar las técnicas que considere convenientes, utilizado como herramienta principal el cuaderno de trabajo. Se recomienda que las **sesiones** estén **equilibradas** entre los aspectos operacionales propios del grupo (procesos, objetivos y resultados), la parte formativa (adquisición de conocimiento, competencias técnicas, etc.) y las actividades pedagógicas. Dentro de las sesiones se recomienda utilizar **herramientas didácticas** como videos, canciones, metáforas, historietas, análisis de casos verídicos, frases célebres, dibujos, técnicas de coaching grupal (conversacionales, uso de preguntas poderosas, escucha activa, disposición corporal, energética y emocional, entre otras). Los materiales para el acompañamiento dependerán del tipo de sesión y pueden variar en cantidad y tipo para cada iniciativa. Aunque existe libertad en el desarrollo de las sesiones, en la figura 3.17 se presenta un ejemplo de la **estructura recomendada** para cada sesión.

**Figura 3.17** Estructura recomendada para cada sesión de trabajo



## 2. Otras modalidades de apoyo

Además de las sesiones de acompañamiento por parte del orientador, las iniciativas cuentan con otras modalidades de apoyo como el coaching, las asesorías especializadas, así como otros servicios de la Universidad. Estas modalidades se describen en la figura 3.18; el procedimiento para que las iniciativas gocen de estos apoyos, es el siguiente:

1. El orientador identifica y propone el tipo de apoyo requerido al coordinador de proyecto.



2. El coordinador de proyecto evalúa las propuestas hechas por los orientadores y hace la vinculación con los prestadores de los servicios.
3. El orientador, el prestador de servicios y la iniciativa se reúnen para plantear la necesidad o necesidades inherentes al área de especialización del prestador de servicios.
4. Entre el coordinador, el orientador y el prestador de servicios definen los alcances traducidos en productos, así como los tiempos de entrega.
5. Se inicia la asesoría con fechas y horarios establecidos por las iniciativas y los asesores.

**Figura 3.18** Actividades y dimensiones de otras modalidades de apoyo en el acompañamiento

Actores		Actividades y dimensiones
<b>Coaching</b>	Grupal y personalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para el grupo, sobre todo en la dimensión social de la empresa, en temas como la solución de conflictos, aprendizaje organizacional, desarrollo estructural, problemáticas personales, coyunturales y de equipos de trabajo.</li> </ul>
	Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría puntual para la solución de problemas en temas específicos, sobre todo de las dimensiones de prototipo y empresarial.</li> </ul>
<b>Asesoría especializada</b>	Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar conocimiento sobre un tema específico, sobre todo de la dimensión empresarial, a un grupo de iniciativas que lo requieran.</li> </ul>
	Servicio social	
<b>Servicios de la Universidad</b>	Prácticas profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelven problemas específicos en la dimensión empresarial y/o de prototipo.</li> </ul>
	Alumnos y profesores de las asignaturas	
	Laboratorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de equipamiento, infraestructura o instalaciones especiales para el desarrollo o mejora de prototipos.</li> </ul>

## El proceso del Coaching grupal

Uno de los elementos importantes de la metodología es la figura del orientador que, como ya se describió, es importante que cuente con varias habilidades; entre ellas ciertas herramientas de coaching grupal. La escuela Andaluza de Economía Social cuenta con una Metodología del coaching grupal que fue base para la capacitación de los orientadores en el proyecto del gobierno municipal CoEmprende. Sin embargo, es importante decir que este orientador no tiene que ser un coach certificado; cuando el equipo requiera de un trabajo de equipo más complejo o específico, se buscare de este apoyo extra, donde se trabajaran las cuatro fases del proceso de coaching.



**Fuente:** (Escuela Andaluza de Economía Social, 2002)

### 3. La ruta de emprendimiento

Al igual que el diagnóstico, el acompañamiento considera tres dimensiones: la empresarial, la de prototipo y la social. Este acompañamiento está basado en una **Ruta de Emprendimiento** desarrollada por la Fundación de la Escuela Andaluza de Economía Social. En la figura 3.19 se presenta un esquema de la ruta propuesta para el acompañamiento de empresas de este proyecto; modificada de la Escuela Andaluza de

Economía Social, recuperada por el programa CoEmprende y adaptada para este Proyecto. La esencia es la misma, se consideran tres fases evolutivas en las dimensiones social y empresarial; la dimensión de prototipo se trabaja como un eje transversal. Se pretenden ciertos cambios en cada fase, de cada dimensión, se describen a continuación:

**Figura 3.19** Descripción de las fases evolutiva de las dimensiones social y empresarial

Dimensión empresarial	Dimensión social
<p>Fase 1. Desarrollo de la idea fuerza. Se valoran distintas ideas de negocio partiendo de experiencias propias, intereses, metas, así como oportunidades del mercado.</p>	<p>Fase 1. De individuo a grupo: a partir de experiencias propias, intereses y metas, el grupo vislumbra un proyecto compartido: que, aunque no está materializado, se convierte en motivación para iniciar el viaje.</p>
<p>Fase 2. De idea a proyecto. Se construye el modelo de negocio, desde la definición del cliente y propuesta de valor hasta los costos.</p>	<p>Fase 2. De grupo a equipo. En esta fase se construyen acuerdos mínimos: valores y códigos de conducta con los que trabajarán.</p>
<p>Fase 3. De proyecto a empresa. El equipo de trabajo tiene claridad sobre su empresa, se inició o mejoró el contacto con el cliente y desarrolla su plan estratégico.</p>	<p>Fase 3. De equipo a sociedad. Existe claridad sobre los roles de cada uno de los integrantes, así como los valores y principios que rigen su actuar. Se genera un plan de gestión.</p>

**Fuente:** (Bernal Cuevas, 2017)

Como parte de la fase de acompañamiento se recomienda aplicar la herramienta utilizada en el diagnóstico para tener una **evaluación intermedia** en el proceso. Esto permitirá, de ser necesario, ajustar tiempos y el uso de recursos de cada iniciativa.

