

Modelo de diagnóstico de proyectos empresariales con enfoque de economía social, desde la Metodología de Incubación IDIT IBERO

Fernández y Fernández, Luis Enrique

2019-09

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4357>

<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 DIAGNÓSTICO DE PROYECTOS EMPRESARIALES CON ENFOQUE DE ECONOMÍA SOCIAL, DESDE LA METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN IDIT IBERO

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO

que para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Presenta

LUIS ENRIQUE FERNÁNDEZ Y FERNÁNDEZ

Director de trabajo de titulación

JOSÉ CERVANTES SÁNCHEZ

Puebla,Pue

2019

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
1.1	-Preguntas de investigación	6
1.2	Propósito	6
1.3	Objeto de estudio.....	6
1.4	Objetivo.....	6
1.5	Objetivo Específicos	6
1.6	Sujetos de análisis	7
2	JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMATICA	7
2.1	Economía Social como alternativa	9
2.2	Incubación	11
2.3	¿Cuál es el papel de las universidades bajo este contexto?	12
2.4	Papel de la universidad y la Incubación de empresas.....	12
2.4.1	¿Cuál es la postura desde la IBERO PUEBLA? ¿Qué se está haciendo en temas de incubación?	12
2.4.1.1	El IDIT.....	13
2.4.1.1.1	PROYECTO DE ECONOMÍA SOCIAL IDIT-IBERO (2014)	14
3	MARCO TEORICO.....	17
3.1	¿Qué es una evaluación?.....	17
3.2	¿Para qué evaluar?.....	17
3.3	El Rol del Evaluador	18
3.4	Modelos o enfoques evaluativos	18
3.5	Tipos de Evaluación	20
3.6	Técnicas de Evaluación.....	23
3.7	Determinar y programar el proceso de evaluación	24
4	DISEÑO DEL MODELO DE DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN	25
4.1	Precisiones conceptuales	25
4.1.1	Descripción de la etapa de Acompañamiento de las iniciativas empresariales colectivas / Definición del objeto de evaluación.....	26
4.1.1.1	Objetivo	26
4.1.1.2	Duración aproximada de la etapa	26
4.1.1.3	Productos esperados al finalizar la etapa	26
4.1.1.4	Descripción	26

4.1.1.4.1	Características del acompañamiento.....	26
4.1.1.4.1.1	Definición del sujeto de la evaluación / El perfil de la empresa o emprendimiento a acompañar	27
4.1.1.4.1.2	El perfil del orientador y enfoque de coaching.....	28
4.1.1.4.2	Otras modalidades de apoyo	31
4.1.1.4.3	Ruta de Acompañamiento	32
4.1.1.4.3.1	Dimensión Social	33
4.1.1.4.3.2	Dimensión Empresarial	35
4.1.1.4.3.3	Dimensión Desarrollo de prototipos/innovación.....	42
4.1.1.4.4	Productos a obtener al finalizar el acompañamiento.....	46
4.1.1.4.5	Sesiones de acompañamiento	46
4.1.1.4.6	Vinculación.....	47
4.1.1.4.7	Sistematización	49
4.2	Propuesta de metodología de diagnóstico y evaluación	49
4.2.1	Diagnóstico.....	49
4.2.1.1	Objetivos del diagnóstico / Finalidad del modelo de evaluación.....	49
4.2.1.2	Duración aproximada de la etapa / cronograma de aplicación /duración, frecuencia y periodicidad	50
4.2.1.3	Resultados esperados al finalizar la etapa	50
4.2.1.4	Descripción general.....	50
4.2.1.4.1	Características del diagnóstico / <i>Nivel de análisis</i>	50
4.2.1.4.2	Determinación de instrumentos y herramientas para obtener la información 51	
4.2.1.4.3	Dimensiones de análisis	51
4.2.1.4.4	Definición de variables e indicadores	51
4.2.1.4.5	Actores participantes	52
4.2.1.4.6	Instrumento valorativo	52
4.2.1.4.7	Plan de intervención	65
4.2.1.4.8	Sistematización / Secuencia de actividades.....	65
4.2.2	Evaluación y retroalimentación.....	67
4.2.2.1	Objetivo de la evaluación	67
4.2.2.2	Duración aproximada de la etapa	67
4.2.2.3	Resultados esperados al finalizar la etapa	67
4.2.2.4	Descripción.....	67

4.2.2.4.1	Características de la evaluación	67
4.2.2.4.2	Características de la retroalimentación	68
4.2.2.4.3	Sistematización / Secuencia de actividades.....	68
5	Aplicación del modelo de evaluación.....	69
5.1	Resultados	69
5.1.1	Datos de la primera fase	69
5.1.2	Datos segunda fase	71
5.2	Hallazgos y recomendaciones	72
6	Nuevas propuestas.....	74
7	Bibliografía	82
8	Anexos	83

1 INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de tesis parte de la experiencia que compartimos la LNCA Brenda Stephany Ramírez Domínguez y yo al asumir el reto de diseñar y poner en marcha una metodología para la incubación de empresas desde el enfoque de economía social para el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica de la IBERO PUEBLA (IDIT) en el año 2014. Al iniciar este proceso no partíamos de cero, ya que previamente desde la IBERO hubo un programa en lo que fue el Centro de Atención y Formación al Emprendimiento y a Empresarios (CEFORMA) donde se trabajó el tema entre el año 2007 y 2010, por otro lado, de manera personal, habíamos participado como orientadores en el programa CoEmprende de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal del Ayuntamiento del municipio de Puebla en el año 2011, en donde se trabajó una metodología con las mismas características, en el que todos los orientadores, coordinadores y directivos del programa aportábamos ideas normalmente basados en la experiencia previa y lo que íbamos aprendiendo en el día a día con las iniciativas que nos tocaba acompañar. Ambos proyectos, el de CEFORMA y el CoEmprende tomaron como base principalmente la experiencia de la Escuela Andaluza de Economía Social, con quienes tomamos capacitaciones para la dinamización de grupos y coaching. La metodología de CoEmprende se estaba creando sobre la marcha, pero desafortunadamente el proyecto terminó antes de que se pudiera desarrollar y validar por completo, como para que todos conociéramos y compartiéramos los mismos instrumentos y herramientas en cada una de las fases, aun así quedaron sentadas las bases traducidas en una ruta crítica para el acompañamiento de las iniciativas empresariales. Es desde este punto que partimos, en el que habría que agregar o quitar y desarrollar cada fase con mayor profundidad y claridad en todos los sentidos, teniendo como referencia en esta ocasión los objetivos de una institución educativa como la IBERO y en específico, desde el IDIT. Este trabajo de tesis es complemento del trabajo de tesis de la LNCA Brenda Stephany Ramírez, ya que acordamos que ella plantearía la descripción general de la metodología de incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO 2014 y en este documento yo plantearía con mayor profundidad lo que resultó como modelo e instrumentos de diagnóstico y evaluación, para las iniciativas empresariales como parte de esa metodología. El desarrollo de este modelo e instrumentos parten de nuestra experiencia como emprendedores, como orientadores y como consultores en los distintos rubros que se abordan en el acompañamiento a las iniciativas empresariales y que serán descritos más adelante en este documento. Para establecer un punto de partida se comenzará con dos preguntas de investigación que servirán como referente y se irán respondiendo a lo largo del trabajo, después se explica el propósito de este proyecto de tesis y se acotan tanto el objeto de estudio como los objetivos del mismo. En la justificación y problemática se plantea parte del contexto socio-económico en el que surge esta propuesta, yendo desde lo general hasta lo particular abordando temas relevantes para este proyecto como lo son la incubación, el enfoque de economía social, el rol de las universidades, enfatizando el de la IBERO-PUEBLA y el IDIT, hasta llegar a la descripción del proyecto de incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO 2014 que es para el que se desarrolla este modelo. Más adelante lo que hago es parafrasear a varios autores para conocer algunos conceptos teóricos sobre el significado de una evaluación, que modelos o enfoques existen, algunas de las técnicas más usuales, el rol del evaluador, entre otras, ya que aunque el modelo que se plantea surge más desde la experiencia personal y de manera empírica, estos conceptos nos sirven como referente para

identificar el tipo de modelo que se plantea en la metodología y conocer otras alternativas. Seguido de esto se encontrará el diseño del modelo de diagnóstico y evaluación para lo cual primero se hacen algunas precisiones conceptuales como la descripción de las características del acompañamiento, los productos o resultados esperados en cada etapa, el perfil del orientador, así como la descripción del perfil de empresa que se pretende acompañar desde el proyecto de incubación; Este apartado es muy importante, ya que en parte responde una de las preguntas de investigación y es el principal referente para el diseño del modelo de diagnóstico y evaluación. Posteriormente se encuentra la propuesta de metodología de diseño y evaluación en donde encontraremos los objetivos, la duración, los resultados, las características del modelo y los instrumentos utilizados que en su mayoría se comparten entre diagnóstico y evaluación, ya que lo único que cambia es el momento en que se aplica y los objetivos del mismo. Posteriormente se dan algunos datos sobre la aplicación de este modelo durante el proyecto de incubación de empresas con enfoque de economía social IDIT-IBERO para luego a manera de conclusión plantear una serie de hallazgos y recomendaciones sobre el modelo. Al final se hacen algunas propuestas de cambios en los instrumentos basados en estos hallazgos y recomendaciones.

1.1 -Preguntas de investigación

¿Qué características debería tener una empresa incubada desde el proyecto Economía Social IDIT-IBERO, tomando en cuenta el contexto socio-económico local?

¿Cómo podríamos evaluar, medir que estas empresas cumplen con estas características?

1.2 Propósito

Como parte del proyecto “Economía Social IDIT IBERO” Brenda Stephany Ramírez Domínguez en co-creación con Luis Enrique Fernández y Fernández diseñaron y desarrollaron una metodología para la incubación de empresas de economía social. Parte de esta metodología requiere un modelo de diagnóstico y evaluación para las empresas, que contemple la dimensión empresarial, la social y la de prototipos. Es en esta parte de la metodología en la que se centrará este trabajo de tesis.

Este modelo de diagnóstico y evaluación también puede ser aprovechado como herramienta de retroalimentación:

- ✉ Para las empresas acompañadas y el planteamiento de sus estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- ✉ Para los orientadores socio-empresariales y el uso más eficiente de las técnicas de acompañamiento.
- ✉ A su vez puede utilizarse como insumo en el planteamiento de nuevas estrategias de intervención en futuros proyectos del IDIT.

1.3 Objeto de estudio

“Definir el perfil, atributos y características que deberían tener las empresas del proyecto ECONOMÍA SOCIAL IDIT-IBERO, al finalizar el proceso de incubación”

1.4 Objetivo

Desarrollar un modelo de diagnóstico y evaluación para las iniciativas empresariales como parte de la metodología de incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO.

1.5 Objetivo Específicos

Al tratarse de un proyecto aplicado, los objetivos específicos son los siguientes:

1. Desarrollar el **perfil de empresa deseado** producto del acompañamiento del Proyecto Economía Social IDIT - IBERO
2. Desarrollar una **herramienta para el diagnóstico** de las empresas como parte de la metodología del Proyecto Economía Social IDIT- IBERO
3. Desarrollar una **herramienta de evaluación** de las empresas como parte de la metodología del Proyecto Economía Social IDIT- IBERO
4. **Aplicar las herramientas de diagnóstico y evaluación** en una de las empresas acompañadas en el Proyecto Economía Social IDIT- IBERO
5. **Hacer nuevas propuestas** para mejorar los modelos e instrumentos aplicados

1.6 Sujetos de análisis

👉 Las empresas acompañadas como parte del proyecto Economía Social IDIT - IBERO

2 JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMÁTICA

Actualmente vivimos en un mundo en donde pareciera que el bienestar social se dicta por la cantidad de capital y bienes que logramos acumular. Un mundo en donde lo que importa es lo que sabes hacer y lo que tienes, dejando de lado el “quién eres” o “quiénes somos”. Se nos enseña desde pequeños a competir en lugar de cooperar, a sobresalir de forma individual, antes que ver por un grupo. La lógica de que este mundo es un mercado regido por la ley de la oferta y la demanda nos ha llevado a “cosificar” hasta los valores más profundos del ser humano, ya que aparentemente todo está a la venta. El impacto del neoliberalismo sobre la realidad, entre otras cosas, ha provocado el incremento de fenómenos como la exclusión y la marginación de grupos humanos que no pueden o no quieren entrar en estas lógicas de hipercompetencia y eficientísimo, lo cual trae como consecuencia un incremento en el desempleo y un mayor índice de empresas que no pueden sostenerse en el tiempo. (LANKI, MONDRAGÓN, 2008)

En 2012 disminuyó el crecimiento económico mundial, lo cual repercutió en la capacidad de los países en la generación de empleo. Según la ONU la relación mundial entre el empleo y la población en edad de trabajar cayó del 61,3% en 2007 al 60,3% en 2012. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el desempleo ha aumentado en 28 millones desde 2007, y se calcula que 39 millones de personas han salido del mercado laboral, lo cual deja un déficit de 67 millones de empleos como consecuencia de la crisis económica y financiera.

Según datos de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la situación del empleo se ha convertido en una crisis mundial. El número de desempleados 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.

La desaceleración del desempleo no resulta normal después de 4 años de crisis mundial, por lo que se considera que los desequilibrios en el mercado de trabajo son más estructurales y, por lo tanto,

más difíciles de erradicar. Lo que trae consecuencias inmediatas, pero también a largo plazo, por ejemplo:

- ↪ Se prevé que ciertos grupos de población, como los desempleados de larga duración corren el riesgo de no encontrar un nuevo empleo aún si hubiera producción de fuentes de recuperación.
- ↪ Los empleos son cada vez más inestables o precarios.
- ↪ Cada vez son más los empleos de tiempo parcial o temporales.
- ↪ El empleo informal también se incrementa.

En México, la tasa de desocupación se ubicó en 5.13% respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) en el mes de noviembre de 2012; tasa superior con respecto a noviembre del año pasado con 4.97%. Para este mismo periodo, 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. Al mismo tiempo, el INEGI reportó que el 29.2% de la población total ocupada en el tercer trimestre del año 2012 lo hizo en el sector informal. El estado de Puebla, a pesar de presentar cifras inferiores a las nacionales en el mismo periodo, 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.

Los segmentos de la población económicamente activa más afectados por el desempleo y la precariedad laboral, según la OIT, es el de las mujeres y los jóvenes de entre 15 y 24 años. Las tasas de desempleo juvenil aumentaron cerca del 80% en las economías avanzadas y en dos tercios de las economías en desarrollo. Esta situación no es ajena para aquellos con un nivel educativo superior. De acuerdo con la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP y la ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo) del tercer trimestre de 2012, sólo el 40% de los profesionistas en México tienen un empleo relacionado con su formación universitaria. Por otro lado, 4 de cada 10 profesionistas reciben ingresos menores a cuatro salarios mínimos, sin contrato ni prestaciones.

El problema del desempleo representa un problema para las personas y sus familias, pero se debe tomar en cuenta que también resulta en una pérdida para los países y para el mundo; un desperdicio de la capacidad productiva, de la creatividad, de la innovación, etc.; ya que hay una tendencia a perder las competencias como resultado de una rotación excesiva entre empleos y largos periodos de desempleo o inactividad. Lo que trae como resultado, una disminución en la productividad a futuro y en las oportunidades para prosperar y ascender profesionalmente.

Frente a esta situación, la población ha buscado otras alternativas; de tal suerte que hoy en día las micro, pequeñas y medianas empresas, son consideradas de gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional; tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México. Según el INEGI, en su censo económico 2009- 2011 asegura que 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. Por otra parte, las empresas pequeñas (de 11 a 50 personas)

representaron el 3.5% del total, ocuparon al 12.6% de la población ocupada total y produjeron el 6.4% de la producción total.

Ante este escenario ¿Deberíamos seguir generando empresas bajo el mismo enfoque capitalista? ¿Qué otras alternativas existen?

2.1 Economía Social como alternativa

Una alternativa para combatir el desempleo y la generación de empresas desde otro enfoque, es la **Economía Social**, la cual según Chávez Monzón se puede definir de la siguiente manera:

“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”. (Monzón, 2007)

Esta visión alternativa presenta la necesidad de replantear las normas que rigen el paradigma económico capitalista, poniendo la mirada en las personas, planteando al capital como un medio para la generación de trabajo y en donde el factor comunitario se vuelve un elemento fundamental. A continuación observamos una tabla con las principales diferencias entre la Economía Solidaria y la Economía Capitalista.