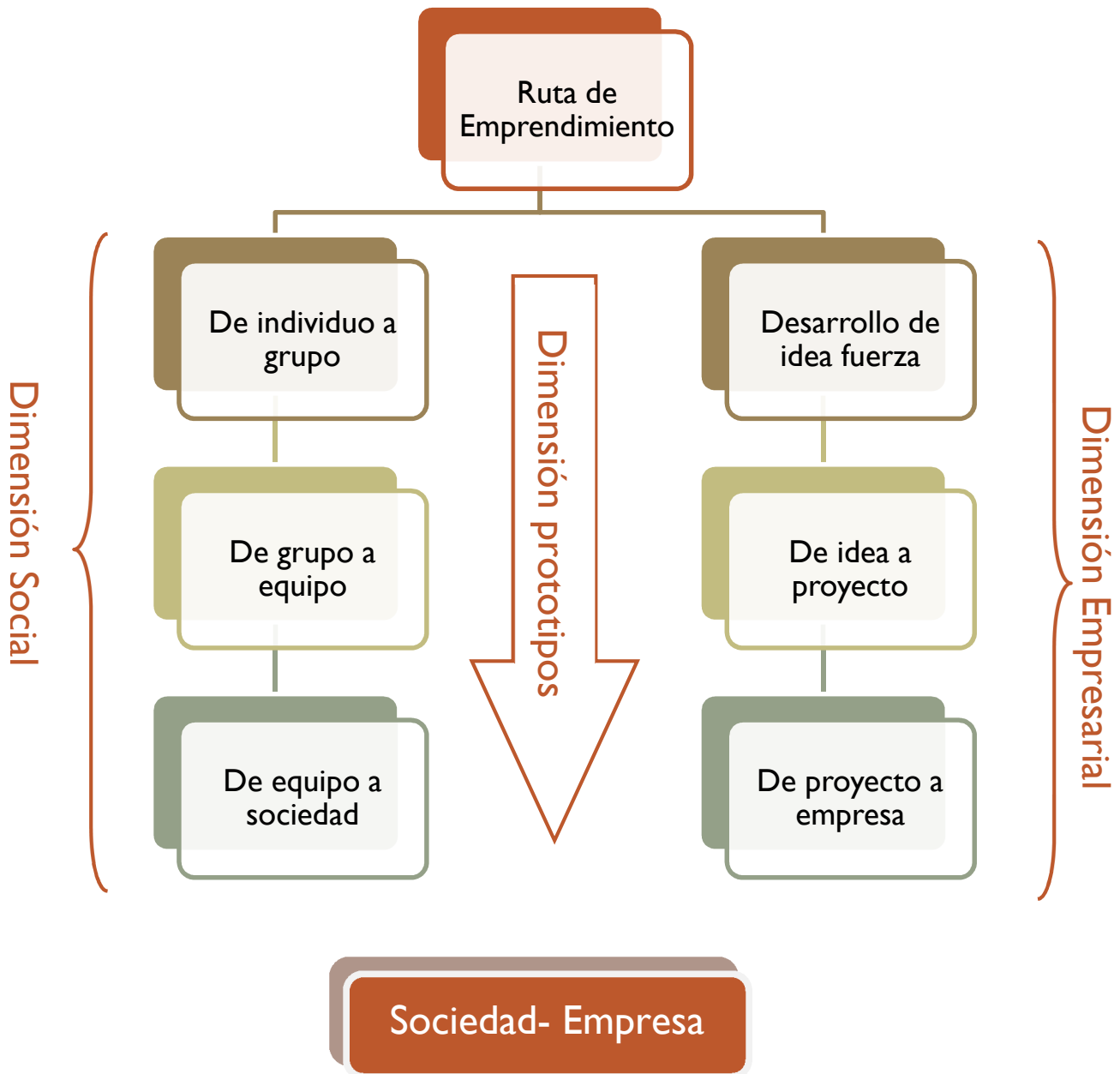
Como resultado del acompañamiento se desarrollarán:

1. Un plan estratégico
2. Un plan de gestión
3. El desarrollo de uno o más prototipos

Los contenidos del plan estratégico y de gestión, están definidos con base en un **índice temático**. Este índice temático sirve como referente para el desarrollo de las sesiones de acompañamiento. Al mismo tiempo, el índice temático y por tanto las sesiones de trabajo están basadas en la Ruta de Emprendimiento antes descrita.

Para la sistematización y recopilación de la información que surge de las sesiones, se cuenta con un **cuaderno de trabajo**. El llenado y cuidado de este cuaderno es responsabilidad de cada una de las iniciativas y servirá como base para la elaboración de los planes de gestión y estratégico. Para más detalle sobre el cuaderno de trabajo y los planes estratégico y de gestión, consulte los anexos 6, 9 y 10 respectivamente.

Figura 3.20 Ruta de emprendimiento del modelo propuesto



≡ Vinculación

Una parte importante del acompañamiento es la creación de redes hacia dentro y hacia afuera de la universidad; esto significa, entre las iniciativas acompañadas en con este proyecto y con otras empresas, instituciones públicas y privadas. En este sentido se recomienda fomentar la creación y/o participación en, por lo menos, las siguientes formas de vinculación: ferias, espacios virtuales y programas de apoyo y financiamiento

En la figura 3.20 se detallan los objetivos y los tipos de vinculación propuestos.

**Figura 3.21** Tipos y objetivos de vinculación

Formas de vinculación	Ferias	Espacio Virtual	Programas de Financiamiento
Tipo de vinculación	Interna	Interna y externa	Externa
Objetivo	Intercambio de experiencias Venta de productos Alianzas comerciales	Intercambio de experiencias Venta de productos Alianzas comerciales	Acceso a apoyos públicos o privados para el desarrollo de sus proyectos.

#### ≡ El observatorio empresarial

El observatorio empresarial es una propuesta como apoyo para las iniciativas. Es un “brazo” más del equipo propuesto, quien deberá de trabajar junto con el coordinador general y los orientadores. Se encargará de la vigilancia y seguimiento del **contexto nacional e internacional** teniendo dos enfoques como guía:

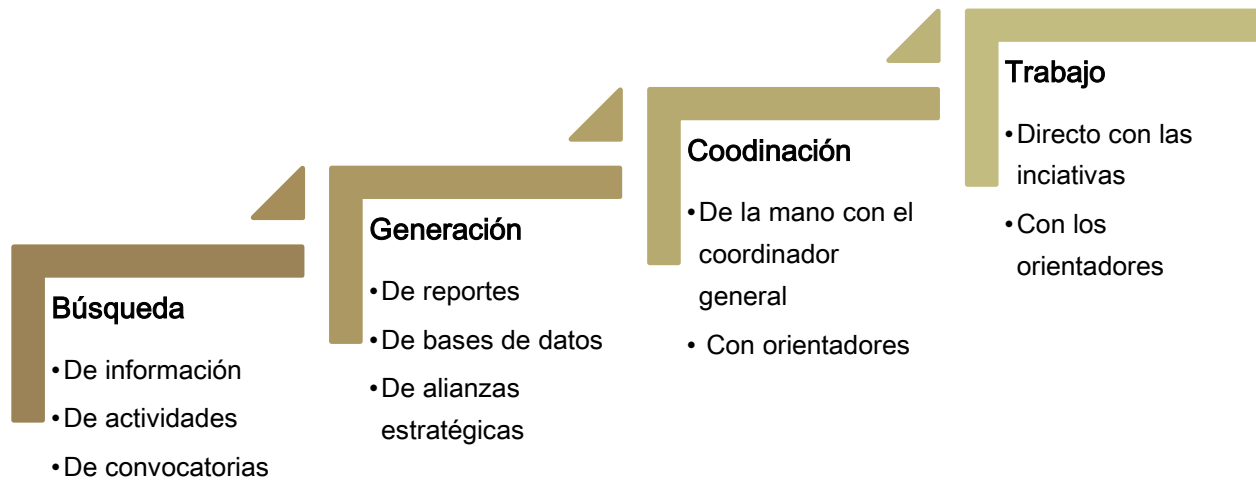
- Tendencias de mercado e innovación tecnológica
- Programas de fomento, estímulo y financiamiento

Se propone que las actividades del observatorio sean ejecutadas por, al menos, una persona, por cada 12 empresas. Las funciones del observatorio estarán divididas en dos áreas:

- **Tendencias:** privilegia la investigación de tendencias en los temas y giros de las iniciativas acompañadas, sobre todo con relación a búsqueda de mercados e innovación tecnológica.
- **Fomento:** privilegia la búsqueda de convocatorias públicas o privadas en las que las iniciativas puedan participar con el fin de encontrar e incrementar las posibilidades de apoyo para el crecimiento de las empresas.

La metodología de trabajo que se propone para este observatorio se presenta en la figura 3.21

**Figura 3.22** Metodología de trabajo del observatorio



#### e. Sistematización

En esta etapa, se propone desarrollar las actividades descritas en la figura 3.22

**Figura 3.23** Sistematización fase acompañamiento

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>Elaborar cuadernos de trabajo</b>	Iniciativas	En cada sesión	Cuaderno de trabajo	Anexo 6
<b>Llenar las bitácoras de la sesión</b>	Iniciativas y orientadores	En cada sesión	Bitácora de Sesión	Anexo 7
<b>Elaborar el registro fotográfico</b>	Orientadores	En cada sesión	NA	NA
<b>Elaborar los reportes mensuales</b>	Orientadores	Cada mes	Reporte Mensual	Anexo 8
<b>Elaborar Plan Estratégico</b>	Iniciativas	Una vez, al finalizar el acompañamiento	Plan Estratégico	Anexo 9
<b>Elaborar Plan de Gestión</b>	Iniciativas	Una vez, al finalizar el acompañamiento	Plan de Gestión	Anexo 10
<b>Listar actividades de vinculación</b>	Coordinador	Una vez, al finalizar el acompañamiento	NA	NA
<b>Elaborar evaluación intermedia</b>	Orientadores	Una vez, a la mitad del acompañamiento	NA	NA

## Fase 5. Evaluación y retroalimentación

Como en todo proyecto, la evaluación es una parte muy importante de este modelo de incubación. Una vez concluido el acompañamiento, será necesario conocer los resultados obtenidos; para ello, se recomiendan las siguientes actividades.

### a. Objetivo

- Identificar, de manera cualitativa y cuantitativa el grado de avance de la iniciativa después del acompañamiento en las dimensiones empresarial, social y de prototipos.
- Identificar cualitativa y cuantitativamente el grado de satisfacción de las iniciativas después del acompañamiento.

### b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración tres semanas por empresa.

### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Porcentaje de avance en cada una de las dimensiones por empresa (se espera un 75% de avance general)
- ✓ Grado de satisfacción de las iniciativas después del acompañamiento.

### d. Descripción

Lo primero que es necesario aclarar es que la **evaluación** del modelo es **bilateral**, es decir, se propone evaluar tanto a las iniciativas como al acompañamiento.

#### ≡ La evaluación

A continuación, se describirán ambos tipos de evaluación:

#### ✍ De las iniciativas:

Para conocer el grado de avance de las iniciativas, se comparan los resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico en tres momentos: al inicio, a la mitad del acompañamiento y al final. En la figura 3.23 se describen estos tres momentos de evaluación.

1. Búsqueda
  2. Selección
  3. Diagnóstico
  4. Acompañamiento
  5. Evaluación
  6. Cierre
- Sistematización



**Figura 3.24** Descripción de los momentos de evaluación

Diagnostico inicial	• Situación de la empresa antes del acompañamiento
Evaluación intermedia	• Ajustar tiempos y el uso de recursos de cada iniciativa
Evaluación final	• Conocer el grado de avance de las empresas

Con la información obtenida de cada una de las evaluaciones anteriores, se elabora un **radar de evaluación final**. Es importante que sea el mismo orientador quien realice la evaluación en los tres momentos. Para mayor información y detalle sobre el radar de diagnóstico y evaluación, referirse a la tesis de maestría del orientador Luis Enrique Fernández y Fernández, quien desarrollo la herramienta para esta metodología.

#### ✍ Del acompañamiento:

Para conocer el grado de satisfacción de las iniciativas, se propone la aplicación de una **encuesta de satisfacción** y recolección de **testimonios**. Para mayor detalle consultar el anexo 11 y 12 respectivamente.

#### ≡ La retroalimentación

La retroalimentación es el momento en que las empresas identifican el avance que tuvieron a lo largo del acompañamiento. Esto se logra, a través de dos momentos:

- Revisión y comentarios de los planes estratégico y de gestión.
- Presentación de sus empresas frente al comité e invitados especiales (se recomienda que los invitados sean especialistas en áreas afines a la empresa para que puedan aportar información valiosa para la empresa).

El procedimiento propuesto para esta retroalimentación es el siguiente:

1. Las iniciativas presentarán sus planes, estratégico y de gestión, al orientador para ser revisados con una semana de anticipación.

2. El orientador tendrá un periodo de 10 a 15 días para la revisión de ambos planes y regresar comentarios a las iniciativas.
3. La iniciativa entregará ambos planes al coordinador quien, a su vez, los hará llegar al comité.
4. Con ayuda del orientador, cada iniciativa preparará una presentación de 15 minutos, donde expondrá las principales características de la empresa su empresa al comité técnico e invitados.
5. El comité y los invitados retroalimentaran a cada una de las iniciativas en los siguientes aspectos:
  - Seguridad al presentar
  - Dominio de su empresa
  - Coherencia en los contenidos presentados

Para mayor detalle sobre la retroalimentación, consultar el anexo 13 de este documento.

#### e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle las actividades descritas en la figura 3.24

**Figura 3.25** Sistematización de la fase de evaluación

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>Elaborar evaluación final</b>	Orientadores	Una vez, al final del acompañamiento	NA	NA
<b>Elaborar Radar de Evaluación Final</b>	Orientadores	Una vez, al final del acompañamiento	Radar de Evaluación	Anexo 5
<b>Aplicar Encuestas de Satisfacción</b>	Se recomienda que sea una persona externa,	Una vez, al final del acompañamiento	Encuesta de Satisfacción	Anexo 11
<b>Recoger Testimonios de las iniciativas</b>	de no ser posible, el Orientador	Una vez, al final del acompañamiento	Testimonios	Anexo 12
<b>Hacer retroalimentación de las iniciativas</b>	Comité técnico e invitados	Una vez, al finalizar la presentación	Retroalimentación	Anexo 13

## Fase 6. Cierre

Esta es la última fase del modelo de incubación propuesto para empresas con enfoque de economía social de esta Universidad. A continuación, se presentan los objetivos y la descripción de la fase.

### a. Objetivos del cierre

- El objetivo de esta etapa es marcar el final del acompañamiento y generar estrategias de colaboración futura.

### b. Duración aproximada de la fase

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de dos semanas por cada 10 iniciativas

### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Firma de cartas de cierre
- ✓ Graduación
- ✓ Entrega de documento de seguimiento

### d. Descripción de la etapa

La fase de cierre tiene dos momentos importantes:

1. Generación de una **estrategia de seguimiento**. Con la información de la evaluación final y la proporcionada por el comité técnico y los invitados, se recomienda hacer una última sesión con cada iniciativa donde, de manera conjunta, se plante una estrategia de seguimiento tanto en la parte social, la empresarial y la de prototipo. Se deberán tomar en cuenta aspectos como:

1. Búsqueda
  2. Selección
  3. Diagnóstico
  4. Acompañamiento
  5. Evaluación
  6. Cierre
- Sistematización

Social	Empresarial	Prototipo
Toma de decisiones	Búsqueda de nuevos	Mejora de prototipos
Necesidad de integrar nuevos socios	mercados	Nuevos productos y/o servicios adicionales
Trabajo en equipo	Disminución de costos	
Pago de sueldos	Registro de ventas	
Reparto de beneficios		

2. Graduación. Es en este momento en el que se firman las cartas de cierre y se entregan diplomas de participación; esto marca la culminación del acompañamiento. Esta ceremonia es importante pues marca el final de una etapa para las iniciativas que además han recibido retroalimentación sobre su empresa por parte de expertos.