Síntesis de las principales diferencias entre la visión económica capitalista y la de economía de la solidaridad

Aspectos	Economía Capitalista	Economía de la Solidaridad
Cimientos Básicos	Producción de mercancías	Articulación de relaciones interpersonales e intergrupales en el marco y respeto de las diversidades culturales
Objetivo Central	Búsqueda de Ganancias	Satisfacción de necesidades fundamentales individuales y grupales; desarrollo integral de las personas

Equilibrio del sistema	Funcionamiento natural del mercado a través de la competencia	Cooperación conciliadora
Determinación de los precios	Ley de la oferta y la demanda	Conformación de circuitos económicos solidarios basados en intercambios equitativos y justos
Determinación de los salarios	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
Distribución de los excedentes	En función del capital aportado	En proporción del trabajo realizado
Organización del trabajo y del proceso económico	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
Desarrollo Social	Se expresa en términos de bienestar material	Está centrado en la persona y sus capacidades; existe un fuerte factor comunidad.

Tabla 1 Diferencias entre la Economía Solidaria y la Economía Capitalista (ROS G. D., 2005)

Por lo tanto desde esta nueva visión existen dos elementos fundamentales:

Por un lado es el analizar el valor e importancia que tiene el **factor trabajo** dentro de las organizaciones y ponderarlo sobre el capital. El segundo elemento es el **factor comunitario** o factor "C" como elemento integrador y organizador de las empresas. La letra "C" alude a que con ella comienzan, en español y varios idiomas, numerosas palabras como colaboración, cooperación,

comunidad, compañerismo, comunión, compartir, confianza; otras palabras inician con el prefijo “co”, que expresa el hacer y el estar juntos, al hacer algo solidariamente (Razeto,1998: 29)

Los resultados de poner al factor comunitario como elemento central en esta visión se pueden observar en distintos ámbitos de la empresa como la cooperación en el trabajo, el flujo de información de manera transparente, la creatividad social, la construcción colectiva de acuerdos, lo cual ayuda a tener un mejor clima organizacional, a hacer equipos más eficientes y el desarrollo personal de los miembros de la organización. Esto también repercute en la percepción colectiva sobre lo que sucede dentro de la organización, poniendo sobre la mesa temas como la equidad, el uso de los excedentes para el beneficio común, el compromiso con la comunidad y el planteamiento de objetivos y metas comunes. (ROS G. S., 2007)

Parte de los fundamentos de la economía social, sobre todo cuando hablamos del sector empresarial se comparten con los principios cooperativistas que según la Alianza Cooperativa Internacional son los siguientes:

1. Asociación voluntaria y abierta
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas (empresas de economía social)
7. Sentimiento de comunidad

(Alianza Cooperativa Internacional, 2018)

2.2 Incubación

Uno de los mecanismos empleados desde los gobiernos para la creación de empresas exitosas 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. En México la Secretaría de Economía 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.

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.

2.3 ¿Cuál es el papel de las universidades bajo este contexto?

La razón de ser de las instituciones de educación superior está ligada a la superación de la sociedad en su conjunto y que se logra en la medida que logran estar en contacto con la realidad que los rodea.

Si las Universidades quieren contribuir en el solucionar de forma efectiva y viable los grandes retos que plantea nuestra época, deben de partir de un conocimiento profundo de esta realidad cambiante, a partir de ejercicios de reflexión e intervención en colaboración con la comunidad. Leonardo Viniegra nos propone que la universidad tiene dos componentes que se complementan. Por un lado propone que deben actuar como la “conciencia crítica” de la nación, emitiendo sus opiniones y recomendaciones sobre los diversos asuntos de interés social, contribuyendo a elevar el nivel cultural de la colectividad. Y por otro lado dice deben formar los profesionistas que esta realidad demande para anticipar y prevenir los problemas que en muchas ocasiones son de mediano o largo plazo.

Es importante recordar el papel histórico que han tenido las universidades desde su función original de enseñanza en el siglo XIX, y como poco a poco han ido incorporando las funciones de investigación y transferencia de tecnología a las empresas durante los últimos años. (Viniegra, 1990)

2.4 Papel de la universidad y la Incubación de empresas

No todas las universidades están orientadas hacia la incubación, podemos identificar que principalmente las universidades con vínculos con la industria, con capacidad innovadora, investigación científica y tecnológica, son las que buscan y promueven el acompañamiento y generación de empresas. La relación con el sector productivo empresarial se ha dado principalmente promovida por los mismos empresarios que ven a la universidad como un apoyo en la generación de conocimiento y de capital.

Actualmente el actuar de las universidades en donde existe la incubación está mucho más ligado a las necesidades del entorno en donde los proyectos de educación y la investigación científica pueden convertirse en ideas de negocio, productos o servicios, también existen las asesorías por parte de la universidad hacia los diferentes sectores productivos, proyectos conjuntos sobre licencias y patentes, e incluso la creación de empresas asesoradas por las mismas instituciones.

Las universidades han aprendido a gestionar la tecnología para solucionar problemas reales en colaboración con la sociedad. (Hérendez, 2006)

2.4.1 ¿Cuál es la postura desde la IBERO PUEBLA? ¿Qué se está haciendo en temas de incubación?

El objetivo de una Universidad jesuita es cultivar la realidad local, regional y nacional a través de la formación de profesionales que propicien una **sociedad más humana, más solidaria, más justa, libre y racional**. El accionar de una universidad de la Compañía de Jesús se pondera en relación a la respuesta que dé a las necesidades históricas de su entorno. Es primordial que los proyectos que se realicen desde la universidad, ya sean educativos, de investigación, de vinculación u otros, sean **socialmente pertinentes**. Según los fundamentos de la IBERO Puebla se entiende por pertinencia social de la universidad el hecho, la necesidad, de estar conformada de algún modo por lo que son la realidad y las necesidades sociales en las que se inserta la institución y la necesidad de conformar en alguna medida esa realidad social. La universidad jesuita pretende cambiar la sociedad y es el cambio social el que configura su modo de ser universidad.

(Universidad Iberoamericana Puebla, 2008)

En este sentido y en su constante intento por transformar la realidad en la que está inserta, la Universidad Iberoamericana, se ha planteado como objetivos estratégicos, la promoción de la investigación de la realidad nacional, regional y local, siempre en su contexto internacional, a fin de comprender la realidad en conjunto; trasladar conocimiento universitario pertinente e incidir inmediatamente y de manera real en la sociedad; estableciendo redes con otros agentes sociales transformadores. Todo esto a través de experimentar modelos novedosos de producción, intercambio, divulgación, organización y relación entre colectivos sociales que validen el conocimiento interdisciplinario de la Universidad. Para el logro de estos objetivos, la IBERO Puebla ha definido una serie de Políticas Institucionales, entre las que destacan: “el impulso a iniciativas innovadoras en materia tecnológica, organizacional y de integración productiva, orientadas al fortalecimiento del sector manufacturero y rural desde una perspectiva de la sustentabilidad y la distribución equitativa de la riqueza. Asimismo, desde estas perspectivas y desde la **economía social**, se impulsarán las iniciativas que contribuyan a reformar estructuralmente la organización productiva y el sector servicios” (Universidad Iberoamericana Puebla, 2013)

2.4.1.1 El IDIT

El Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) es un espacio de la universidad que pretende impulsar estas iniciativas, colaborando con la sociedad, trabajando con las empresas privadas y públicas, organizaciones sociales, y particularmente con las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), a través de la aportación profesional de sus académicos e investigadores en una perspectiva de **corresponsabilidad social**.

Este instituto tiene especial interés en la promoción y albergue de nuevas MIPYMES y/ o de MIPYMES ya constituidas y en operación. Esto a través de:

- ↪ El compromiso de albergar **empresas sociales, cooperativistas** o capitalistas (si son de base tecnológica mejor aún), cuyo giro de constitución empresarial coincida con algunas de las líneas de investigación Institucionales.
- ↪ Apoyo a empresas que se encuentren clasificadas preferencialmente, en el intervalo de MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas)

- └ Participación estrecha e intensa de nuestros alumnos y académicos, en las actividades de Prácticas y Estancias Académicas con las empresas que colaboramos. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2013)

Dados estos factores, atendiendo la problemática de desempleo y siguiendo los objetivos de la Universidad Iberoamericana Puebla es que desde esta institución se cuenta con una Incubadora de Tecnología Intermedia dentro de las instalaciones del Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) que contribuye a la creación de empresas exitosas, a la generación de empleo, al fortalecimiento de las cadenas productivas de la región, al desarrollo personal y el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2013)

2.4.1.1.1 PROYECTO DE ECONOMÍA SOCIAL IDIT-IBERO (2014)

Como parte de la Incubadora del IDIT nace el proyecto **“ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO”** el cual tiene como objetivos el 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. La duración del proyecto es de un año, en el que se pretende favorecer entre 15 empresas/grupos, ubicadas principalmente en el municipio de Puebla y zonas aledañas. Este proyecto operará bajo la **“Metodología de incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO”**, la cual será descrita de manera general más adelante en este documento y de la cual se puede consultar información a detalle en la tesis de maestría de la LNCA Brenda Stephany Ramírez Domínguez. (Domínguez, 2014)

Las iniciativas empresariales son seleccionadas cuidadosamente, ya que necesitan cumplir ciertos requisitos como:

- Encontrarse en un contexto o situación de vulnerabilidad
- Estar integrada por tres o más personas
- Interés y compromiso de los participantes
- Necesidad de desarrollo de componente tecnológico.

La selección se realiza con base en los criterios anteriores a través un comité formado por personal del IDIT, en donde se incluye a la dirección, la coordinación de proyectos, coordinación de la incubadora y los orientadores. Una vez aceptadas, es necesario conocer el estatus de las empresas en cuanto al conocimiento y desarrollo de las áreas que serán abordadas como parte de la metodología de acompañamiento del proyecto de incubación de economía social IDIT-IBERO. Dichas áreas son: empresarial, social y de innovación; Esto con el objetivo de ajustar el acompañamiento a los temas en donde se requiera mayor atención, ya que se trabaja con proyectos empresariales en distintas etapas de maduración. También se hace necesario dar seguimiento al nivel de avance que presentan al paso del acompañamiento, con la finalidad de hacer evidente en donde hay mejoras o en su defecto estancamientos y así determinar en qué área se requiere de mayor atención y así focalizar esfuerzos. Al final de los procesos de acompañamiento se requiere de poder evaluar el nivel de avance final en las áreas de desarrollo y poder dar retroalimentación, recomendaciones y vislumbrar estrategias de apoyo post-acompañamiento.

Durante seis meses las empresas reciben el apoyo semanal de un Orientador, quien a través de herramientas previamente definidas y sistematizadas, colabora con los integrantes para la mejora o diseño de su modelo de negocio, abarcando temas como: finanzas, mercadotecnia, planeación, organización interna, economía social etc. Por otro lado, las iniciativas son acompañadas a través de un proceso de coaching empresarial.

Fortaleciendo el trabajo de los orientadores, alumnos de servicio social inscritos al “Servicio Social Interdisciplinario IDIT: emprendimiento y acercamiento tecnológico” colaboran en temas puntuales dentro de las empresas, así como en la identificación y propuesta de mejoras tecnológicas y de innovación para las mismas. Para lo anterior, los alumnos se capacitan dentro del IDIT en el uso y alcance de distintas máquinas y equipos.

El proyecto también prevé el otorgamiento de asesorías especializadas cuando se requieran, dependiendo el giro de la empresa.

Se realizan actividades generales, en las que participan todas las empresas, tales como talleres, pláticas informativas, ferias de intercambio y generación de redes, entre otros.

Todas estas actividades están previstas y planeadas en una metodología propia que tiene tres dimensiones fundamentales: **empresarial, social y desarrollo de prototipos (innovación)**. (INCUBADORA IDIT IBERO, 2014)

Será fundamental, **afinar la metodología** del Proyecto a través de las experiencias en campo y los resultados obtenidos, así como sistematizar de forma adecuada todos los procesos. Este trabajo contribuye a este objetivo.

El interés que ha generado el proyecto en diversas instancias, refuerza la idea de que la Ibero Puebla puede ser un actor importante en el tema de **incubación de empresas de economía social** en la zona. (INCUBADORA IDIT IBERO, 2014)

La metodología consta de seis etapas secuenciales con un proceso de sistematización continuo.

- ✍ Búsqueda de Iniciativas
- ✍ Selección de iniciativas
- ✍ Diagnóstico
- ✍ Acompañamiento
- ✍ Evaluación
- ✍ Cierre

Las características y atributos que se pretenden desarrollar o potenciar para las iniciativas empresariales toman en cuenta tres dimensiones:

- 1) La conformación de un equipo de trabajo sólido,
- 2) La definición o mejora de un prototipo de producto o servicio y
- 3) El esclarecimiento de los aspectos técnicos, financieros y de mercado de las empresas.

Dadas las características e infraestructura con la que cuenta el IDIT se pretende una especial atención al desarrollo tecnológico de las empresas. Proporciona las bases para el acompañamiento de las iniciativas empresariales de manera sistemática, sin que esto represente rigidez para el orientador. Permite la evaluación y la sistematización continua.

Uno de los objetivos principales al terminar la participación de las iniciativas empresariales en este proyecto es que sean sostenibles desde lo mercantil, lo económico, desde lo técnico y sobre todo

desde lo social, ya que como se explicará más adelante, esta dimensión puede ser la base para el desarrollo de las otras dos.

A manera de resumen algunos de los aspectos claves para garantizar esta sostenibilidad en las iniciativas son las siguientes:

- a. **Enfoque cliente- mercado:** Validar que la idea de negocio esté basada en un conocimiento del sector de clientes definido, de sus necesidades insatisfechas, de un problema concreto o de una oportunidad de mejora de las que se intuye los clientes estarían dispuestos a pagar por resolver o potenciar.
- b. **Experiencia en el área:** Es recomendable privilegiar las ideas de negocio en las que se cuente con mayor experiencia, ya que de otra forma la curva de aprendizaje puede ser costosa en tiempo, dinero y esfuerzo; además de que se parte con una desventaja con respecto a otros que dominen el área. Si no existe experiencia previa y aun así se considera una idea de negocio prometedora se debe contar con un capital relacional fortalecido en las áreas desconocidas del giro y el acceso a la formación técnica para el desarrollo de las actividades.
- c. **El disfrute de lo que haces:** La idea de negocio debe ser motivadora y retadora para mantener activos y comprometidos a los socios, se deben tomar en cuenta los intereses y gustos personales y colectivos cuando se construye. ¿Me emociona trabajar en este tema? ¿Cuánto tiempo me veo trabajando en este proyecto? ¿Me puedo desarrollar personalmente mediante mi trabajo en este proyecto? ¿Me puedo desarrollar profesionalmente mediante mi trabajo en este proyecto?
- d. **Estoy en el equipo adecuado:** Una de las claves para desarrollar una idea de negocio de forma colectiva es saber trabajar en equipo y que el equipo esté “alineado”. Desde el principio se deben ir desarrollando herramientas de comunicación asertiva, toma de decisiones y gestión de conflictos, así como valores básicos para cualquier emprendimiento colectivo como la confianza, el compromiso, la coherencia y la corresponsabilidad. ¿Desde hace cuánto conozco a mis compañeros? ¿Conozco las motivaciones de los demás para querer formar parte de este proyecto? ¿Tenemos valores compartidos? ¿Cuáles son? ¿Hemos trabajado juntos previamente? ¿Hemos cumplido con nuestros objetivos? ¿Hemos compartido la propiedad de algo previamente? ¿Hemos compartido la administración de algo previamente? ¿Me veo y los veo comprometidos con el grupo? ¿Me emociona trabajar con mis compañeros?
- e. **Potencialización de recursos tecnológicos:** El uso de tecnología como parte de la plataforma de desarrollo de la iniciativa empresarial puede ser minimizar los tiempos y los costos en aspectos como la administración y la operación dentro de la iniciativa, pero sobre todo potenciando la innovación en términos de servicios y productos más cercanos y adecuados a los que necesita el nicho de mercado elegido.
- f. **Herramientas de planeación y organización:** Si se cuenta con un modelo de negocio claro, así como con herramientas para entender los flujos económicos dentro de una organización, se podrán planear y utilizar mejor los recursos con que se cuentan para cumplir los objetivos que se plantean de forma colectiva.