#### e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrollen las actividades descritas en la figura 3.25

**Figura 3.26** Sistematización de la fase de cierre

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>Elaborar Estrategias de Seguimiento para cada iniciativa</b>	Iniciativas y orientadores	Una vez, al final de la evaluación y retroalimentación	NA	NA
<b>Firmar cartas de cierre</b>	Iniciativas y orientadores	Una vez, en la graduación	Cartas de Cierre	Anexo 14
<b>Entregar diplomas</b>	Comité Técnico	Una vez, en la graduación	Diploma	Anexo 15

## Proceso de Sistematización

Como ya se ha mencionado, la sistematización es un proceso continuo, es decir, se va construyendo a lo largo de cada fase del modelo. Esto facilita el trabajo al equipo, pues disminuye tiempos, facilita el flujo de información y de alguna manera homogeniza los resultados cuando existen varios orientadores.

### a. Objetivos

El objetivo de la sistematización es organizar toda la información generada a lo largo de las seis fases del modelo, incluyendo los resultados obtenidos para poder hacer una interpretación crítica del proyecto.

### b. Duración aproximada de la etapa

Al ser un proceso que va construyéndose a lo largo de las seis fases del modelo, se recomienda que se dedique dos semanas de trabajo.

### c. Resultados esperados al finalizar la etapa

- ✓ Expedientes finalizados por iniciativa
- ✓ Documento final del proyecto

### d. Descripción de la sistematización

El organizar la información de las iniciativas acompañadas en diferentes momentos, con diferentes orientadores y bajo circunstancias distintas, nos va a permitir:

1. Tener información actualizada. Para esto se recomienda el uso de herramientas como el Dropbox o similares; esto permite el flujo de la información para todos los miembros del equipo y el acceso a ella cuando se necesita.
2. Evaluar de mejor manera el proceso, los resultados y el impacto obtenido. Esto significa entregar resultados a los patrocinadores (en el caso de que existan), justificar el proyecto dentro de la institución, motivar a las empresas y crecer el proyecto.

1. Búsqueda

2. Selección

3. Diagnóstico

4. Acompañamiento

5. Evaluación

6. Cierre

Sistematización

3. Replicar el modelo. El apoyo de toda esta información, tanto de formatos como resultados, es muy importante para aquellos que desean replicar el modelo en otros lugares con características similares; o bien, adaptarlo en aquellos lugares con características distintas a las que se presentan aquí.

En la figura 3.26 se presenta un resumen de todas las actividades por fase, donde se incluyen los responsables y la frecuencia con que se propone realizar las actividades. También se presentan los formatos necesarios para cada actividad y los anexos donde pueden encontrar los formatos.

**Figura 3.27** Proceso completo de sistematización

Fase	Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
<b>1</b>	Búsqueda	Coordinador	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	NA	NA
		Orientadores	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	Hoja de Datos Generales	Anexo 1
<b>2</b>	Firmar Compromiso	Iniciativa empresarial y orientadores	Una vez después de que la iniciativa ha sido seleccionada.	Carta Compromiso Individual	Anexo 2
				Carta Compromiso Grupal	Anexo 3
	Expedientes	Orientador	Desde la firma de cartas compromiso hasta el cierre del acompañamiento	NA	NA
<b>3</b>	Elaborar diagnósticos por iniciativa	Orientadores	Se elabora en tres momentos: al inicio, a la mitad y al final de la fase de acompañamiento.	Diagnóstico de iniciativas empresariales colectivas	Anexo 4
	Elaborar radares de diagnóstico por iniciativa	Orientadores		Radar de Diagnóstico	Anexo 5
	Plan de intervención por empresa	Orientadores	Una vez, cuando se hace el diagnóstico inicial.	NA	NA
<b>4</b>	Llenar cuadernos de trabajo	Iniciativas	En cada sesión	Cuaderno de trabajo	Anexo 6
	Llenar las bitácoras de la sesión	Iniciativas y orientadores	En cada sesión	Bitácora de Sesión	Anexo 7

	Elaborar el registro fotográfico	Orientadores	En cada sesión	NA	NA
	Elaborar los reportes mensuales	Orientadores	Cada mes	Reporte Mensual	Anexo 8
	Elaborar Plan Estratégico	Iniciativas	Una vez, al final del acompañamiento	Plan Estratégico	Anexo 9
	Elaborar Plan de Gestión	Iniciativas		Plan de Gestión	Anexo 10
	Elaborar listado de actividades de vinculación	Coordinador		NA	NA
	Elaborar evaluación intermedia	Orientadores		NA	NA
	Elaborar evaluación final	Orientadores		NA	NA
5	Elaborar Radar de Evaluación Final	Orientadores	Una vez, al final del acompañamiento	Radar de Evaluación	Anexo 5
	Aplicar Encuestas de Satisfacción	Se recomienda que sea una persona externa, de no ser posible, el Orientador		Encuesta de Satisfacción	Anexo 11
	Recoger Testimonios de las iniciativas			Testimonios	Anexo 12
	Hacer retroalimentación de las iniciativas	Comité técnico e invitados		Una vez, al finalizar la presentación	Retroalimentación
6	Elaborar Estrategias de Seguimiento para cada iniciativa	Iniciativas orientadores y	Una vez, al final de la evaluación y retroalimentación	NA	NA
	Firmar cartas de cierre	Iniciativas orientadores y	Una vez, en la graduación	Cartas de Cierre	Anexo 14
	Entregar diplomas	Comité Técnico	Una vez, en la graduación	Diploma	Anexo 15



### 3.3 Conclusiones

El modelo descrito anteriormente se desarrolló a la par que se iniciaban las actividades del proyecto; por lo que se fue adaptando a las necesidades que iban surgiendo durante su ejecución. Por esta razón, es un modelo construido colectivamente; donde la participación de otros orientadores fue muy importante, pues eran quienes, por un lado, tenían la experiencia en el acompañamiento de empresas y, por el otro, quienes estaban acompañando a las iniciativas en ese momento.

El diseño de este modelo se concluyó en el mes de abril de 2014, se entregó un documento con el nombre "Proyecto de Economía Social IDIT IBERO" a la coordinadora del proyecto Elia Irigoyen; quien, a su vez, presentó el documento al director del IDIT, el Doctor Javier Sánchez Díaz de Rivera. De igual manera, se hizo una presentación de la propuesta, en donde sólo estuvo presente el equipo de trabajo del proyecto, es decir, orientadores y coordinación. Considero que hubiese sido de mucho valor, invitar a aquellos actores que de alguna manera estaban trabajando en el tema de economía social en ese momento en la Universidad; pues ellos habrían podido retroalimentar el trabajo presentado de una mejor manera.

Este modelo ha servido como guía para:

1. El acompañamiento de empresas inscritas en el Proyecto de Economía Social IDIT.
2. La capacitación de otros orientadores para el mismo proyecto.
3. La generación de otras metodologías de acompañamiento a empresas de economía social como parte de los proyectos de la Universidad.
4. La formación de orientadores y formadores en otros proyectos de la Universidad relacionados al tema de acompañamiento de empresas de economía social.

La implementación del modelo se logró llevar a cabo por dos años. Los resultados de este proyecto se pueden consultar directamente en la incubadora social del IDIT. Durante esos dos años, de enero de 2013 a marzo de 2016 se cubrieron todas las fases y elementos propuestos en cada fase, excepto en la vinculación dentro de la fase de acompañamiento. Es decir, dentro del proyecto no se lograron las siguientes acciones:

Acciones	Objetivo	Razón	Posible impacto o consecuencia
<i>Vinculación a través de espacios virtuales</i>	Intercambio de experiencias Venta de productos Alianzas comerciales	Necesidad de una persona capacitada y dedicada a estas tareas.	Fortalecimiento del Comité de empresas creado Formación de alianzas y puntos de venta comunes entre empresas
<i>Programas de financiamiento</i>	Acceso a apoyos públicos y privados		Capacitación con base a tendencias en el mercado, mejora de sus productos y conocimiento de su mercado.
<i>Observatorio empresarial</i>	Vigilancia y seguimiento del contexto nacional e internacional de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias del mercado e innovación tecnológica</li> <li>• Programas de fomento, estímulo y financiamiento</li> </ul>		Crecimiento de las empresas, a través del aprovechamiento de apoyos públicos o privados.

La construcción de un modelo de acompañamiento de la Universidad tiene varios objetivos, uno de ellos es que se convierta en una guía para los orientadores que se incorporen al proyecto, otro objetivo es que sirva a otros equipos de trabajo en otros lugares; pues es una metodología que se ofrecerá a otras instituciones públicas y privadas. En este sentido, es importante recalcar que bajo circunstancias similares a las planteadas anteriormente la metodología es una excelente guía para el trabajo con los grupos. Sin embargo, este modelo debe replantearse en circunstancias distintas como:

- Espacios donde no hay acceso a infraestructura similar al de la Universidad – laboratorios, maquinaria, personal, etcétera-, ya que, como se mencionó anteriormente, para lograr el éxito en la dimensión de prototipos se plantea un trabajo fuerte de co- creación con personal de la Universidad, ya sea alumnos, profesores y/o empresas incubadas.
- Cuando al objetivo general, o a algunos de los objetivos específicos, se suma un tema periférico e importante para el proyecto como: la migración, trabajo juvenil,

trabajo con organizaciones de la sociedad civil, violencia, mujeres vulneradas, etcétera. Cuando eso sucede, se debe identificar cuál es el tema central, la empresa o el tema en cuestión y adaptar esta propuesta a esas circunstancias específicas.

Para lograr que el proyecto crezca y/ o se replique se establecieron lineamientos básicos y uniformes a todas las empresas y sus orientadores. Es decir, se trabaja bajo una ruta de emprendimiento, traducida en contenidos expuestos en el índice temático y el cuaderno de trabajo donde se incluyen las dimensiones trazadas en el objetivo del proyecto: la empresarial, la social y la de prototipo. Esto permitirá la evaluación por empresa, por orientador y, en general, la del proyecto. Al mismo tiempo, se presentan herramientas dinámicas y una estructura flexible que respeta la forma de trabajo de cada orientador y los tiempos de la empresa. Un elemento importante para lograr lo anterior es la selección del equipo de trabajo, pues éste debe trabajar de manera que sea un espejo para las empresas, es decir, donde se fomente el trabajo cooperativo, la participación democrática, donde la información fluya de manera transparente y se genere un ambiente de confianza.

Un elemento clave es la figura del orientador, ya que interviene en todas las fases del modelo. Es filtro para la selección de empresas, es quien hace el diagnóstico y quien determinará el camino del acompañamiento de cada una de las iniciativas –sin convertirse en responsable de las decisiones que éstas tomen, cuando hace su trabajo correctamente-, evalúa el avance de las empresas y por tanto influye en los resultados generales del proyecto. De su trabajo individual y del trabajo en equipo con el resto de los miembros depende el éxito o fracaso del proyecto, pero lo más importante, afecta, de manera positiva o negativa, la conformación de equipos de trabajo consolidados y el crecimiento de las empresas que acompaña. Tomar en cuenta el perfil del equipo de trabajo es importante durante la selección del equipo de trabajo, pero lo más importante a tomar en cuenta son aquellas características de las personas, que conozcan sobre economía social pero, sobre todo, que vivan los valores y principios cooperativos... la mejor manera de crear empresas con enfoque de economía social es a través del ejemplo y la congruencia.

(s.f.).

Alianza Cooperativa Internacional . (2001). *Cooperativas de las Américas*. Recuperado el 28 de Marzo de 2014, de Aciamericias: <http://www.aciamericias.coop/Quienes-somos-2092>

AUSJAL. (2014). *Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina*. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de Acerca de AUSJAL: <http://www.ausjal.org/la-asociacion.html>

Azurmendi, J. (1992). *El hombre cooperativo*. País Vasco: Litografía DANONA, S. Coop.

Bernal Cuevas, R. A. (2017). *Diseño y operación de una política pública de fomento a la economía social y cooperativismo, caso del municipio de Puebla, 2011-2014*. Puebla.

Cadena Barquín, F. (2005). *De la Economía Popular a la Economía de Solidaridad*. Tlaxcala: Producciones Editoriales Nueva Visión.

CEPES. (2014). *Confederación Empresarial Española de la Economía Social*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de ¿Qué es la Economía Social?: [http://www.cepes.es/pagina\\_cepes=24](http://www.cepes.es/pagina_cepes=24)

CICOPA. (2004). *Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado*. Bruselas .

CIRIEC. (2007). *La Economía Social en la Unión Europea*.

Consejo de Desarrollo IDIT. (2013). *Misión y visión IDIT*. Puebla.

Contreras, R., López, A., & Molina, R. (2011). *Emprendimiento. Dimensiones sociales y culturales en la Mipymes*. México: PEARSON.

Cruz, A., Tillmann, R., Della Vechia, R., & Nunes, T. (2011). La Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Brasil: pasado, presente y desafíos para el futuro. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 3, 27.

Da Ros, G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, 9-27.

Díaz, F. (2000). Desempeño y Cooperativismo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(35), 161-176.

Escuela Andaluza de Economía Social. (2002). Metodología del coaching grupal.

Fernández Font S.J., F. (2014). *Primer informe*. Puebla: Dirección de Comunicación Institucional

Fernández, D. (2012). *Cuarto Informe del Rector*. Puebla: Dirección de Comunicación Institucional.

IBERO, Puebla. (2014). *Iberopuebla*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de Sistema Universitario Jesuita: <http://www.iberopuebla.edu.mx/lalbero/suj.asp>



- INAES. (Diciembre de 2013). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*. Recuperado el 28 de Abril de 2014, de Resumen Ejecutivo: [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_DIAGNOSTICO\\_INAES.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN_EJECUTIVO_DIAGNOSTICO_INAES.pdf)
- Irigoyen, E. (2014). *Reporte de Actividades Incubadora IDIT IBERO*. Puebla.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales*. Buenos Aires: TEMAS.
- Mathieu, T. (14 de Marzo de 2013). Desciende México cuatro escaños en el Índice de Desarrollo Humano. *Proceso*.
- Mondragón. (2014). *Mondragón Corporación*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de Nuestro principios: <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/nuestros-principios/>
- Organización Internacional del Trabajo e Instituto Internacional de Estudios Laborales. (2012). *Informe sobre el trabajo en el mundo 2012 Mejores empleos para una economía mejor*.
- ROS, G. D. (2005). Desde la economía solidaria, una nueva visión de la ciencia económica. *Visages d'Amérique Latine, revista de estudios iberoamericanos*.
- SEDESOL. (2017). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*. Ciudad de México.
- SUJ. (s.f.). *Sistema Universitario Jesuita*. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de <http://www.suj.org.mx/index.htm>
- Universidad Iberoamericana Puebla. (2008). *Fundamentos Estratégicos de la IBERO Puebla*. Puebla.
- Universidad Iberoamericana Puebla. (2010). *Agenda Institucional 2020*. Puebla.
- Universidad Iberoamericana Puebla. (2012). *Planes de Estudio Ibero Puebla. Una Educación Transformadora de la Tradición Jesuita*. Puebla.
- Universidad Iberoamericana Puebla. (Septiembre de 2013). Folleto Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social. Puebla.