Ante este proyecto es necesario **desarrollar herramientas tanto para el diagnóstico como para la evaluación** de las iniciativas en distintas etapas del proceso de incubación tomando en cuenta las motivaciones y objetivos planteados desde la IBERO, desde el IDIT y desde el proyecto mismo.

3 MARCO TEORICO

3.1 ¿Qué es una evaluación?

Según Gutiérrez Pérez la evaluación es toda aquella acción sistemática y continuada encaminada a recoger información acerca del éxito de un proyecto, la consecución de objetivos, la satisfacción de los participantes, la adecuación de los recursos y los tiempos, así como la función del orientador dentro de las actividades. (CEPES Andalucía, 2007)

Otra definición de evaluación de proyectos nos la dan Nieremberg, Brawerman y Ruiz (2000) y nos dice que es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos, fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.

3.2 ¿Para qué evaluar?

Un objetivo relevante de la evaluación en el proceso de gestión es permitir a los conductores de proyectos y a otros actores estratégicos tomar decisiones acertadas y fundamentadas sobre el camino que deberían tomar las estrategias utilizadas y de esta forma mejorar las intervenciones que se tienen a través de los proyectos. Nieremberg nos dice que el proceso de evaluación funciona como un espejo con respecto al proceso de planeación que se llevó a cabo previamente, en donde la diferencia es que la planeación mira hacia adelante buscando predecir posibles escenarios y la evaluación mira hacia atrás tratando de aprender de los errores y aciertos durante el proceso, de esta manera se posibilita la formulación de recomendaciones y alternativas hacia el futuro.

Basándonos en las definiciones antes mencionadas sobre lo que es la evaluación podemos decir que debe ser una etapa prevista como cualquier otra acción dentro de los proyectos, lo cual implica el reto de definir la metodología, las técnicas para la recolección y análisis de información que permitan emitir juicios valorativos fundamentados, esto quiere decir medir si se ejecutan las acciones conforme a lo planeado, si se obtienen los resultados esperados y así poder apreciar en qué medida se están mejorando las condiciones iniciales en el contexto del proyecto. Entendiendo esto se plantea como indispensable el hacer comparaciones sobre las que se emitirán las ponderaciones. Esto se hace definiendo algunos parámetros que servirán como guía para saber qué es lo deseable.

Mediante los procesos de evaluación se pueden observar las fortalezas y ventajas en las acciones realizadas, así como identificar obstáculos y debilidades de las mismas, con el objetivo de emitir recomendaciones que beneficien y mejoren los proyectos tanto en la gestión como en la parte operativa.

Hace algunas décadas la evaluación basada en la planificación vertical o de “línea recta” se planteaba como la última etapa de los proyectos en donde solamente se buscaba comparar las metas previamente establecidas con las que se habían alcanzado, además de incluir una justificación de las diferencias encontradas. En la actualidad con el desarrollo de la planificación estratégica y/o participativa para proyectos sociales, se reconoce que la planificación no es un proceso lineal ya que los gestores y actores se ven en la necesidad de reinterpretar los objetivos planteados dadas las altas dosis de incertidumbre producto de los contextos en donde se desarrollan los proyectos. De esta manera se puede ver a la evaluación como una herramienta de retroalimentación continua que ayuda a disminuir esa incertidumbre y saber si se está en el camino correcto.

Actualmente una de las formas propuestas en el diseño de proyectos es partir de la descripción de la realidad a través de un diagnóstico, para luego poder identificar las problemáticas y plantear los puntos en los que queremos intervenir y cambiar a través de objetivos. Estos objetivos deben ser alcanzables y traducibles a resultados esperados. Para alcanzar estos resultados es necesario plantear estrategias traducidas en planes de trabajo, actividades, recursos necesarios y cronogramas.

Una de las finalidades de implementar este diseño metodológico es que si resulta ser eficaz pueda ser replicado en otros contextos y circunstancias similares. La evaluación debe ser planteada como parte de este diseño.

3.3 El Rol del Evaluador

Cuando se piensa en el evaluador tradicionalmente se asocia con la figura de una persona experta en ciertos temas que viene a “enseñar”, a transferir su saber a otros y es observado arriba jerárquicamente con respecto a las personas que realizan el trabajo en el terreno. La figura de evaluador se propone sea la misma del facilitador durante el acompañamiento, con la posibilidad de mirar los procesos desde cierta distancia, pero que también conozca y esté involucrado en los procesos de aprendizaje y desarrollo de los proyectos. Debe tener la capacidad de hacer las preguntas adecuadas para generar espacios de reflexión conjunta, en donde se involucren la mayoría de los actores que forman parte del proceso. No se trata de un juez, se trata de alguien a la par, que a veces jugará el rol de abogado del diablo con el objetivo de provocar la reflexión a la vez que aprende de los demás.

Estos son algunos elementos que cualquier evaluación debe de aportar en términos de aprendizaje para los involucrados:

- Debe ser útil tanto para quien la realiza, como para quien es evaluado.
- Debe de ser viable en cuanto a los tiempos y formas.
- Debe de respetar los valores de las personas involucradas.
- Debe de proveer información confiable, es decir contar con procedimientos adecuados.

3.4 Modelos o enfoques evaluativos

Según Briones (1991) un “modelo de evaluación” es un *“esquema o diseño general que caracteriza la forma de la investigación evaluativa que ha de realizarse, las técnicas o procedimientos para la recolección y análisis de la información, el conocimiento final que se desea obtener y los usuarios principales de los resultados del estudio”*

Dentro de los abordajes metodológicos existen dos métodos de evaluación sobre los que ha existido debate sobre la conveniencia y eficiencia al usarse. A continuación se presentan las principales diferencias entre estos dos abordajes evaluativos:

EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
Paradigma positivista/empírico (busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos)	Paradigma fenomenológico/constructivista (interesado en conocer la conducta desde el propio marco de referencia de quien actúa)
Predominio de la deducción, orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético	Orientado a la inducción, comprensión, interpretación, exploratorio, expansionista, descriptivo
Diseños experimentales o cuasi experimentales (medición penetrante y controlada)	Investigación naturalista
Perspectiva desde afuera (punto de vista del observador)	Perspectiva desde adentro (punto de vista de los actores)
Lenguaje numérico	Lenguaje verbal
Énfasis en los aspectos "objetivos", observables y cuantificables	Énfasis en los aspectos subjetivos: captación y comprensión de actitudes, conductas, valores y motivaciones internas
Análisis estadístico	Análisis contenido, estudio de casos
Resultados generalizables	Resultados limitados en su generalización
Orientación al resultado	Orientado al proceso
Particularista	Holista
Asume una realidad estable	Asume una realidad dinámica

Tabla 2 Principales diferencias entre evaluación cualitativa y cuantitativa. Tabla realizada con información de (Cook & S. Reichardt, 1986) y (Nirenberg, Brawerman, & Ruiz, 2000)

A pesar de que son enfoques distintos y durante los años sesentas y setentas hubo un gran debate sobre las ventajas y desventajas de usar uno u otro, a partir de los años noventa este debate ha disminuido y ambos han sido aceptados como válidos en pro de la legitimación de la diversidad. El énfasis que se ponga en el uso de cada uno de ellos depende de los momentos y necesidades particulares de cada proyecto y es posible integrar ambos abordajes en un mismo diseño. En este punto es importante mencionar que aunque se ha superado ya la discusión entre evaluadores, la mayoría de organizaciones promotoras y ejecutoras de proyectos siguen prefiriendo que se usen diseños cuasi experimentales, técnicas cuantitativas en donde se puedan observar los resultados, logros y obstáculos a través de observar gráficas y cifras concretas. Raramente se interesan en los procesos y explicaciones porque implican mayor tiempo para su análisis. El reto para el evaluador

es integrar estos dos abordajes metodológicos desde el diseño de la evaluación, considerando procesos y resultados a través de generar indicadores sintéticos y numéricos sobre resultados y los procesos.

Michel Patton (1987) dice “El arte de la evaluación implica crear un diseño y relevar la información que es apropiada en una determinada situación y en el marco de una política determinada”

De este modo es preferible guardar los atributos de cuantitativo y cualitativo a las distintas técnicas de recolección, métodos de análisis e índole de los datos, para hablar de un abordaje metodológico integral.

El resultado de toda evaluación debería incrementar el conocimiento que se tiene sobre los problemas que dieron origen al proyecto y sobre el proyecto mismo. La evaluación debe ser más una instancia de aprendizaje que de control.

Lo primero que se debe aclarar son las dimensiones o grandes aspectos a considerar, para luego definir las variables e indicadores y para por último obtener los datos a través de instrumentos adecuados.

Según Niremberg, Brawerman, & Ruiz (2000) las partes de un modelo evaluativo son:

1. Precisiones conceptuales
 - a. Marco teórico general
 - b. Las dimensiones y variables: definiciones conceptuales y operativas
2. Aspectos metodológicos
 - a. Abordaje metodológico general
 - b. Técnicas sugeridas / Instrumentos
 - c. Fuentes
 - d. Actores participantes
 - e. Cronograma de aplicación y focos
3. Matriz síntesis del modelo evaluativo
4. Instrumento valorativo

¿Qué atributos son deseables para un modelo evaluativo?

- Ser holístico
- Ser modular
- Involucrarse en el proceso de gestión
- Ser flexible
- Incorporar las perspectivas de los distintos actores.

3.5 Tipos de Evaluación

Existen distintas propuestas metodológicas y conceptuales que intentan sistematizar los procesos de evaluación y a continuación se presentan algunos de los criterios por los que se hacen distintas:

- Según el momento en que se realiza la evaluación;
- Según quienes la realizan, son responsables o intervienen en la evaluación;

- Según los propósitos y la índole de las decisiones que se espera tomar en el futuro en función de los resultados de la evaluación;
- Según los aspectos a evaluar del proyecto.

También tenemos lo que se conoce como evaluación “formal” e “informal”. La evaluación “formal” se basa en esfuerzos sistemáticos de definir criterios explícitos y obtener información precisa. Mientras la evaluación “informal” se refiere a nuestras actividades cotidianas, de las que emitimos juicios sobre utilidad, eficiencia, conveniencia, etc., basados en supuestos subjetivos e individuales.

Tomando en cuenta el primero de los criterios planteados, **el momento en que se realiza** la evaluación podemos observar tres tipos:

- *Evaluación inicial*: También conocida como evaluación “ex ante” busca establecer principalmente la factibilidad, la coherencia interna en términos de adecuación de recursos a objetivos y de esta forma tener una visión clara del estado general del que se va a partir cuando se inicia el proyecto.
- *Evaluación Intermedia*: Reconocida también como evaluación de proceso, de gestión, concurrente, de operación, etc. Su objetivo es verificar si los avances obtenidos mantienen la direccionalidad deseable. Se realiza de forma periódica para detectar fortalezas y debilidades en el proceso y si es necesario poder tomar medidas para el ajuste en cuanto a los tiempos y recursos que llevarán a cumplir las metas.
- *Evaluación Final*: Se le conoce también como evaluación “ex post” y se realiza cuando el proyecto ya ha concluido. Esta evaluación se centra en la comparación entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos. Ayuda a determinar cuáles han sido los factores de cambio y los efectos que estos han tenido contra el contexto inicial del proyecto.

Tomando en cuenta el segundo de los criterios, es decir, **quienes realizan la evaluación** se pueden determinar las siguientes formas de evaluación:

- *Evaluación Externa*: Se llama evaluación externa a la que se realiza por personas ajenas a la organización ejecutora del proyecto. Usualmente lo hacen especialistas, consultores independientes y se realiza con el objetivo de tener una mirada imparcial en el proceso.
- *Evaluación Interna*: La evaluación interna la realizan personas que sean parte de la organización ejecutora, pero que no estén involucrados plenamente en la operación del proyecto.
- *Autoevaluación*: Esta evaluación la realizan personas que sean parte de la organización ejecutora y que además participan plenamente en la operación del proyecto.
- *Evaluación Participativa*: En esta modalidad de evaluación además de participar miembros de la organización ejecutora que están plenamente involucrados en el proyecto, se involucra a los destinatarios y/o otros actores dentro del proyecto no solo para brindar información, sino desde el diseño, ejecución, análisis de resultados y formulación de conclusiones y recomendaciones. (Niremberg, Brawerman, & Ruiz, 2000)

Según (Wildavsky, 1972), “la organización ideal sería aquella que se evalúa a sí misma” lo cual hace pensar que la participación de los facilitadores y destinatarios en este proceso sería pertinente ya que quién mejor que ellos para conocer los objetivos, la metodología y la dinámica cotidiana de actividades que pueda derivar en hallazgos que permitan plantear recomendaciones y acciones correctivas. La debilidad de este planteamiento deriva de la baja objetividad al ser juez y parte del proceso. Por otro lado cuando sólo se hace evaluación a través de externos se tiene que tomar en cuenta que estos evaluadores también traen consigo una carga ideológica, teórica, que puede ser completamente ajena al contexto, además de los compromisos en cuanto a metas y objetivos por los que fueron contratados, todo esto también resta “objetividad” al proceso, además de que su debilidad puede caer en la misma relación entre evaluador evaluado al ser percibidos como desconocidos o que no forman parte del proyecto, lo cual dificulta el acceso a la información.

Una alternativa a este dilema es la *evaluación mixta*, en donde se integran equipos de trabajo con evaluadores internos y externos al proyecto.

También se puede clasificar la evaluación dependiendo del nivel en el que se realice, teniendo las evaluaciones de control de gestión, de supervisión u operativas.

Si tomamos en cuenta el tercer criterio que distingue las metodologías de evaluación, es decir, **los propósitos de la evaluación** tenemos la siguiente clasificación:

- *Evaluación Formativa*: Este tipo de evaluación tiene el propósito de mejorar una intervención en un momento determinado y dirigido a un grupo de personas en específico. Se va generando la información en la medida que avanza el proyecto y va analizando el cumplimiento de metas intermedias y su implementación.
- *Evaluación de Resumen*: Esta evaluación busca obtener una visión global sobre los efectos de una intervención. Produce información con respecto a su efectividad y a sus características replicables bajo otras condiciones. Se utiliza mayormente para decidir si es conveniente continuar, finalizar o expandir los proyectos.

Otra diferencia encontrada a menudo se da entre la *evaluación descriptiva y explicativa*, aunque si consideramos lo mencionado anteriormente como elementos de toda evaluación podemos afirmar que en todo proceso evaluativo es necesario primero describir los escenarios bajo los que se realizará, para luego explicar los factores de cambio traducidos en logros o fracasos de la intervención.

Si tomamos en cuenta el cuarto punto que nos indica clasificar los modelos evaluativos tomando en cuenta **¿qué evaluamos?** tenemos tres grandes criterios clasificatorios:

- Evaluar dependiendo *las etapas* del ciclo del proyecto:
 - Diseño y conceptualización (evaluación de necesidades, evaluación del contexto, evaluación del diseño y programación)
 - Desarrollo e implementación (Estructura, organización, recursos humanos, materiales y económicos, procedimientos y actividades, etc.)
 - Resultados (Efectos, impactos, rendimientos, etc.)

Esta clasificación es muy parecida a la de los momentos de la evaluación, pero pone especial énfasis en los contenidos de cada etapa y no en los momentos en que se evalúa.

- Evaluar dependiendo los *componentes relevantes* de los proyectos:
 - Evaluaciones de insumos
 - Procesos
 - Productos
 - Estructura, Procesos y resultados
 - Procesos e impactos

Finalmente el tercer criterio si tomamos en cuenta ¿qué evaluamos? es,

- Evaluar poniendo especial atención en algunos *atributos de los proyectos o sus componentes*:
 - Pertinencia (Satisfacción de las demandas o el problema que le dio origen)
 - Idoneidad (Cumplimiento de objetivos y metas programados)
 - Eficacia y efectividad (Alcance de objetivos en situaciones ideales y bajo las situaciones reales del proyecto)
 - Rendimiento, rentabilidad, productividad, eficiencia (Relacionados principalmente con factores económicos y la relación costo-beneficio)

Aquí es necesario reiterar la importancia de contar con buenos diagnósticos que nos permitan conocer las características y la magnitud del problema, lo cual nos indicará la relevancia del mismo y así poder determinar parámetros para la medición de los atributos mencionados.