## Anexo 1. Hoja de datos generales

HOJA DE DATOS GENERALES									
Fecha de visita a la empresa			Día		Mes			Año	
<b>1. Datos de la organización</b>									
Nombre de la organización:									
Ubicación:									
Tipo de organización:		Constituida	Trabajando pero no constituida		En proceso de formación		Nuevo emprendimiento		Otra: _____
Número de integrantes de la organización		Integrantes Activos:	Integrantes Inactivos:	Socios Mujeres:		Socios Hombres:	Trabajadores Hombres:		Trabajadores Mujeres:
Forma de contacto con el Proyecto (medios, recomendación, otros). Especificar									
Fecha de inicio o fundación:									
Ha recibido algún tipo de capacitación		No	Si	¿Cuándo?			¿Dónde?		
¿Cuenta con un plan de negocios?		No	Si	¿Quién lo elaboró?			¿Cuándo?		
Giro o actividades principales		Diseño digital	Diseño urbano	Alimentos	Manufactura digital	Diseño digital y automotriz	Diseño textil	Tecnologías verdes	Otro:
<b>2. Datos del responsable o contacto (en caso de varios contactos registrar datos al reverso de la Hoja)</b>									
Nombre :									
Dirección :									
Teléfonos :		Casa		Oficina			Celular		
Correo electrónico:									
Página web:									
Otras formas de contacto:									

<b>Horarios y días disponibles para el acompañamiento (TODOS LOS INTEGRANTES)</b>							
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Fin de semana</b>	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>
<b>3. Características de los integrantes de la organización</b>							
Mujeres	Jóvenes	Adultos mayores	Con discapacidad	Mixto	Otro: _____		
<b>Edad de los integrantes (rangos o promedio de edad):</b>							
<b>Indicar y describir las condiciones de Vulnerabilidad de la organización</b>							
Ubicación	Género	Falta de habilidades	Económica	Edad	Otro:		
<b>Descripción:</b>							
<b>4. Breve historia del origen de la organización</b>							
<b>5. Situación actual de la organización. (Tomar en cuenta la etapa de la empresa, las principales necesidades y retos, el acceso a recursos y el impacto en la comunidad)</b>							
<b>Observaciones</b>							
<b>Elaboró:</b>							

## Anexo 2. Carta compromiso individual

CARTA COMPROMISO INDIVIDUAL						
Fecha	Día		Mes		Año	

Lugar \_\_\_\_\_  
:

Yo \_\_\_\_\_,

expreso mi compromiso a colaborar de manera participativa, responsable y solidaria con la empresa denominada \_\_\_\_\_.

Este compromiso significa:

1. Asistir puntualmente a las reuniones de la empresa.
2. Asistir puntualmente a las reuniones para el acompañamiento por parte de la IBERO.
3. Participar activamente en las discusiones y toma de decisiones.
4. Realizar los trabajos a los que me comprometa en tiempo y forma.
5. Dialogar con mis compañeros (as) antes de hacer suposiciones, chismes, etc.
6. No divulgar información de la propuesta y /o de compañeros que pueda considerarse confidencial.
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

Atentamente:

\_\_\_\_\_

Nombre y firma



Anexo 3.  
Carta

CARTA COMPROMISO GRUPAL					
Fecha	Día		Mes		Año
<b>Lu</b> _____ <b>ga</b> <b>r:</b>					
<b>Nosotros:</b> _____ _____ _____ _____ _____, socios fundadores de la empresa _____, con plena libertad y conocimiento, nos comprometemos a:					
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer y asistir puntualmente a las reuniones de la empresa.</li><li>2. Asistir puntualmente a las reuniones para el acompañamiento por parte de la IBERO.</li><li>3. Colaborar activamente en las sesiones de trabajo con el orientador.</li><li>4. Realizar los trabajos, fuera de las sesiones, a los que me comprometa en tiempo y forma.</li></ol>					
De igual forma, el orientador _____ se compromete con la empresa _____, a asistir puntualmente a las sesiones de acompañamiento.					
<b>Atentamente:</b>  _____					
<b>Nombre y firma de representante de la empresa</b>			<b>Nombre y firma del orientador</b>		

compromiso grupal

#### Anexo 4. Diagnóstico de las iniciativas

DIAGNÓSTICO DE INICIATIVAS EMPRESARIALES						
Parte I. Datos Generales de la Empresa						
Nombre de la de la empresa:						
Nombre y puesto de los integrantes que participan en la empresa al momento del diagnóstico	Nombre:	Edad:	Puesto:			
Parte II Dimensión Empresarial						
Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			Observaciones
			25%	50%	75%	
1	¿Cuál es tu idea de negocio?	Idea de negocio	Define productos y servicios	Además de productos o servicios, describe sus características y atributos haciendo referencia al cliente.	Tiene claridad en la idea de negocio.	
2	¿Qué experiencia tienes en este giro?	Experiencia en el giro	No tiene experiencia	Ha estado en contacto con el giro	Ha trabajado en el giro y o conoce a profundidad.	
3	¿Qué necesidad estoy satisfaciendo con mi empresa?	Necesidades que satisface	Confunde necesidades con satisfactores	No tiene bien definida la necesidad que satisface	Define claramente la necesidad que satisface su producto o servicio.	
4	¿Quiénes son o podrían ser tus clientes?	Clientes	La definición de clientes es ambigua	Faltan variables que definan a los clientes	Tiene definido un perfil de cliente	
5	¿Cuánto están dispuestos a pagar tus clientes y cómo lo sabes?	Capacidad de compra de los clientes	No tienen definido ni cuánto, ni como	Tienen una idea de cuánto, pero no está claramente definido como lo determinaron	Saben cuánto y lo determinaron con base al análisis de la competencia y sondeos de mercado.	
6	¿Quién es su competencia?	Competencia	La definición de su competencia es ambigua	Define la competencia sólo en función de uno o dos variables	Define competencia directa, genérica e indirecta	
7	¿Por qué son diferentes a su competencia?	Ventaja competitiva	Define la ventaja con base sólo en precio y calidad	Toma en cuenta algunas variables	Esta clara y definida su ventaja competitiva	
8	¿Qué tan reconocida es su marca y logotipo?	Marca	No tiene marca	Tiene marca, pero no es reconocida	Tiene una marca reconocida y con prestigio	

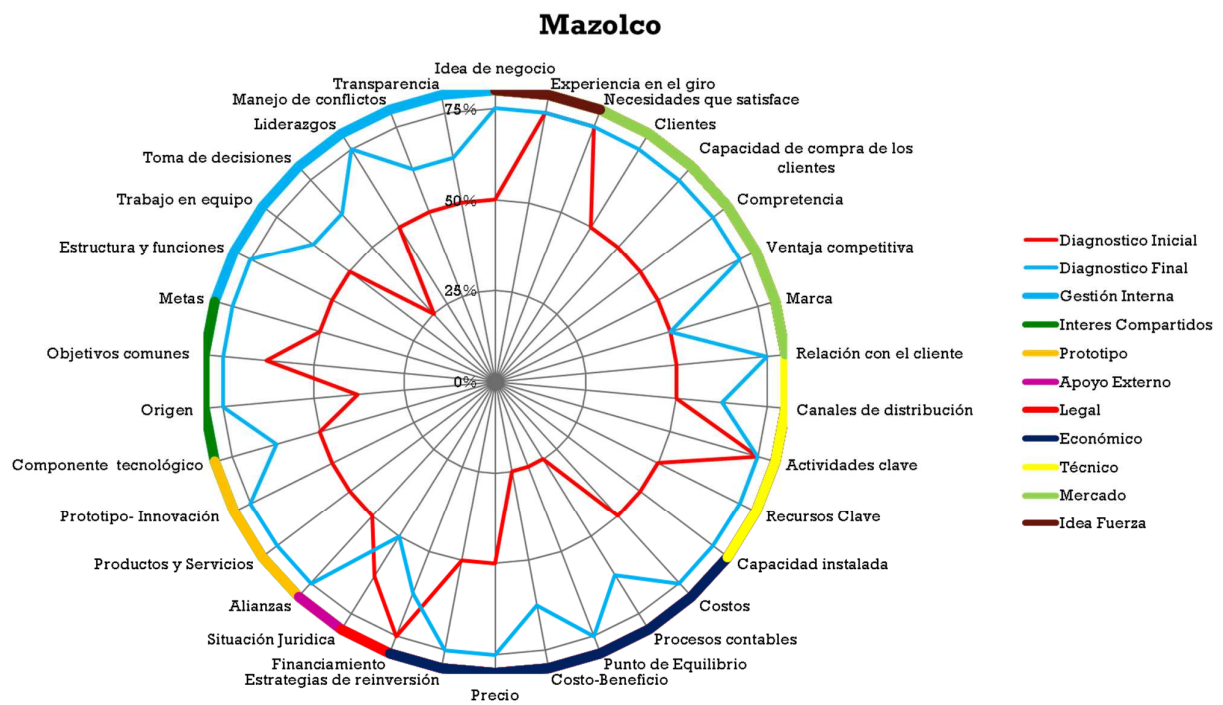
9	¿Cómo das a conocer y ofreces tus productos y servicios?	Relación con el cliente	No hay actividades definidas	Existen actividades, pero no siguen una estrategia definida	Tiene una estrategia de marketing definida	
10	¿Cómo hago llegar a mi cliente, el producto o servicio?	Canales de distribución	Los canales de distribución no están definidos claramente	Define canales de distribución, pero no hay una estrategia clara	Define canales de distribución siguiendo una estrategia clara (mercadeo, costos, publicidad, etc.)	
11	¿Qué actividades tengo que realizar para construir o tener listo mi producto o servicio para producirlo?	Actividades Clave	No existen procedimientos definidos.	Cuentan con algunos procedimientos, pero no por escrito.	Cuentan con algunos procedimientos, validados por el grupo y por escrito.	
12	¿Cuáles son los recursos mínimos para producir tu producto o servicio? ¿Conoce las cantidades?	Recursos Clave	No se conocen los recursos mínimos	Calcula los recursos de forma empírica y define cantidades aproximadas	Se conocen los recursos mínimos y fueron calculados en función del proceso	
13	¿Cuánto es lo máximo que puedo producir con la experiencia y recursos que tengo?	Capacidad instalada	No saben cuánto pueden producir	Calculan la capacidad instalada de forma empírica, no han calculado los rendimientos de sus recursos	Definen capacidad instalada en función del rendimiento de cada uno de sus recursos	
14	¿Cuáles son los principales gastos que tiene la empresa? ¿Cantidades?	Costos	No tiene definidos los costos de la empresa	Define algunos costos fijos y variables, pero las cantidades son aproximadas	Tiene claridad de sus costos fijos y variables	
15	¿Tienen procesos definidos para el control y administración de sus costos?	Procesos contables	No tienen un registro de sus compras y ventas	Tiene un registro de las compras y ventas.	Tienen un registro de compras y ventas y lo utilizan para hacer proyecciones financieras.	
16	¿Cuánto necesito vender para pagar mis costos?	Punto de Equilibrio	No lo sabe	Lo calcula de forma empírica	Conoce su punto de equilibrio	
17	¿Cuál es su margen de utilidad?	Costo-Beneficio	No lo sabe	Lo calcula de forma empírica	Conoce su margen de utilidad	

18	¿Cómo determiné el precio de mi producto o servicio?	Precio	No está definido	Lo define de forma empírica	Lo define en función de necesidades del cliente, competencia y costos	
19	¿En qué se usan las utilidades?	Estrategias de reinversión	Las reparten entre socios	Las usan en la empresa, pero no tienen claro en qué.	Tienen una estrategia de reinversión definida	
20	¿Ha recibido algún financiamiento? ¿Para qué? ¿Tienen deuda?	Financiamiento	No han recibido	Si han recibido, pero no se ha usado como debía	Si han recibido y se usó adecuadamente	
21	¿Cómo están dados de alta jurídicamente y por qué?	Situación jurídica	Trabajan y desarrollan acciones en un ámbito de informalidad.	Poseen figura jurídica, pero no conocen sus implicaciones.	Poseen figura jurídica y cumplen con sus obligaciones.	
22	¿Quiénes son tus aliados más importantes? ¿Por qué son tus aliados?	Alianzas	No identifican a sus aliados	Tiene aliados, pero no está claro en qué pueden ayudar	Tiene aliados y están definida su intervención en la empresa	
<b>Parte III Dimensión del Prototipo</b>						
Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			Observaciones
			25%	50%	75%	
23	¿Tiene un producto o servicio listo para comercializarse?	Productos y Servicios	Solo tiene la idea de su producto o servicio	Tiene un prototipo	Tiene un producto o servicio en funciones y que ha generado algunas ventas	
24	¿Tiene la empresa un prototipo? ¿Qué elementos de innovación tiene mi prototipo?	Prototipo-Innovación	Describe las características del prototipo	Identifica algunos elementos como innovadores	Tiene claridad en que soluciona una problemática persistente o atiende un nuevo nicho de mercado	
25	¿Cuentan con algún componente tecnológico? ¿Identifica la necesidad desarrollar alguno?	Componente tecnológico	No cuenta con componente tecnológico y no identifica necesidad	No cuenta con componente tecnológico, pero expresa con claridad dónde y por qué le hace falta.	Ha aplicado o desarrollado algún componente tecnológico y visibiliza otros.	
<b>Parte IV Dimensión Social</b>						
Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			Observaciones
			25%	50%	75%	