El mayor reto que se tiene actualmente es presentar diseños metodológicos que sean a la vez estrictos e integrales en donde quepan diferentes perspectivas como las que hemos visto, respondiendo las preguntas: ¿para qué se evalúa?, ¿Quién evalúa?, ¿Cuándo evaluar? y ¿qué se evalúa?

3.6 Técnicas de Evaluación

Las técnicas utilizadas están en función del énfasis y tipo de resultados que se quiere obtener como vimos anteriormente, pero todas deben de cumplir con que la información obtenida sea confiable, útil, segura y que de razón de las conclusiones obtenidas.

Una primera consideración es que así como con las propuestas metodológicas, las técnicas utilizadas también están en función de la etapa en la que se encuentre la evaluación, delimitar el tema, formulación de objetivos, determinación de dimensiones y variables significativas, selección adecuada de indicadores, recolección y procesamiento de información, elaboración de informes para emitir juicios valorativos y recomendaciones, etc.

Una segunda consideración es tener en cuenta la distinción entre información primaria y secundaria. La información secundaria incluye los datos cuantitativos y cualitativos ya existentes, que pueden servir como referencia para el proceso de evaluación del proyecto, mientras que la información primaria es la que se toma de primera mano como parte de la evaluación misma.

Las siguientes técnicas enlistadas se refieren a la etapa de recolección y procesamiento de información:

- Análisis de información cuantitativa
- Análisis de información secundaria cualitativa
- Análisis de cartografía
- Censo participativo
- Informe pautado
- Observación en terreno
- Técnica de la entrevista
 - Entrevista a informantes clave
 - Entrevista grupal
- Juicio de expertos
- Historia de vida
- Apreciaciones rápidas
- Técnica de taller
 - Taller con aplicación de cuestionario
 - Taller de confrontación
 - Taller de análisis de articulaciones organizacionales
 - Taller de análisis de procesos decisorios
- Técnica de la encuesta
- Estudios de seguimiento de cohortes
- Estudios con grupos de control o testigo
- Grupos Focales
- Método Delphi
- Técnica Nominal
- Mystery client

¿Cómo seleccionar la técnica a utilizar?

No existe una receta para elegir técnicas de evaluación, pero se recomienda tener en cuenta las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
- ¿qué tipo de información se necesita como mínimo para los indicadores determinados?
- ¿Para quién es la información y quién va a hacer uso de los resultados?
- ¿Cómo se va a usar la información?
- ¿Cuándo es necesaria la disponibilidad de la información?
- ¿En qué momento se encuentra el proceso de ejecución del proyecto evaluado?
- ¿Qué recursos tenemos disponibles? (presupuestarios, humanos, tiempo)

(Niremberg, Brawerman, & Ruiz, 2000)

3.7 Determinar y programar el proceso de evaluación

A continuación se presentan los elementos necesarios para determinar y poder programar el proceso de evaluación:

Programación de la evaluación

- Definición del sujeto-objeto de la evaluación,
- Establecimiento de la finalidad,
- Identificación de las audiencias,
- Determinación del nivel de análisis,
- Clasificación de las dimensiones de análisis,
- Definición de variables,
- Selección de los indicadores,
- Determinación de las técnicas e instrumentos para la recolección de información
- Determinación de la secuencia de actividades,
- Identificación de responsables y actores participantes,
- Establecimiento de la duración, frecuencia y periodicidad,
- Estimación de los recursos necesarios (humanos y materiales),
- Presupuestación

Ejecución de la evaluación

- Relevamiento de la información mediante el desarrollo de las actividades y la aplicación de las técnicas e instrumentos,
- Sistematización, procesamiento y análisis de la información,
- Elaboración de informes (incluyendo conclusiones y recomendaciones)
- Devolución a los actores y diseminación de conclusiones.

Evaluación de la evaluación (meta evaluación)

- Análisis de la utilidad de los hallazgos,
- Apreciación sobre la viabilidad del proceso evaluativo y del uso de sus resultados,
- Juicio acerca de la pertinencia metodológica y ética,
- Análisis de la confiabilidad de los procesos y hallazgos.

Es importante hacer hincapié en la importancia que tiene determinar una línea base, o información diagnóstica de la situación inicial para poder contrastarla con la información final, ya que muchas veces la etapa de diagnóstico se pasa por alto y dificulta llevar a cabo la evaluación.

4 DISEÑO DEL MODELO DE DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN

4.1 Precisiones conceptuales

De las seis fases secuenciales de las que consta la metodología general de incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO, este trabajo estará centrado en analizar y desarrollar elementos de las etapas de diagnóstico y evaluación, aunque también se hará una descripción de la etapa de acompañamiento para entender cuáles son las fases de transformación que se proponen atravesar como parte del proceso formativo y de orientación al que están sujetos los proyectos empresariales y que nos darán base para hacer los diagnósticos y evaluaciones pertinentes. Las etapas restantes serán mencionadas solo como referente según sea necesario.

Etapas de la metodología general de incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO

- 👉 Búsqueda de Iniciativas
- 👉 Selección de iniciativas
- 👉 **Diagnóstico**
- 👉 **Acompañamiento**
- 👉 **Evaluación**
- 👉 Cierre

4.1.1 Descripción de la etapa de Acompañamiento de las iniciativas empresariales colectivas / Definición del objeto de evaluación

4.1.1.1 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/innovación, para la gestión colectiva de sus iniciativas.

4.1.1.2 Duración aproximada de la etapa

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

4.1.1.3 Productos esperados al finalizar la etapa

- Cuaderno de trabajo
- Presentación final
- Prototipo (s)

4.1.1.4 Descripción

4.1.1.4.1 Características del acompañamiento

El modelo se basa en el acompañamiento directo del grupo por parte de un orientador por lo menos una vez por semana, durante dos horas, a través de sesiones de trabajo en los espacios designados por la iniciativa.

Además de las sesiones de acompañamiento por parte del orientador, las iniciativas cuentan con otras modalidades de apoyo entre las que podemos mencionar:



Ilustración 1 Modalidades de Apoyo

4.1.1.4.1.1 Definición del sujeto de la evaluación / El perfil de la empresa o emprendimiento a acompañar

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. Criterios sugeridos para el proyecto de Incubación de empresas de economía social IDIT-IBERO 2014 son los siguientes:

- **Trabajo colectivo:** las iniciativas deberán estar integradas por grupos de por lo menos 3 personas. La Ley de la Economía Social y Solidaria (UNIÓN, 2012) 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.
- Grupos conformados por: jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, personas que trabajan en la economía informal y/o personas en desempleo.

A pesar de que algunas universidades en Puebla se dicen especialistas en el tema de incubación de empresas familiares, la mayoría de los modelos de incubación tradicionales están enfocados al trabajo individual. Resultado de ello, existen pocas empresas de Economía Social que nacen, otras pocas las que sobreviven y mucho menos las logran mantenerse en el mercado durante más de cinco años. Esto se expresa en el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social. (Instituto Nacional de Economía Social, Universidad Iberoamericana Puebla, 2013)

Un elemento importante para que las micro y pequeñas empresas no acudan a las incubadoras es la falta de conciencia sobre la necesidad de capacitación para la administración de sus empresas, sin embargo, un elemento determinante es el precio y tiempo que se tiene que invertir.

- **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. Esto con dos objetivos; por parte de la universidad, cumplir con la misión y visión del IDIT que tiene que ver con ser una plataforma de desarrollo e innovación de proyectos, con una perspectiva abierta e interdisciplinar, para un entorno tecnológico y productivo cada vez más complejo. Por parte de las empresas de economía social, poder acceder a esta plataforma de desarrollo e innovación que difícilmente encontrará en otros lugares.

4.1.1.4.1.2 El perfil del orientador y enfoque de coaching

Objetivo como orientador: acompañar las iniciativas empresariales colectivas y entrega de resultados operativos del proyecto al orientador líder.

Funciones del puesto

- Diagnostica a las empresas con las que trabaja (etapas de la ruta de emprendimiento en la que se encuentran)
- Orientar a las empresas para lograr el objetivo planteado (75% de avance)
- Sistematizar la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto

Requisitos mínimos:

Cualidades

Se recomienda 3 cualidades esenciales:

- Congruencia: honestidad
- Empatía: ponerse en el lugar del otro
- Respeto: aceptación del otro

Habilidades

- Comunicación efectiva
- Integración de ideas y conceptos
- Análisis del entorno
- Proyectar a futuro
- Capacidad de observación
- Capacidad de escucha
- Organización de ideas y experiencias
- Dinamización
- Motivación individual y grupal
- Solidaridad

Comportamientos

- Trabajo en equipo
- Socialización
- Apertura
- Capacidad de 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 y coaching.

¿Por qué desde el enfoque de coaching?

Usualmente las metodologías para el emprendimiento se enfocan en develar las "claves" para llegar a tener un negocio exitoso, como si fueran las mismas para todos y se centran en la formación desde lo teórico, lo técnico y sobre todo en la dimensión empresarial, dejando en segundo plano la parte humana y relacional, como si estos procesos se tuvieran que dar de manera natural y fluida en todas las iniciativas. Uno de los diferenciadores más importantes de la metodología de acompañamiento del programa de incubación de empresas con enfoque de economía social del IDIT-IBERO, además de la posibilidad del desarrollo de prototipos con un respaldo tecnológico, es que se pone énfasis en el trabajo en la dimensión social de la empresa ya que esta dimensión resulta ser el motor de cualquier iniciativa empresarial. La lógica de poner atención en la parte social es que si desarrollamos solo la dimensión empresarial, al punto de tener una idea de negocio validada por el

mercado, viable técnica y económicamente, pero no se tiene un equipo de trabajo/socios alineado, es muy probable que en lugar de resultar en beneficios para las personas, esto provoque conflictos relacionales al punto de que en muchas ocasiones termine con los proyectos empresariales y se tenga que partir desde cero, pero ahora con la desventaja de contar con menos capital humano que antes. En cambio, si damos prioridad a la formación de equipos de trabajo y sociedades alineadas y caso contrario al ejemplo anterior, la idea de negocio resulta inviable para el mercado, lo más probable es que el equipo aproveche esta capacidad de organización y construcción colectiva por buscar una nueva idea que poner en marcha, volviéndose un proceso iterativo de probar y ajustar la dimensión empresarial hasta que alguna de las propuestas funcione. Al final de cuentas lo que se busca es aumentar las probabilidades de que las iniciativas empresariales se mantengan en el tiempo y esto solo se logra con personas que comparten intereses, objetivos, valores, motivaciones y que han construido sus proyectos de forma colectiva. Uno de los enfoques que permite trabajar tanto la parte empresarial como la parte social es el enfoque de coaching.

Una de las bases para entender el coaching es la mayéutica, el conocimiento a través del cuestionamiento. Según el Manual de Formadores de la Escuela Andaluza de Economía social (CEPES Andalucía, 2007) es “el método socrático de carácter inductivo que se basaba en la dialéctica. El método consistía en preguntar al interlocutor acerca de algo y luego se procedía a rebatir esa respuesta por medio del establecimiento de conceptos generales, llegando de esta manera el propio alumno a un concepto nuevo [que en él estaba latente], diferente del de partida”.

Es una técnica que consiste en hacer preguntas a una o varias personas buscando que construyan el conocimiento a través de sus propias conclusiones y no a través de un conocimiento aprendido y una teoría pre-conceptualizada.

Otro referente para explicar el papel del coach es el origen de la palabra misma que como se menciona en el artículo de José Garteiz (2008) para la página web My Coach, viene de un pueblo húngaro llamado Kocs en donde entre el siglo XV y XVI se tiene registrado el uso de los primeros carruajes que contaban con una suspensión que hacían mucho más cómodos los trayectos. A este carruaje se le denominó el carruaje de Kocs, nombre que fue cambiando con el tiempo hasta llegar al término coach en inglés y coche en español. Es así que al igual que un coche es un medio de transporte que permite llevar a una o varias personas de un punto A a un punto B, el coach hace algo parecido orientando y acompañando a personas o grupos en donde lo primero que definen es un punto de partida describiendo las condiciones en las que se encuentran (Punto A) y los objetivos o metas que se plantean conseguir (Punto B) y así ir ayudando a través de preguntas a que estos mismos decidan la ruta, el camino y la forma de conseguirlos.

Otras bases teóricas que sirven para el coaching son la teoría general de sistemas, teorías de la complejidad, teorías psicoanalíticas, la terapia gestalt, la programación neurolingüística, entre otras.

Puntualizando el rol de coach para el proyecto de ES IDIT-IBERO, un coach promueve:

- Que los coaches generen contextos de aprendizaje que favorezcan el surgimiento de observadores diferentes.
- La cooperación, la comunicación y mejora los procesos de trabajo conjuntos.
- La cooperación externa, para alcanzar así mejores resultados colectivos.
- El desarrollo del rendimiento individual y colectivo

4.1.1.4.2 Otras modalidades de apoyo

El procedimiento para que las iniciativas gocen de otros tipos de apoyo, es el siguiente:

- i. El orientador identifica y propone el tipo de apoyo requerido al coordinador de proyecto.
- ii. El coordinador de proyecto evalúa las propuestas hechas por los orientadores y hace la vinculación con los prestadores de los servicios.
- iii. 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.
- iv. Entre el coordinador, el orientador y el prestador de servicios definen los alcances traducidos en productos, así como los tiempos de entrega.
- v. Se inicia la asesoría con fechas y horarios establecidos por las iniciativas y los asesores.

Actores	Actividades y dimensiones
Coaching	Personalizado
Asesoría especializada	Personalizada
	Talleres

empresarial, a un grupo de iniciativas que lo requieran.

Servicios de la Universidad	Servicio social	
	Prácticas profesionales	<ul style="list-style-type: none">• Resuelven problemas específicos en la dimensión empresarial y/o de prototipo.
	Alumnos y profesores de las asignaturas	
	Laboratorios	<ul style="list-style-type: none">• Uso de equipamiento, infraestructura o instalaciones especiales para el desarrollo o mejora de prototipos.

Tabla 3 Actividades de las Modalidades de Apoyo

4.1.1.4.3 Ruta de Acompañamiento

Como ya se mencionaba en la justificación, la metodología general del proyecto busca impulsar y consolidar iniciativas empresariales, desde el enfoque de economía social, teniendo como dimensiones de desarrollo **lo social, lo empresarial y de prototipos (innovación)**. Estas tres dimensiones son las que sirven de referente para llevar a cabo la etapa de acompañamiento y se ven reflejadas en las fases evolutivas de la llamada “ruta de emprendimiento” que se pueden ver en el siguiente diagrama:

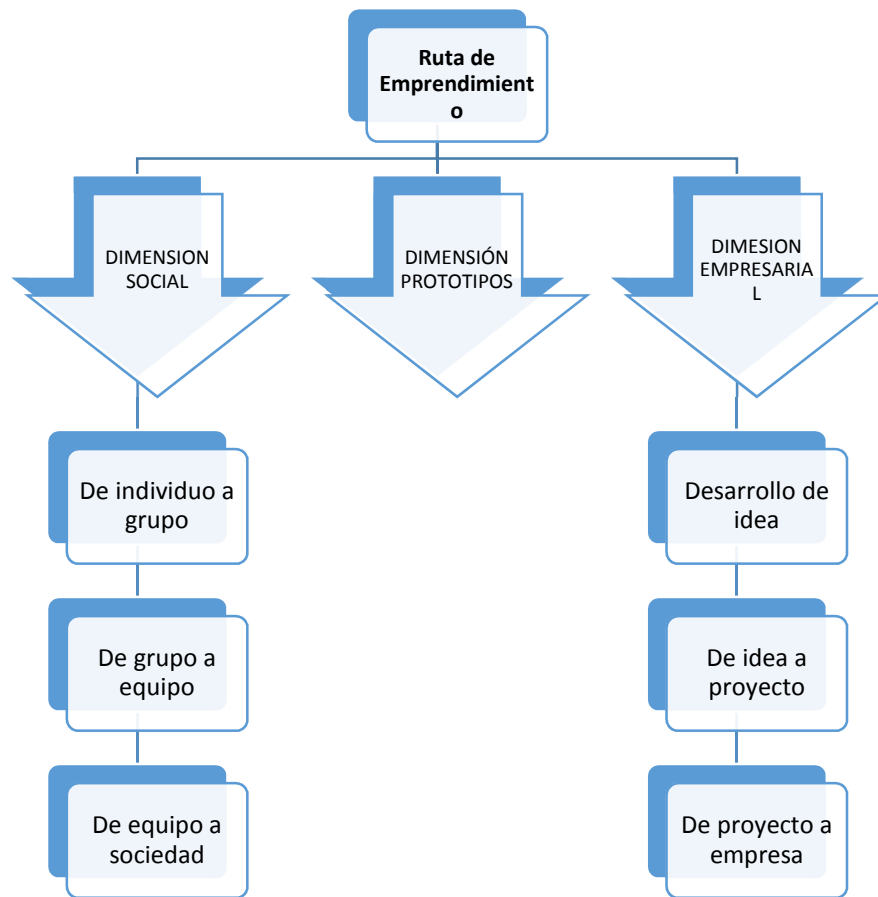


Ilustración 2 Ruta de emprendimiento

Cada una de las tres dimensiones requiere trabajarse de forma secuencial en cuanto a las fases evolutivas de cada una, pero pueden trabajarse las tres dimensiones de forma paralela. A continuación se explican algunos principios y conceptos básicos para entender en qué consiste el desarrollo de cada una de estas dimensiones.

4.1.1.4.3.1 Dimensión Social

¿Cómo ir de individuos a grupo?

Esta fase comúnmente es obviada por los emprendedores y no se le da la importancia que merece. Esto sucede porque normalmente en las etapas iniciales de los proyectos la gente se enfoca más en la idea de negocio que en el grupo humano que la tendría que poner en marcha. Se da por sentado que si la idea de negocio es viable desde el un punto de vista mercadológico, económico y técnico todos estarán conformes y en armonía. Pero ¿todos tenemos conceptos de bienestar, de armonía, de felicidad iguales a los de los demás? ¿Todos tendremos las mismas motivaciones y objetivos para iniciar un proyecto empresarial?; No necesariamente.

Se parte de que todos somos individuos con historias, experiencias, saberes, valores y expectativas distintas que en algún momento pudieran estar conectadas, pero que es necesario socializar y comunicar de forma asertiva para poder ir explorando similitudes, coincidencias y de esta forma ir construyendo los primeros acuerdos vinculantes entre los individuos. Según la Escuela Andaluza de Economía Social (CEPES Andalucía, 2007) se puede identificar un grupo cuando las personas integrantes:

- Establecen una frecuente interacción entre ellas.
- Se definen a sí mismas como miembros del grupo y se sienten parte del mismo, sin renunciar a su individualidad.
- Comparten valores, creencias y normas en materia de interés común.
- Constituyen un sistema de roles interdependientes, aunque a veces de forma empírica.
- Obtienen satisfacción para alguna necesidad personal o social por el simple hecho de pertenecer al grupo.
- Finalmente, persiguen un objetivo común.

Esta fase es también un momento de replantear si están con las personas adecuadas para emprender o es necesario hacer ajustes. Normalmente en esta fase empieza a depurarse el grupo.

¿Cómo ir de grupo a equipo?

Ya que está conformado el grupo se tiene la base mínima que permite tomar decisiones de forma colectiva y ordenada, bajo ciertas reglas mínimas de convivencia, pero ¿Cómo se identifica que un grupo se ha convertido en un equipo? Aunque un grupo de personas comparta intereses, valores y haya construido objetivos comunes no significa que trabajen de forma eficiente y que sean capaces de lograr esos objetivos juntos. Para identificar un equipo de trabajo es necesario que las personas integrantes:

- Construyan de forma colectiva un reglamento claro con las normas que rigen su funcionamiento y que éste sea conocido y respetado por todos.
- Tengan conocimiento sobre el modelo de negocio de su proyecto y el papel que juega su trabajo en el mismo.
- Rediseñen los objetivos para garantizar que estos sean medibles, alcanzables, retadores, temporalizados y específicos.
- Tengan asignados roles y funciones específicas en función de los objetivos planteados previamente.
- Diseñen estrategias claras para conseguir los objetivos previamente planteados desde el punto de vista operativo.

Un concepto clave para entender el trabajo en equipo es el de generar **sinergias** en donde los resultados obtenidos por un equipo son mayores a la simple suma de sus partes en lo individual.

Esta fase es de las más complejas, ya que pone a prueba nuevamente las relaciones internas de las personas bajo condiciones de trabajo más formales y con mayor exigencia, pero a la vez significa un gran paso en la sostenibilidad del proyecto hacia el futuro.

¿Cómo ir de equipo a sociedad?

Cuando un equipo de trabajo está alineado y trabajando de forma eficiente en la consecución de los objetivos se hace necesario pasar a un nivel diferente en la toma de decisiones, en donde, sin dejar de funcionar como equipo, el foco de estas decisiones ya no está en cuestiones operativas, sino estratégicas, sobre todo, en el manejo de los recursos existentes y por ser generados por el proyecto empresarial. Para identificar una sociedad es necesario que las personas integrantes:

Compartan la propiedad de algún bien (tangible o intangible) y/o el trabajo, y que esto se refleje en definir las condiciones y reglas para administrarlo. Para lograr esto se propone hacerlo en tres niveles:

- Derecho a decidir sobre el destino final del bien (tangible o intangible) o trabajo.
- Derecho a decidir sobre el uso del bien (tangible o intangible) o trabajo.
- Derecho a decidir sobre los beneficios generados por el bien (tangible o intangible) y/o el trabajo.

Para esto habrá de generarse una estructura organizacional clara tomando en cuenta los órganos de gobierno (representatividad, dirección, etc.) y los órganos de gestión (operación) necesarios.

4.1.1.4.3.2 Dimensión Empresarial

El propósito de la dimensión empresarial es diseñar, construir y validar la idea de negocio desde una perspectiva de economía social con enfoque cliente mercado. Esto quiere decir, que la idea de negocio esté basada en el conocimiento de un sector de clientes definido; tomando en cuenta sus necesidades insatisfechas, un problema definido o una oportunidad de mejora. Pero que además, el cliente esté dispuesto a pagar por esa necesidad, solución u oportunidad de mejora.

A continuación se describe brevemente los contenidos de las fases evolutivas de la dimensión empresarial.

Desarrollo de la Idea Fuerza

A. Desarrollo del concepto de negocio

Tomando en cuenta que una idea de negocio es la conceptualización de una forma de resolver problemas, hacer mejoras o satisfacer necesidades de un sector de mercado determinado, que al ponerla en marcha puede ser rentable.

Existen algunos elementos que se consideran importantes en esta etapa:

- La importancia del concepto de negocio. La manera tradicional de describir una idea de negocio es centrándose en los bienes y servicios que ofrece una empresa; focalizándose en las mejoras técnicas, pero dejando en segundo plano al cliente y limitando las oportunidades de negocio. Según (Kotler, 2001), a esto se le llama miopía mercadotécnica. La fortaleza, y por lo tanto el reto, es describir la idea de negocio a través de “conceptos” que hagan referencia a las necesidades insatisfechas, las oportunidades de mejora y/o los

problemas no resueltos detectados en los clientes potenciales y que, a su vez, también pueden hacer referencia a las motivaciones internas de la empresa.

- Claridad del o los productos. Se debe estar consciente de la etapa en la que se encuentran los bienes o servicios que se pretenden ofrecer. Aquí se describen algunos referentes:
 - Prototipo. Es un primer ejercicio diseñado para que, de manera interna, se evalúe desde la parte técnica y de diseño.
 - Producto mínimo viable. Se refiere a la versión del producto que cumple con las características esenciales o básicas para poder ser evaluado en el mercado.
 - Producto. Todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o atender un deseo, a través de su uso o consumo. (Kotler, 2001)
- Oferta de valor. El emprendedor conoce y tiene claridad de lo que vende y lo expresa en una frase donde se integran el concepto de negocio con los bienes y servicios de la empresa; redactada de tal manera que está enfocada al cliente. El objetivo es que el emprendedor posea un discurso común sobre lo que ofrece, que de claridad al cliente y que facilite identificar las razones de compra más importantes.

B. Corazón ideológico de la empresa

Es a través del corazón ideológico que se representa la “forma de pensar” de la empresa, es decir, aquello con lo que la compañía se identifica y el por qué existe; independientemente de los productos, el mercado, la innovación, la producción, etc. En este apartado se toma en cuenta si el emprendedor cuenta con tres elementos importantes:

- a. Misión. Deberá reflejar la “razón de ser” de la empresa y el concepto o conceptos clave identificados. Está dirigida tanto el interior como al exterior de la empresa; es decir, toma en cuenta los recursos con los que se cuenta y considera el mensaje que se quiere dar al cliente meta. Deberá servir como referente para la planeación.
- b. Visión. Deberá reflejar las aspiraciones más importantes de la empresa; las ideas a alcanzar en el futuro, las cuales deberán ser retadoras, pero realizables.
- c. Valores. Deberán reflejar los intereses, sentimientos y convicciones más importantes de la empresa. Se busca que estos valores hayan sido construidos de manera colectiva, pues son la pauta para generar códigos de convivencia, reglas claras de comportamiento dentro de la empresa, además de que sirven como referencia para formular algunas metas.

La empresa deberá contar con estos tres elementos expresados por escrito, pero más importante aún, conocidos por todos los miembros de la empresa y llevados a la práctica.

De idea a proyecto

A. Planeación

Los emprendedores deberán contar con un proceso de planeación, donde se incluye la definición de objetivos, la definición de metas y un plan de acción. A continuación se describen de manera general:

- a. Definición de objetivos. Definen el fin o fines que la empresa se propone obtener, da una dirección a seguir y es el punto de partida en el proceso de planeación.
- b. Definición de metas. Deberán estar construidas con base en los objetivos planteados previamente. Tienen que estar redactadas utilizando indicadores de medición claros (cantidad, tiempo, etc.).
- c. Plan de acción. Herramienta utilizada por los emprendedores para el logro de los objetivos y metas.

B. Modelo de negocio

Se busca que los emprendedores conozcan su modelo de negocio, es decir, que puedan representar de manera gráfica el cómo su empresa crea, desarrolla y captura valor. Para este trabajo, se utiliza la herramienta para el diseño de Modelo de Negocio CANVAS propuesta por Osterwalder (2011). Es una herramienta que permite ver, en una sola imagen, los elementos clave para entender cómo funciona el negocio. El Modelo de Negocio CANVAS tiene nueve bloques de construcción. En cada bloque se deben representar solo los elementos clave que correspondan, puede ser de forma escrita o a través de dibujos. A continuación se describen de manera general cada uno de estos bloques:

- a. Clientes. Lista de los nichos de mercado a los que está dirigida la idea de negocio. Preguntas clave: ¿Para quiénes estamos creando valor? ¿Qué información debería conocer con mayor profundidad de los clientes y sus necesidades?
- b. Propuesta de valor. Define el valor creado para cada nicho de mercado describiendo el concepto de negocio y el conjunto de bienes y/o servicios que se le ofrece a cada uno. Preguntas clave: ¿Qué ofrecemos al mercado? ¿Cuál es el concepto de negocio? ¿Qué necesidades específicas cubre esta propuesta de valor?
- c. Canales de distribución. Describe los medios a través de los cuales la empresa hace su propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes. Preguntas clave: ¿Mediante qué canales de distribución llegamos a nuestro mercado? ¿Cómo funciona cada canal?

- d. Relación con el cliente. Se identifica el tipo de relación la empresa ha construido con cada segmento de cliente considerando la pre-venta, venta y post-venta. Preguntas clave: ¿Hemos desarrollado y mantenido diferente tipo de relación con nuestros clientes en nuestro modelo de negocio?
- e. Flujo de ingresos. Descripción de la (s) vía (s) de ingreso que existen por cada segmento de clientes y propuesta de valor, así como la identificación de la más importante. Preguntas clave: ¿Cuál es la contribución de cada vía de ingreso sobre los ingresos totales en términos porcentuales? ¿Tenemos diversificadas nuestras fuentes de ingreso?
- f. Recursos clave. Descripción de los recursos tangibles e intangibles que son fundamentales para el modelo de negocio. Preguntas clave: ¿Cuáles son los recursos clave en que apoyamos nuestro modelo de negocio? ¿De qué forma se relaciona cada recurso con la propuesta de valor y su correspondiente segmento de clientes, canales y relaciones?
- g. Actividades clave. Describe las actividades imprescindibles, diferenciadoras y claves para el funcionamiento del modelo de negocio. Preguntas clave: ¿En qué actividades nos apoyamos para que nuestro modelo funcione? ¿En qué Recursos Clave se apoyan? ¿A qué Propuesta de Valor, Canal o relación contribuyen directamente?
- h. Aliados clave. Describe personas externas u organizaciones que den soporte al proyecto y se consideren aliados estratégicos como proveedores, clientes, outsourcing, financiadores, apoyo moral, etc. Preguntas clave: ¿Con qué personas externas u organizaciones trabajamos? ¿Qué grado de dependencia tenemos de nuestros aliados?
- i. La estructura de costos. Descripción de los costos más significativos por cada actividad desarrollada para que el modelo de negocio funcione. Preguntas clave: ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Sabemos qué parte de nuestro modelo de negocio tiene los costes más altos?

C. El mercado

Los emprendedores deberán tener claridad sobre quiénes son sus clientes potenciales y cuál es su principal competencia, tomando en cuenta sus características, ubicación y comportamientos; además de determinar si existe un número suficiente de clientes potenciales que justifiquen la puesta en marcha de la idea de negocio. Los emprendedores deberán obtener esa información a través de la investigación e fuentes secundarias, pero sobre todo en campo, es decir de fuentes primarias. A continuación se describen algunos elementos importantes a considerar en la investigación:

- a. Segmentación de mercado. Se refiere a la subdivisión en grupos de los clientes, tomando en cuenta que tengan características y necesidades similares. A los grupos de clientes producto de la segmentación de mercado se les denomina nichos de mercado.
 - a. Análisis de competencia. Para validar que la idea de negocio es viable es necesario conocer qué otros conceptos, productos y/o servicios son similares (competencia directa) o pueden llegar a sustituir a los propios aunque no sean iguales (competencia indirecta) y estén presentes en el mercado que se quiere atender.
 - b. Océanos Azules y Ventajas competitivas. El mejor escenario posible para emprender es en el que el concepto de negocio planteado no exista como tal en el mercado y esté respaldado por la capacidad de compra de un nicho de mercado plenamente conocido e identificado, de esta manera no habría que preocuparse por la competencia. Este es el reto que plantea la estrategia de marketing de los océanos azules de Kim (2005). Es decir, espacios en el mercado que no están siendo aprovechados y provienen de necesidades o problemas que nadie está resolviendo. Normalmente estos modelos de negocio están basados en la diferenciación, personalización o en la integración de varios conceptos de negocios en uno solo que busca ser único. Porter (2009) Define la ventaja de costo cuando se ofrecen los mismos bienes y/o servicios que la competencia, pero a un precio más bajo y la ventaja por diferenciación cuando se ofrece mayor valor agregado a través de los bienes y/o servicios.

D. Diseño organizacional

Las empresas tienen una estructura, funciones y relaciones definidas entre los miembros de una empresa. El modelo organizativo planteado deberá estar basado en los recursos, los procesos y los resultados esperados, así como el entorno en el que está inmersa la empresa. Existen cuatro dimensiones que se deben tomar en cuenta al evaluar si el diseño organizacional en una empresa de economía social es eficiente.

1. Capacidad de “monitorear” el ambiente externo para atraer recursos y usuarios-clientes (Enfoque Cliente-Mercado).
2. Capacidad para desarrollar nuevos productos, procesos, estructuras sociales al interior de la empresa (Innovación).
3. Capacidad para administrar los recursos y usarlos de forma efectiva en el cumplimiento de las metas planteadas. (Gestión interna)
4. Capacidad de garantizar y promover algunos principios como la gestión democrática de los socios-trabajadores, la autonomía e independencia con respecto a otras entidades, la

construcción colectiva, el consumo colaborativo, la educación e información para todos, entre otras.

5. Capacidad para incluir los órganos de gobierno y los órganos de gestión de la empresa.

Los elementos que se toman en cuenta se describen a continuación:

- a. Descripción de áreas. Definidas en función del modelo de negocio que se haya planteado. Aunque las áreas de una empresa están interconectadas y es de suma importancia que existan espacios para el trabajo en conjunto, cada una debe cumplir con funciones específicas que faciliten el cumplimiento de las metas y la administración de la empresa.
- b. Organigrama. El objetivo de presentar un organigrama es observar los órganos, áreas y cantidad total de personal que trabaja en la empresa, así como la relación jerárquica que existe entre ellos, ya sean internos o como servicio externo.
- c. Descripción de puestos. Dentro de cada área de la empresa habrá distintas actividades a desarrollar. Estas actividades serán asignadas al personal dependiendo de la complejidad, el tiempo requerido, las habilidades, las aptitudes y la experiencia previa necesaria para ejecutarlas.