26	¿Cuáles fueron las motivaciones para crear esta empresa?	Origen	Se unen sólo para obtener recursos materiales o económicos.	Se unen porque comparten saberes o necesidades.	Nace porque comparten objetivos comunes y el grupo es la estrategia.	
27	Actualmente, ¿todos están en esta empresa por las mismas razones?	Objetivos comunes	Buscan sólo el financiamiento, no formalizar una empresa juntos/as.	Están probando en el acompañamiento o las posibilidades de trabajar juntas/os	Tienen motivaciones y objetivos compartidos claros.	
28	¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?	Metas	No tienen metas definidas ni objetivos compartidos.	Tienen objetivos compartidos, pero no están clarificados como metas de grupo.	Tienen objetivos compartidos traducidos en metas de la empresa.	
29	¿Qué hace cada integrante de la empresa para lograr los objetivos?	Estructura y funciones	Los puestos y las actividades no están definidos.	Hay claridad en las acciones y los puestos, pero no responden a las necesidades de la empresa.	Hay claridad en los puestos y las actividades a desarrollar y son los adecuados para la empresa.	
30	¿Cómo se organizan para trabajar en equipo?	Trabajo en equipo	El individualismo o prevalece por encima del trabajo en equipo	Realizan actividades en grupo	Todos los integrantes identifican al trabajo en equipo como algo más que la suma de las partes.	
31	¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Quién toma las decisiones más importantes?	Toma de decisiones	Solo uno o unos cuantos toman las decisiones	Tienen reuniones donde se toman las decisiones de manera democrática	Tienen reuniones con toma de decisiones democráticas con minutas firmadas	
32	¿Hay alguien que este liderando la empresa?	Liderazgos	Se identifica claramente un líder que no permite la participación del resto del grupo.	Se identifica un líder, pero todos participan y toman decisiones.	Todos participan de manera activa en la gestión, aunque reconocen y apoyan el liderazgo de uno o algunos integrantes.	
33	Cuando hay problemas dentro de la empresa, ¿Cómo se solucionan?	Manejo de conflictos	Cuando hay conflictos los socios se pelean o no se exponen.	Hay algunos referentes de comportamiento, pero no están claros	Hay reglamentos claros sobre la convivencia dentro del grupo	

34	<p>¿Quién maneja las cuentas? ¿Quién tiene acceso a la información de la empresa? ¿Cómo se dan a conocer?</p>	Transparencia	<p>Solo una o unas cuantas personas manejan el dinero y no dan cuenta a los socios.</p>	<p>La información se comparte solo a unas personas o grupos.</p>	<p>La información se da a conocer cada determinado tiempo y todos los socios tienen acceso a ella.</p>
----	---	---------------	---	--	--

### Anexo 5. Radar de diagnóstico



## Anexo 6. Cuaderno de trabajo



Proyecto de Acompañamiento a Empresas Sociales IDIT-Porticus

**Cuaderno de trabajo**

## Anexo 7. Bitácora de session

BITÁCORA DE SESIÓN						
Fecha de visita a la empresa		Día		Mes		Año
Nombre del orientador:						
Nombre de la organización:						
Ubicación:						
Nombre de los asistentes:						
Trabajo realizado en esta sesión:						
Indicador trabajado:						
Acuerdos hechos en la sesión:						





## Anexo 9. Plan Estratégico

### PLAN ESTRATÉGICO

Nombre de la empresa

Idea Fuerza

Logo de la  
empresa

1. Ruta de emprendimiento
2. Modelo de negocio
3. Corazón ideológico de la empresa
  - a. Misión
  - b. Visión
4. Mercado Meta
  - a. Segmentación de mercado
  - b. Hoja de resultados
  - c. Hoja de conclusiones
  - d. Directorio de clientes
5. Oferta de Valor
  - a. Descripción de su oferta de valor
  - b. Valor agregado
  - c. Imagen corporativa
6. Análisis de la Competencia
  - a. Análisis de competencia
  - b. Ventajas Competitivas
7. Innovación y océanos azules
  - a. Curva de valor
  - b. Matriz ERIC
8. Objetivos y metas de la empresa
  - a. Definición de objetivos
  - b. Definición de metas
9. Operación y procesos
  - a. Áreas del proceso
  - b. Materia prima y proveedores

- c. Directorio de proveedores
- d. Maquinaria y/o herramientas de trabajo
- e. Operaciones por área
- f. Diagrama de procesos
- g. Costos de producción
- h. Layout de producción y procesos de producción actual
- i. Layout de producción y procesos de producción futuro
- j. Ubicación geográfica de la empresa y área de influencia
- k. Mejora continua
- l. Cambios obtenidos

#### 10. Canales de distribución

#### 11. Relación con el cliente y Plan de Ventas

- a. Pre-Venta (Actividades y costos)
- b. Venta y formas de pago (crédito, contado, descuentos,...mencionar a la competencia)  
(Actividades y costos)
- c. Fidelización (Actividades y costos)

#### 12. Humanos con recursos

- a. Organigrama
- b. Descripción de puestos

#### 13. Políticas de la empresa

#### 14. Costos

- a. Capacidad instalada
- b. Costos fijos y variables
- c. Precio de venta

#### 15. Objetivos de venta y prospectación

#### 16. Punto de Equilibrio

#### 17. Estrategia de Seguimiento

## Anexo 10. Plan de Gestión

---

### PLAN DE GESTIÓN

Nombre de la empresa:

Idea fuerza:

Logo de la  
empresa

1. Acuerdos
  2. Ruta de emprendimiento
  3. Economía social
    - a. Principios de la Economía Social
  4. Perfil de la empresa
  5. Valores del Grupo
    - a. Valores colectivos
    - b. Código de conducta
  6. Gestión de reuniones
  7. Comunicación interna
  8. Toma de decisiones
  9. Mapa relacional del grupo
  10. Análisis FODA
  11. Reglamento Interno
-

## Anexo 11. Encuesta de satisfacción

Encuesta de Satisfacción del Proyecto Economía Social IDIT IBERO					
Fecha: Día		Mes		Año	
Nombre de la empresa:					
Ubicación:					
Nombre:			Cargo:		
Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo a las siguientes afirmaciones: (marque con una X)	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1.- Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo en tiempo y forma					
2.- Los orientadores del proyecto están capacitados para desempeñar su trabajo					
3.- Los especialistas que dieron pláticas y talleres demostraron tener un manejo adecuado de los temas que impartieron					
4.- Los alumnos de servicio social cumplieron con los objetivos planteados					
5.- Los empresarios hemos adquirido conocimientos y herramientas para consolidar nuestra empresa					
6.- Considero que las acciones derivadas de este proyecto contribuyen a hacer mejoras en el diseño de nuestros productos y servicios					
7.- Considero que las acciones de este proyecto contribuyeron a formar un equipo de trabajo y consolidar nuestra relación como socios.					
8.- Me gustaría que este programa continuara el próximo año					
<b>Recomendaciones:</b>					

## Anexo 14. Carta de cierre

CARTA DE FINALIZACIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO						
Fecha	Día		Mes		Año	
<p><b>Lugar:</b> _____</p>						
<p><b>Nosotros:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____, socios fundadores de la empresa _____, con plena libertad y conocimiento, damos por terminado el acompañamiento por parte de la Universidad Iberoamericana Puebla a través del proyecto "Economía Social IDIT IBERO"; la razón o razones por las que finaliza este acompañamiento son:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____.</p>						
<p><b>Atentamente:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Nombre y firma de representante de la empresa</b>                      <b>Nombre y firma del orientador</b></p>						

## Anexo 15. Reconocimiento





**El Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT)  
de la Universidad Iberoamericana Puebla**

otorga el presente **RECONOCIMIENTO**

a la empresa: **ARANDRAH**

**Por su asistencia y compromiso al Proyecto de Economía Social IDIT-IBERO**

Puebla, Puebla  
8 de Diciembre de 2014

Dr. Javier Sánchez Díaz de Rivera  
Director general del IDIT