E. Factibilidad técnica

Este análisis busca verificar la viabilidad en cuanto a la producción de los bienes, la prestación de servicios y el funcionamiento de la empresa desde un enfoque técnico-operativo. Para realizarse contempla los procesos, la infraestructura, el material y el equipo necesario. Aquí se consideran los siguientes elementos:

- a. Materia prima y proveedores. Los emprendedores deberán tener en cuenta todos los insumos necesarios para la producción de un bien o un servicio y que serán transformados para obtener el producto final. De la misma manera, deberán conocer a aquellas personas u organizaciones que abastecen de materia prima y servicios necesarios para la producción y la operación en la empresa.
- b. Maquinaria y herramienta de trabajo. Es necesario considerar todos los procesos de producción y operación para determinar el tipo y cantidad de maquinaria y/o herramienta que se necesita para producir los bienes y servicios deseados.
- c. Procesos. Deberán responder al cumplimiento de los objetivos y metas planteados en cada una de las áreas que la conforman. Se deben tomar en cuenta las actividades a realizar, los insumos necesarios, la maquinaria, equipo y la interacción que existe entre las áreas de la empresa en una suerte de relación cliente-proveedor, pero de forma interna.

- d. Costos de producción. Se consideran los costos derivados de la cantidad de materia prima necesaria para la producción de un bien o servicio. El objetivo de este cálculo es determinar el costo unitario de cada producto tomando en cuenta sólo la materia prima necesaria para producirlo.
- e. Capacidad instalada. Se evalúa si se conoce la cantidad máxima de productos que se pueden elaborar, o cantidad máxima de servicios que se pueden ofrecer en un tiempo determinado, tomando en cuenta los recursos existentes.
- f. Canales de distribución. Se identifican el número y tipo de medios a través de los cuales se harán llegar los productos y/o servicios al consumidor final.

F. Factibilidad económica

Para validar si una idea de negocio es viable y sostenible es necesario realizar un análisis económico. Este análisis debe contemplar:

- a. Inversión inicial. Conocimiento sobre la suma de los activos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- b. Costos fijos y costos variables. Conocimiento de los costos fijos (aquellos que se mantienen constantes, independientemente de si se elaboren o se vendan productos y/o servicios); los costos variables (aquellos que se incrementan o disminuyen en función de la cantidad de productos elaborados y/o servicios ofrecidos).
- c. Precio de venta. Se identifica cómo se obtuvo el precio de venta; si se tomaron en cuenta la segmentación de mercado, el análisis de la competencia, el modelo de negocio y los costos totales.
- d. Punto de equilibrio. Conocimiento sobre la cantidad de productos o servicios vendidos en donde los ingresos por ventas sean iguales a la suma de los costos variables y los costos fijos.

Estado de resultados. Conocimiento sobre la utilidad neta generada y los flujos netos de efectivo de la empresa; así como la forma en que se obtienen.

De proyecto a empresa

Esta es una fase en la que el proyecto empresarial ya ha sido probado técnicamente, económicamente y por el mercado y lo que se busca es validar e ir consolidando la propuesta a través de mantener el contacto y retroalimentación con el cliente, entrando en procesos de mejora continua y estandarización.

4.1.1.4.3.3 Dimensión Desarrollo de prototipos/innovación

El objetivo de esta dimensión es acercar recursos tecnológicos y humanos para el desarrollo y evaluación de los productos y servicios con los que cuentan las empresas, desde una perspectiva técnica. Normalmente este acercamiento se realiza a través de alumnos de servicio social o prácticas profesionales que elaboran proyectos de apoyo concretos para cada una de las iniciativas partiendo de un análisis de necesidades para el producto y la experiencia del alumno. Algunas veces, en caso de ser requerido por varios proyectos, se puede disponer de un asesor especializado para desarrollos más complejos. Para poder realizar estas mejoras tecnológicas a los productos o servicios, los alumnos, asesores y empresarios cuentan con el acceso a infraestructura y equipo especializado del IDIT, según sea el caso. Algunos de los servicios y maquinaria con los que cuenta el IDIT son:

Tipo de servicio	Descripción
Maquinados Industriales CNC	Diseño y fabricación de piezas especiales de precisión
Corte CNC	Cortes y grabados digitales
Corte Láser	Cortes y grabados láser
Corte de alta precisión	Corte de agua a precisión
Escáner láser 3D	Digitalización y modelado 3D
Escáner láser 3D	Ingeniería inversa
Ultrasonido	Medición digital alta precisión
Impresión en 3D	Construcción de objetos en 3D
Impresión en 3D	Impresión de moldes y herramientas
Corte en vinil	Corte digital en vinil
Impresión sublimado	Impresión de transferencia por sublimación
Planchado para sublimado	Plancha para transferencia del sublimado
Termoformado	Elaboración de moldes a través de la presión de vacío.
Troquelado	Corte o estampado para láminas y placas metálicas
Corte en acero inoxidable	Cizalla cortes en materiales de 1.5 mm de espesor
Dobladora	Pliegues en láminas de acero. Máximo espesor: 2mm
Tejido	Tejedora de cuellos, puños, bufandas, suéteres.
Planta Piloto	Espacio y equipo de cocinas
Laboratorios análisis de alimentos	Análisis bromatológicos, microbiológicos, etiqueta nutrimental

Tabla 4 Servicios y maquinaria del IDIT

Para el desarrollo de los proyectos de apoyo en cuanto a la mejora o diseño de prototipos se recomienda el uso de la metodología de Design Thinking, aunque cada alumno, junto con la iniciativa tienen la libertad de presentar el proyecto con la metodología que considere más adecuada. A continuación se hace una breve explicación de los principios y el funcionamiento del Design Thinking.

Design Thinking

Design Thinking es una metodología que se usa cuando se quiere innovar en el desarrollo o mejora de algún producto o servicio que se ofrece tomando como punto de partida las necesidades del usuario final. El primero en introducir el término “pensamiento de diseño” (design thinking), fue Herbert Simon en su libro llamado La Ciencia de lo Artificial, pero al pasar de los años cada quien ha dado significados diferentes a esta metodología.

Thomas Lockwood, presidente del Design Management Institute (DMI), trata de describir el pensamiento de diseño como “esencialmente un proceso humano centrado en la innovación que hace hincapié en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, visualización de ideas, prototipos rápidos concepto y análisis de negocio concurrente, que en última instancia influye en la innovación y la estrategia de negocios”. Tim Brown, presidente de IDEO, define el pensamiento de diseño como “una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el ser humano”. Por otra parte, Nigel Cross resume el pensamiento de diseño como “aquellas habilidades de resolución de problemas mal definidos, la adopción de soluciones centradas en las estrategias cognitivas empleando pensamiento abductivo y la utilización de soportes de modelado no verbales”. (Nariño, 2015)

Según el Institute of Design of Stanford (2015) el Design Thinking parte de 6 principios básicos:

- Enfócate en valores humanos: Ser empático con las personas que serán usuarios y recibir retroalimentación.
- No lo digas, muéstralo: Comunicar tu visión de forma impactante, visual, contando buenas historias.
- Colaboración radical: Juntar equipos de personas de variadas disciplinas y puntos de vista.
- Estar consciente del proceso: ¿Cuál es el proceso y que métodos se necesitan?
- Cultura de prototipos: No solo sirven para validar, son un proceso integral para la innovación.
- Incita a la acción: Pasar de pensar a hacer.

Consta de 5 fases:

- Empatizar
- Definir
- Idear
- Prototipar
- Evaluar

Empatizar

Empatía es la base del proceso de diseño que está centrado en las personas y los usuarios. Lo básico para ser empático es:

- *Observar*: Poner el ojo en los usuarios y sus comportamientos.
- *Involucrarse*: Genera conversaciones que permitan entender los por qué en las tomas de decisiones de los usuarios.
- *Mirar y Escuchar*: Combinar estas dos es esencial para entender las problematizas a las que se enfrenta el usuario. Se recomienda hacer esto mientras está en su espacio de trabajo haciendo alguna actividad relacionada con la empresa.

Definir

Es necesario definir el reto específico basándose en lo aprendido del usuario en la fase anterior. Después de definir un problema viable y significativo para el usuario se hace necesario encontrar “insights” que podrían definirse como una mirada más cercana al problema desde distintos ángulos. Estos insights nacen al procesar y sintetizar la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales.

- Esta debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien:
- Enmarcar un problema con un enfoque directo.
- Que sea inspirador para el equipo.
- Que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.
- Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado.
- Que ayude a resolver el problema imposible de desarrollar conceptos que sirven para todo y para todos.

Idear

En esta etapa es en donde empieza el proceso de diseño y generación de múltiples ideas. No se trata de encontrar una sola idea que solucione el problema, sino de generar la mayor cantidad de ideas con la mayor cantidad de posibles soluciones usando la parte racional y la imaginación en conjunto. Se puede trabajar con métodos como croquis, mindmaps, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera.

Esta etapa permite:

- Desechar ideas que sean demasiado obvias privilegiando procesos de innovación.
- Aprovechar la combinación de talentos y saberes de todos los involucrados en el equipo de trabajo.
- Tener más de una posible solución para un mismo problema, descubriendo áreas inexploradas y aumentando el volumen y opciones para la innovación.

Prototipar

El hacer prototipos consiste en la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. El prototipado debe ser de manera rápida y barata de hacer, pero que permita debatir y recibir retroalimentación de usuarios y colaboradores.

Este proceso se repite continuamente, buscando que los prototipos tengan cada vez características más funcionales e incluso estéticas.

¿Qué puedes hacer con un prototipo?

- Puedes comunicar tu idea y recibir retroalimentación.
- Puedes iniciar conversaciones de forma más fácil al concentrar la atención sobre un objeto y recibir retroalimentación puntal.

- Puedes cometer errores antes y de manera barata
- Puedes evaluar distintas opciones para resolver un mismo problema.
- Puedes identificar las variables más importantes para resolver el problema del usuario y así desarrollar soluciones más focalizadas.

¿Cómo hacer prototipos?

Empieza construyendo, no le dediques demasiado tiempo a un prototipo, identifica las variables más importantes en la resolución del problema, Mantente atento a las respuestas de la interacción del objeto con el usuario y Trabaja los prototipos con un usuario específico en la mente.

Evaluar

Esta etapa está centrada en obtener retroalimentación del usuario para mejorar los prototipos y las soluciones propuestas.

¿Por qué evaluar?

- Para refinar prototipos y soluciones.
- Para aprender más sobre el usuario
- Para refinar la definición del problema.

¿Cómo evaluar?

- Deja que la persona interprete el objeto y observa tanto el uso como el mal uso de lo que le entregas y cómo interactúan con él, posteriormente escucha todo lo que tengan que decir al respecto y responde las preguntas que tengan.
- Lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más acabada del contexto.
- Entregarle distintos prototipos para probar dándole al usuario una base para poder comparar, esto revela necesidades potenciales.

Es de esta forma, desarrollando estas 5 etapas, como se completa el primer ciclo en la metodología de design thinking. Esta metodología es iterativa y por tanto al llegar a la etapa de evaluación es necesario tomar en cuenta lo aprendido y regresar a la etapa de ideación para hacer propuestas que se acerquen más a lo que el usuario final requiere tomando en cuenta su retroalimentación.

Al final de la intervención de los alumnos de servicio social, prácticas profesionales o asesoría especializada se presentan los prototipos desarrollados y se quedan como un activo más para la iniciativa empresarial, con la posibilidad de seguir mejorándolos siguiendo las metodologías de innovación aprendidas.

4.1.1.4.4 Productos a obtener al finalizar el acompañamiento

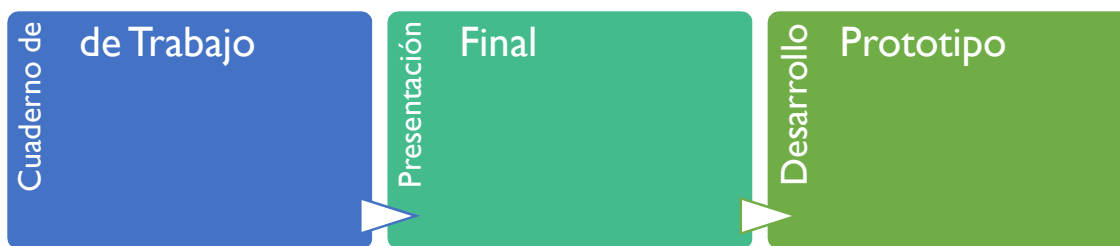


Ilustración 3 Productos a obtener al finalizar acompañamiento

Los contenidos del cuaderno de trabajo y presentación final, están definidos con base en un Índice Temático. Este índice temático sirve como referente para el desarrollo de las sesiones de acompañamiento, pero no es necesario seguirlo de forma rígida, ya que se pretende que los temas puedan irse ajustando a las necesidades de cada iniciativa empresarial. El índice de temas y las sesiones de trabajo están basadas en la Ruta de Emprendimiento antes descrita.

Para conocer un ejemplo de **índice temático** consultar el **Anexo 1**.

El cuaderno de trabajo es la herramienta más importante para la sistematización y recopilación de la información que surge de las sesiones. El llenado y cuidado de este cuaderno es responsabilidad de cada una de las iniciativas y servirá como base para la elaboración de la presentación final y otros documentos que pudieran considerar realizar como un plan de negocios o plan de estratégico y de gestión, aunque estos últimos quedan a consideración de los empresarios.

4.1.1.4.5 Sesiones de acompañamiento

Las sesiones de trabajo se llevan a cabo en el lugar acordado entre las iniciativas y el orientador. Es recomendable que se consideren gastos de traslado para los orientadores (gasolina y casetas).

Se recomienda que los espacios de trabajo con las iniciativas 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 de sistematización 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. 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, a continuación se presenta un ejemplo de la **estructura recomendada** para cada sesión:

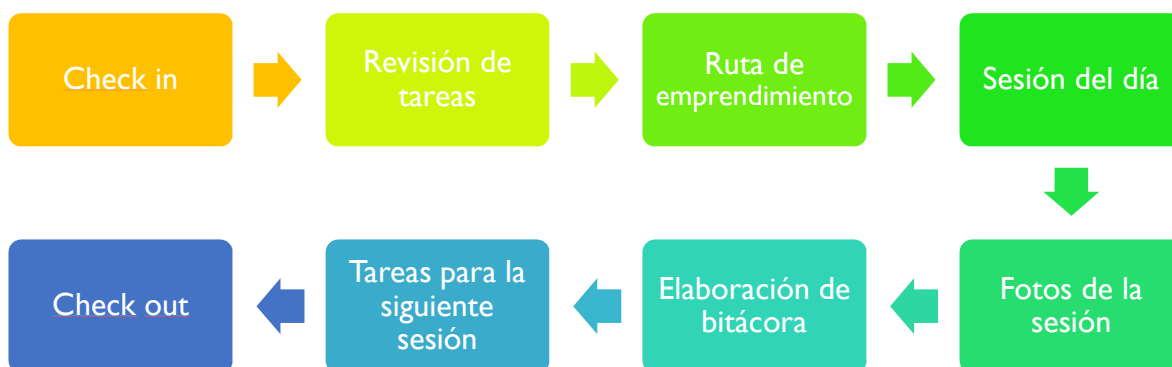


Ilustración 4 Estructura recomendada para sesión

4.1.1.4.6 Vinculación

Una parte importante del acompañamiento, es la creación de redes hacia dentro y hacia afuera, esto significa, entre iniciativas y con otras empresas, instituciones públicas y privadas. En este sentido se recomiendan tres formas de vinculación:

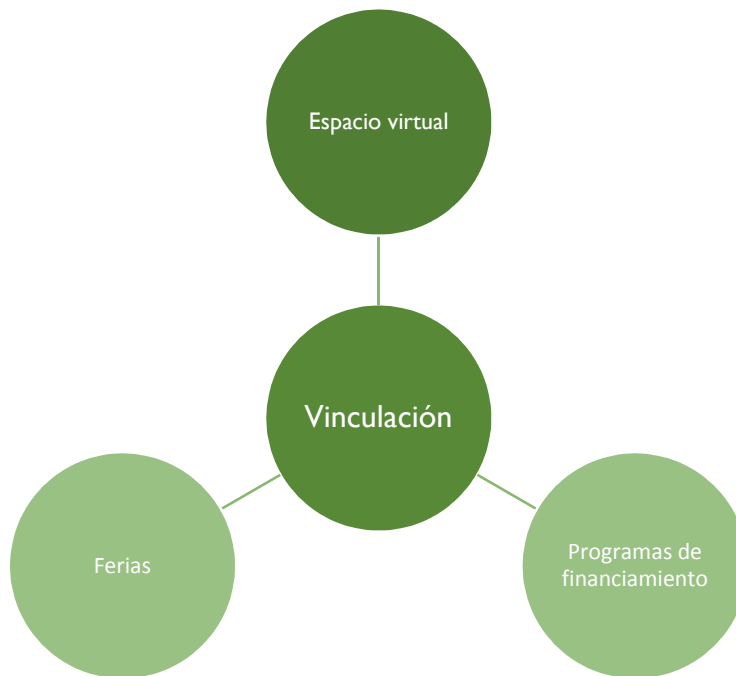


Ilustración 5 Formas de vinculación

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	Que las iniciativas puedan acceder a apoyos públicos o privados para el desarrollo de sus proyectos.

Tabla 5 Tipos y objetivos de vinculación

4.1.1.4.7 Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

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

Tabla 6 Proceso de sistematización

4.2 Propuesta de metodología de diagnóstico y evaluación

A continuación se presenta parte de la metodología de diagnóstico y evaluación propuesta para el programa **“ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO”**

4.2.1 Diagnóstico

4.2.1.1 Objetivos del diagnóstico / Finalidad del modelo de evaluación

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.

4.2.1.2 Duración aproximada de la etapa / cronograma de aplicación /duración, frecuencia y periodicidad

El tiempo promedio para la aplicación del instrumento de diagnóstico es de una hora por empresa. Aunque tiende a hacerse más largo en la medida que la iniciativa empresarial tenga más experiencia y desarrolle mejor los conceptos. En este escenario se podrían diagnosticar dos empresas al día y hacer el análisis y planteamientos requeridos para cada una. Se debe aplicar al principio como diagnóstico inicial, a la mitad del proceso de acompañamiento como evaluación intermedia y al término como evaluación final.

4.2.1.3 Resultados esperados al finalizar la etapa

Porcentaje de avance en cada una de las dimensiones por iniciativa.

Plan de intervención para cada iniciativa.

4.2.1.4 Descripción general

4.2.1.4.1 Características del diagnóstico / Nivel de análisis

El proyecto de incubación de empresas con enfoque de economía social del IDIT-IBERO acompaña a iniciativas empresariales en distintas etapas de desarrollo, desde emprendimientos en etapas iniciales en donde se requiere desarrollar la idea de negocio y trabajar con el grupo partiendo prácticamente de cero, hasta empresas con años de trabajo que tienen necesidades más puntuales. Es por esto que es necesario tener instrumentos de diagnóstico que permitan ubicar el nivel de avance de cada una de las iniciativas, así como identificar los temas en donde se requiere de mayor atención de forma particular y para el conjunto. En este caso el tipo de diagnóstico propuesto es participativo, ya que se parten de altos grados de incertidumbre en donde se tendrá que reinterpretar la información y el objetivo es que sirva como instrumento de retroalimentación para los orientadores y sobre todo para los miembros de las iniciativas empresariales participantes. Para su diseño se retoman características básicas mencionadas en el marco teórico como:

- Debe ser útil tanto para quien la realiza, como para quien es evaluado.
- Debe de ser viable en cuanto a los tiempos y formas.
- Debe de respetar los valores de las personas involucradas.
- Debe de proveer información confiable, es decir contar con procedimientos adecuados.

Ya que se pretende que este diagnóstico sea más de tipo formativo que de control y que las respuestas correctas sobre un mismo tema pueden ser variadas, este modelo de diagnóstico integra la visión cuantitativa y la visión cualitativa. La visión cuantitativa nos permitirá tener información ordenada para su análisis y nos permitirá establecer niveles de avance conforme a los objetivos del proyecto, mientras que la visión cualitativa servirá desde el punto de vista formativo y de aprendizaje tanto para el orientador como para la iniciativa empresarial.

Según el momento de aplicación esta herramienta de diagnóstico/evaluación se realizará en tres momentos, al inicio del proceso, a la mitad y al final.

Según quienes realizan el diagnóstico/evaluación se estaría definiendo como una evaluación que iniciaría como interna y posteriormente participativa, ya que en la etapa de diagnóstico lo realizarían los orientadores y en las etapas posteriores se tendrán espacios en donde las propias iniciativas empresariales conozcan y retroalimenten los proyectos de los demás, a esto también se le conoce como evaluación mixta.

4.2.1.4.2 Determinación de instrumentos y herramientas para obtener la información

Al ser una evaluación de tipo cualitativo-cuantitativa se propone usar una herramienta que combine la observación en terreno, una guía de entrevista grupal y un formato de encuesta.

4.2.1.4.3 Dimensiones de análisis

La propuesta de diagnóstico está basada en las dimensiones de trabajo que utiliza la ruta de emprendimiento propuesta anteriormente.

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

4.2.1.4.4 Definición de variables e indicadores

Está formulado con 34 reactivos presentados a través de **preguntas** dirigidas a los emprendedores/empresarios.

Estas preguntas se traducen en aspectos de la empresa que abarcan las siguientes áreas:

Dimensiones	Áreas
Empresarial	<ol style="list-style-type: none">1. Idea fuerza2. Mercado3. Técnica4. Económica5. Legal6. Relacional
Prototipo	<ol style="list-style-type: none">7. Prototipo e Innovación Tecnológica

Social

8. Intereses compartidos

9. Gestión interna

Tabla 7 Dimensiones y áreas de evaluación

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, determine el grado de avance. 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 ó 75%, si es que lo contestado por los empresarios coincide con alguno de los tres niveles de respuesta de forma clara. En ocasiones la respuesta obtenida satisface un primer nivel de respuesta y da información que permite ver un avance hacia el segundo nivel de respuesta aunque este no se cumpla por completo. En esta situación lo que se hace es otorgar un porcentaje intermedio entre estos dos niveles.

4.2.1.4.5 Actores participantes

Sujetos de análisis: Empresas acompañadas

Evaluadores: Orientadores

Observadores: Comité técnico y miembros del equipo del proyecto de Economía Social IDIT-IBERO

4.2.1.4.6 Instrumento valorativo

A continuación se expone la primera propuesta de instrumento y su contenido:

Dimensión empresarial

AREA: IDEA FUERZA

Aspecto: Idea de negocio

Pregunta 1: ¿Cuál es tu idea de negocio?

Niveles de respuesta:

25% Define productos y servicios

50% Además de productos o servicios, describe sus características y atributos haciendo referencia al cliente.

75% Tiene claridad en la idea de negocio. R= Define la idea de negocio como un concepto y los productos y servicios son congruentes con el mismo

Aspecto: Experiencia en el giro

Pregunta 2: ¿Qué experiencia tienen en el giro?

Niveles de respuesta:

25% No tienen experiencia.
50% Ha estado en contacto con el giro
75% Han trabajado en el giro y lo conocen a profundidad

Aspecto: Necesidades que satisface

Pregunta 3: ¿Qué necesidad estoy satisfaciendo con mi empresa? R= ¿Qué necesidad(es) del cliente y el entorno se satisfacen a través de la empresa?

Niveles de respuesta:

25% Confunde necesidades con satisfactores
50% No tiene bien definida la necesidad que satisface R= Define demasiadas necesidades (poco focalizado)
75% Define claramente la necesidad que satisface su producto o servicio R= Define claramente las necesidades que satisface la empresa, mencionando al cliente y el entorno

AREA: MERCADO

Aspecto: Clientes

Pregunta 4: ¿Quiénes son o podrían ser tus clientes? R= ¿Cuál es el perfil de su cliente ideal?

Niveles de respuesta:

25% La definición de clientes es ambigua R= Descripción ambigua, poco focalizado, no hay variables claras
50% Faltan variables que definan a los clientes R= Define el perfil sólo con dos o tres variables
75% Tiene definido un perfil de cliente R= Define un arquetipo de cliente y segmentación de mercado

Aspecto: Capacidad de compra de los clientes

Pregunta 5: ¿Cuánto están dispuestos a pagar sus clientes y cómo lo saben?

Niveles de respuesta:

25% No tienen definido ni cuánto, ni cómo
50% Tienen una idea de cuánto, pero no está claro cómo lo determinaron
75% Saben cuánto y lo determinaron con base en análisis de competencia y sondeo de mercado

Aspecto: Competencia

Pregunta 6: ¿Quién es su competencia? R= ¿Cuál es el perfil de sus competidores?

Niveles de respuesta:

25% La definición de su competencia es ambigua
50% No tiene bien definida la necesidad que satisface R= Define demasiadas necesidades (poco focalizado)

75% Define claramente la necesidad que satisface su producto o servicio R= Define claramente las necesidades que satisface la empresa, mencionando al cliente y el entorno

Aspecto: Ventaja competitiva

Pregunta 7: ¿Por qué son diferentes a su competencia? R= ¿Qué hace diferente y mejor su propuesta a la de su competencia?

Niveles de respuesta:

25% Define la ventaja en función de precio y calidad R= No hay ventajas competitivas claras

50% Toma en cuenta algunas variables R= Definen sus ventajas en función de generalidades como precio y calidad

75% Esta clara y definida su ventaja competitiva R= Su propuesta es divergente, focalizada y con un mensaje claro

Aspecto: Marca

Pregunta 8: ¿Qué tan reconocida es su marca y logotipo? R= ¿Qué representa su marca y logotipo?

Niveles de respuesta:

25% No tienen marca R= No tienen marca y logotipo

50% Tienen marca, pero no es reconocida R= Tienen marca o logotipo, pero falta congruencia con su concepto de negocio

75% Tienen una marca reconocida y con prestigio R= Tienen marca y logotipo congruentes con el concepto de negocio y sus valores

Aspecto: Relación con el cliente

Pregunta 9: ¿Cómo dan a conocer y ofrecen sus productos y servicios? R= ¿Cuál es su estrategia para relacionarse con sus clientes y dar a conocer sus productos y servicios?

Niveles de respuesta:

25% No hay actividades definidas

50% Existen actividades, pero no siguen una estrategia definida

75% Tienen una estrategia de marketing definida

AREA: TÉCNICA

Aspecto: Canales de distribución

Pregunta 10: ¿Cómo hacen llegar al cliente sus productos y servicios?

Niveles de respuesta:

25% Los canales de distribución no están claramente definidos

50% Definen canales de distribución, pero no siguen una estrategia definida

75% Definen canales de distribución siguiendo una estrategia clara (mercado, costo-beneficio, publicidad, etc)

***Aspecto:** Actividades clave R= Mapa de procesos

Pregunta 11: ¿Qué actividades tienen que realizar para construir o tener listo el producto o servicio?

Niveles de respuesta:

25% No existen procedimientos definidos

50% Cuentan con algunos procedimientos, pero no por escrito

75% Cuentan con algunos procedimientos, validados por el grupo y por escrito

***Aspecto:** Actividades clave

Pregunta 12: ¿Qué actividades consideran que son claves para su modelo de negocio?

Niveles de respuesta:

25% No identifican las actividades generales a realizar

50% Le dan la misma importancia a la mayoría de las actividades

75% Identifican las actividades clave que dan valor agregado y de las que depende su modelo de negocio

Aspecto: Recursos mínimos

Pregunta 12: ¿Cuáles son los recursos mínimos para producir su producto o servicio (cantidades)?

Niveles de respuesta:

25% No se conocen los recursos mínimos

50% Calculan los recursos de forma empírica y definen cantidades aproximadas

75% Se conocen los recursos mínimos y fueron calculados en función del proceso

Aspecto: Recursos clave

Pregunta 12: ¿Cuáles son los recursos clave para su modelo de negocio?

Niveles de respuesta:

25% No se identifican recursos más importantes que otros

50% Identifican algunos recursos como claves, pero falta congruencia con el modelo de negocio

75% Se identifican claramente los recursos claves y son congruentes con el modelo de negocio

Aspecto: Capacidad instalada

Pregunta 13: ¿Cuánto es lo máximo que se puede producir con la experiencia y recursos con los que cuentan actualmente? R= ¿y cómo lo saben?

Niveles de respuesta:

25% Desconocen cuanto pueden producir R= Desconocen cuantos productos o servicios pueden tener en un tiempo determinado

50% Calculan la capacidad instalada de forma empírica, no han calculado los rendimientos de sus recursos

75% Definen capacidad instalada en función del rendimiento de cada uno de los recursos y un mapa de procesos

AREA: ECONÓMICA

Aspecto: Costos

Pregunta 14: ¿Cuáles son los principales gastos que tiene la empresa? R= costos (Cantidades, porcentajes)

Niveles de respuesta:

25% No tienen definidos los costos de la empresa

50% Definen algunos costos fijos y variables, pero las cantidades son aproximadas R=Definen costos de forma empírica

75% Tienen claridad de sus costos fijos y variables R= Definen las cantidades y el tipo de costo fijo o variables

Aspecto: Procesos contables R= Procesos contables y administrativos

Pregunta 15: ¿Tienen procesos definidos para el control y administración de sus costos? R= ¿Qué procesos tienen definidos para el control y administración de sus recursos?

Niveles de respuesta:

25% No tienen un registro de sus compras y ventas R= No llevan registro formal de entradas y salidas

50% Tienen un registro de las compras y ventas R= Tienen un registro general de entradas y salidas

75% Tienen un registro de compras y ventas y lo utilizan para hacer proyecciones financieras R= Tienen procesos definidos para el control y administración de forma estandarizada

Aspecto: Punto de equilibrio

Pregunta 16: ¿Cuánto se necesita vender para pagar sus costos? R= ¿Cuántos productos o servicios se necesitan vender para cubrir sus costos de operación? Y ¿cómo lo saben?

Niveles de respuesta:

25% No lo saben

50% Lo calculan de forma empírica

75% Conoce su punto de equilibrio R= Lo calculan en función de ingresos, costos fijos y variables

Aspecto: Costo-beneficio

Pregunta 17: ¿Cuál es su margen de utilidad?

Niveles de respuesta:

25% No lo conocen R= No lo conocen/no tienen margen de utilidad

50% Lo calculan de forma empírica R= Tienen margen, pero lo consideran bajo

75% Conoce su margen de utilidad R= Tienen margen de utilidad y lo consideran adecuado

***Aspecto:** Cálculo de utilidad

Pregunta ¿?: ¿Cómo calculan su margen de utilidad?

Niveles de respuesta:

25% No lo conocen

50% Lo calculan de forma empírica

75% Conocen su margen de utilidad R= Lo calculan en función de ingresos, costos fijos y variables

Aspecto: Precio

Pregunta 18: ¿Cómo definen el precio de sus productos y servicios?

Niveles de respuesta:

25% No están definidos

50% Lo definen de forma empírica

75% Lo definen en función del perfil del cliente, la competencia y costos

Aspecto: Estrategias de reinversión

Pregunta 19: ¿En qué usan las utilidades?

Niveles de respuesta:

25% Las reparten entre los socios R= No tienen utilidades/No saben

50% Las usan en la empresa, pero no está claro en qué R= o las reparten entre los socios

75% Tienen una estrategia de reinversión definida

Aspecto: Financiamientos

Pregunta 20: ¿Han recibido financiamiento? ¿Para qué? ¿Tienen deuda? R= ¿Se ha manejado de forma adecuada los financiamientos que han recibido?

Niveles de respuesta:

25% No han recibido R= Recibieron y no se ha manejado de forma adecuada

50% Si han recibido, pero no se ha usado como debía R=Recibieron y se usó en parte para lo que tenían planeado, pero también para otras cosas que no se debía/ No han recibido

75% Si han recibido y se usó adecuadamente R= Recibieron y lo utilizaron para lo que se tenía previsto exitosamente

AREA: LEGAL/FISCAL

Aspecto: Situación Jurídica

Pregunta 21: ¿Cómo están dados de alta jurídicamente? R= ¿Todos conocen su situación jurídica y cumplen con sus derechos y obligaciones?

Niveles de respuesta:

- 25% Trabajan y desarrollan acciones en un ámbito de informalidad
- 50% Poseen figura jurídica, pero no cumplen o no conocen sus implicaciones
- 75% Poseen figura jurídica, cumplen con sus obligaciones

AREA: APOYO EXTERNO

Aspecto: Alianzas

Pregunta 22: ¿Quiénes son sus aliados más importantes y por qué?

Niveles de respuesta:

- 25% No identifican aliados importantes
- 50% Identifican aliados, pero no está claro en qué pueden ayudarles R= pero no están claras las vías de cooperación
- 75% Tienen aliados y está definida su rol e importancia para la empresa

Dimensión prototipos/Innovación

AREA: PROTOTIPOS

Aspecto: Productos y servicios

Pregunta 23: ¿Tienen un producto o servicio listo para comercializarse?

Niveles de respuesta:

- 25% Solo tienen la idea de su producto o servicio
- 50% Tienen un prototipo del producto o servicio
- 75% Tienen un producto o servicio en funciones y que ha generado algunas ventas

Aspecto: Innovación

Pregunta 24: ¿Tiene la empresa un prototipo? ¿Qué elementos de innovación tiene el prototipo?
R= ¿Qué elementos innovadores tienen sus productos y/o servicios?

Niveles de respuesta:

- 25% Describe las características del prototipo R=No identifican elementos innovadores en sus productos y/o servicios
- 50% Identifica algunos elementos como innovadores R= Consideran que sus productos y servicios son diferentes, pero no está claro que sea porque el cliente así lo requiera
- 75% Tienen claridad en que soluciona una problemática persistente o atiende un nuevo nicho de mercado R= Describen las necesidades identificadas del cliente y soluciones innovadoras que proveen a través de sus productos y servicios

Aspecto: Retroalimentación del cliente

Pregunta 25: ¿Cómo han probado que su producto o servicio funciona y es valorado por el cliente?

Niveles de respuesta:

25% No lo han probado con el cliente, parten de supuestos

50% Lo han probado de forma empírica, con personas al azar, no necesariamente con su nicho de mercado

75% Lo han probado con sus nichos de mercado y con un método para la recolección de información

Aspecto: Componente tecnológico

Pregunta 25: ¿Cuentan con algún componente tecnológico? ¿Identifica la necesidad de desarrollar alguno? R= ¿Qué componente tecnológico necesitan desarrollar que pueda mejorar algún aspecto de la empresa?

Niveles de respuesta:

25% No cuenta con componente tecnológico y no identifica necesidad R= No identifican ningún componente tecnológico a desarrollar de forma clara

50% No cuentan con componente tecnológico, pero expresan con claridad donde y por qué les hace falta R= Identifican algunos componentes tecnológicos, pero no responden a necesidades claves de la empresa

75% Han aplicado o desarrollado algún componente tecnológico y visibilizan otros R= Identifican componentes tecnológicos y son claves para el modelo de negocio

Dimensión social

AREA: INTERESES COMPARTIDOS

Aspecto: Origen

Pregunta 26: ¿Cuáles fueron las motivaciones para crear esta empresa? R= ¿Por qué decidieron iniciar este proyecto empresarial?

Niveles de respuesta:

25% Se unen sólo para obtener recursos materiales o económicos R= Cada quien tiene motivaciones diferentes

50% Se unen porque comparten saberes o necesidades R= Se unen porque comparten algunos intereses

75% Nace porque comparten objetivos comunes y el grupo es la estrategia R= Se unen porque comparten, intereses, objetivos, valores y el grupo es la estrategia para desarrollarlos

Aspecto: Objetivos comunes R= Alineación de equipo

Pregunta 27: Actualmente ¿todos están en esta empresa por las mismas razones? R= ¿Están completamente convencidos de que quieren, pueden y deben trabajar juntos?

Niveles de respuesta:

25% Buscan sólo el financiamiento, no formalizar una empresa R= No están convencidos, todavía hay muchas dudas

50% Están convencidos, pero asumen que están en etapa de prueba

75% Están plenamente convencidos, ya lo han probado

Aspecto: Metas

Pregunta 28: ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo?

Niveles de respuesta:

25% No tienen metas definidas claramente

50% Tienen objetivos compartidos, pero no están clarificados como metas del grupo

75% Tienen objetivos compartidos traducidos en metas para la empresa

AREA: GESTIÓN INTERNA

Aspecto: Estructura y funciones

Pregunta 29: ¿Qué hace cada integrante de la empresa para lograr los objetivos?

Niveles de respuesta:

25% Los puestos y las actividades no están definidas

50% Hay claridad en las acciones y los puestos, pero no necesariamente responden a las necesidades de la empresa

75% Hay claridad en los puestos y las actividades a desarrollar y son los adecuados para la empresa
R= Y están basados en lo que la empresa necesita y lo que cada quien sabe hacer

Aspecto: Trabajo en equipo

Pregunta 30: ¿Cómo se organizan para trabajar en equipo? R= ¿Cómo se organizan para conseguir sus metas?

Niveles de respuesta:

25% El individualismo prevalece por encima del trabajo en equipo R= se dividen las tareas y cada quien se enfoca sólo en lo que le toca hacer

50% Realizan actividades en grupo R= Se dividen las tareas y a veces se apoyan unos a otros para realizarlas

75% Todos los integrantes identifican al trabajo en equipo como algo más que la suma de las partes
R= Hay un método de planeación y evaluación en el que participan como equipo y se apoyan unos a otros para lograr las metas acordadas

Aspecto: Toma de decisiones

Pregunta 31: ¿Cómo se toman las decisiones de la empresa? ¿Quién toma las decisiones importantes de la empresa? R= ¿Cómo se toman las decisiones sobre el futuro de la empresa?

Niveles de respuesta:

25% Se toman basadas en las opiniones de unos cuantos

50% Todos participan, pero al final lo deciden unos cuantos

75% Todos participan y se decide de forma democrática

Aspecto: Liderazgo

Pregunta 32: ¿Hay alguien que esté liderando la empresa? R= ¿Cómo identifican al líder de la empresa?

Niveles de respuesta:

25% Se identifica claramente un líder que no permite la participación del resto del grupo R= No hay liderazgos identificados

50% Se identifica un líder, pero todos participan y toman decisiones R= Hay liderazgos, pero a veces inhiben la participación del resto del grupo

75% Todos participan de manera activa en la gestión, aunque reconocen y apoyan el liderazgo de uno o algunos integrantes

Aspecto: Manejo de conflictos

Pregunta 33: Cuando hay problemas dentro de la empresa, ¿cómo los solucionan?

Niveles de respuesta:

25% Cuando hay conflictos los socios se pelean o son pasivos y no se exponen R= Cada quien los soluciona como puede, no se interviene

50% Hay algunos referentes de comportamiento, pero no están claros R= Dando espacios para que exista dialogo y acuerdos

75% Hay reglamentos claros sobre la convivencia dentro del grupo R= Existen espacios para el dialogo y reglamentos claros como referente

Aspecto: Transparencia

Pregunta 32: ¿Quién maneja las cuentas? ¿Quién tiene acceso a la información de la empresa? ¿Cómo se da a conocer? R= ¿Quién controla y tiene acceso a la información “clasificada” (financiera, clientes, inversiones, etc) de la empresa?

Niveles de respuesta:

25% Solo una o unas cuantas personas manejan esa información

50% Todos los socios tienen acceso, pero sólo si lo solicitan

75% Todos los socios tienen acceso a esa información y es obligación que se presente cada determinado tiempo

Para consultar la propuesta de formato de **instrumento para el diagnóstico y evaluación versión 1** consulta el **Anexo 2**.

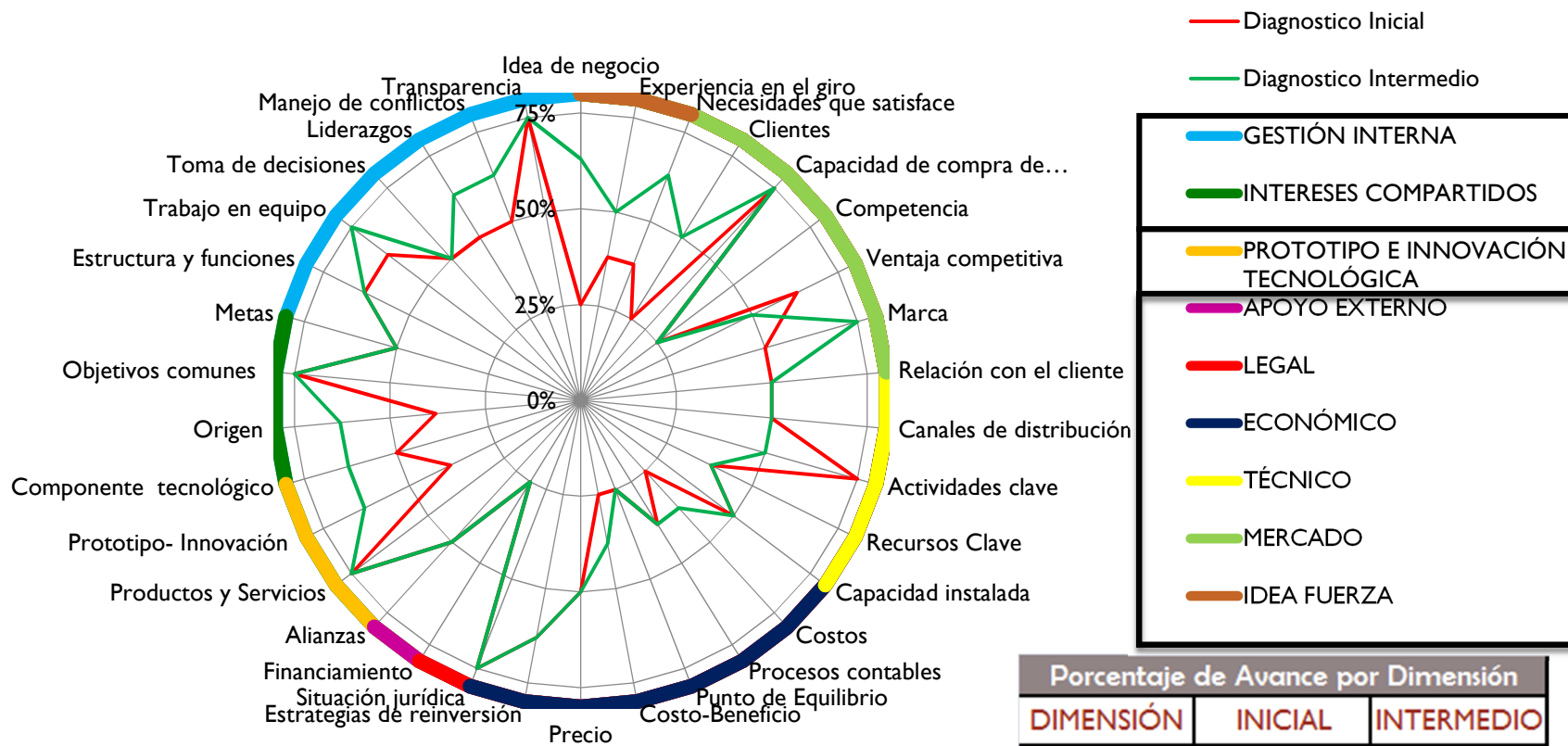
Una vez que se tiene la información de las cuatro áreas se captura en una hoja de cálculo y se representa de manera gráfica, en un **Radar Diagnóstico**. Se utiliza el grafico de radar porque permite evaluar de forma visual el nivel de avance de cada aspecto con respecto a los máximos y mínimos, y además permite agrupar por áreas o dimensiones sin la necesidad de hacer varios gráficos.

También te permite observar los gaps que existen entre varias evaluaciones y determinar niveles de avance en el tiempo o para grupos determinados.

Se considera que este diagnóstico es una herramienta de evaluación 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.

Todo lo anterior brindará información al orientador para ajustar el acompañamiento, apoyará el proceso de evaluación y servirá para la autoevaluación de los emprendedores.

A continuación se presenta un ejemplo de Radar Diagnóstico:



Porcentaje de Avance por Dimensión		
DIMENSIÓN	INICIAL	INTERMEDIO
Empresarial	44%	50%
Prototipo	54%	67%
Social	57%	64%

Ilustración 6 Radar Diagnóstico

Consideraciones generales:

- Es un modelo de evaluación cualitativo-cuantitativo por lo que es imprescindible que el orientador tenga experiencia en áreas como emprendimiento, economía social, dinamización de grupos, coaching, marketing, económica-financiera, modelos de negocio, procesos, calidad, planeación, formación de redes, innovación y en el modelo de acompañamiento descrito previamente.
- Se recomienda que el orientador aplique el diagnóstico y evaluación o en su defecto que participe como observador y sea un solo equipo o una sola persona quien aplique la evaluación para todas las iniciativas, para mantener un mismo parámetro de medición al ser un modelo cualitativo-cuantitativo.
- Se recomienda realizar la evaluación en presencia de la mayoría de los socios-trabajadores de la iniciativa, para poder validar que las respuestas son representativas del conjunto y no opiniones personales.
- Se recomienda hacer la evaluación en un lugar privado, sin distractores.
- Se recomienda documentar en las observaciones si existe alguna evidencia física que valide las respuestas de los empresarios. (declaraciones de misión, visión, valores, minutas de reuniones, diagramas, hojas de cálculo, actas, etc)

4.2.1.4.7 Plan de intervención

Además de identificar el grado de avance, el diagnóstico ayuda a los orientadores a:

- ≡ 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
 - Otros servicios de la universidad.

4.2.1.4.8 Sistematización / Secuencia de actividades

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato
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
Elaborar radares de diagnóstico por iniciativa	Orientadores		Radar de Diagnóstico

Plan de intervención por empresa	Orientadores	Una vez, cuando se hace el diagnóstico inicial.	NA
----------------------------------	--------------	---	----

Tabla 8 Sistematización de actividades para diagnóstico

4.2.2 Evaluación y retroalimentación

4.2.2.1 Objetivo de la evaluación

El objetivo de esta etapa es 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.

4.2.2.2 Duración aproximada de la etapa

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

4.2.2.3 Resultados esperados al finalizar la etapa

Porcentaje de avance en cada una de las dimensiones por empresa (se espera un 75% de avance general, aunque esto depende de las condiciones de cada empresa)
Grado de satisfacción de las iniciativas después del acompañamiento.

4.2.2.4 Descripción

4.2.2.4.1 Características de la evaluación

Las características de la evaluación se comparten con las del diagnóstico aunque en esta etapa se agregan algunos instrumentos que hacen a la evaluación bilateral, es decir:

- De las iniciativas
- Del acompañamiento

👉 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:

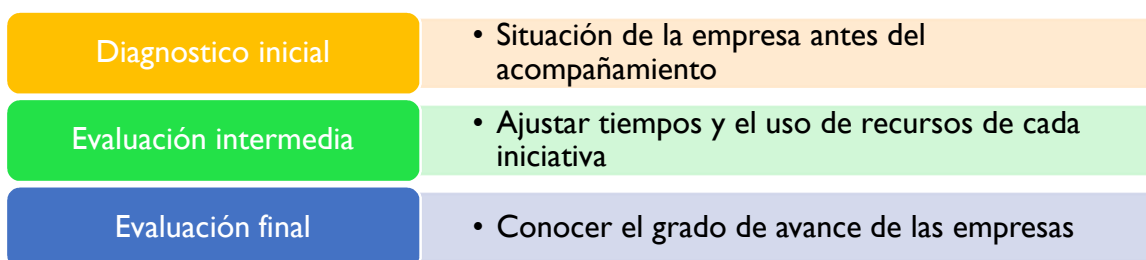


Ilustración 7 Etapas diagnóstico/evaluación

El instrumento que se utiliza para la evaluación intermedia y final, es el mismo que se aplicó en el diagnóstico y es importante que sea el mismo orientador quien realice la evaluación en los tres momentos.

Con la información obtenida de cada una de las evaluaciones anteriores, se elabora un **Radar de Evaluación Final**.

 Del acompañamiento:

Para conocer el grado de satisfacción de las iniciativas, se propone la aplicación de una **Encuesta de Satisfacción** y recolección de **Testimonios**.

4.2.2.4.2 Características de la retroalimentación

Presentación de cuaderno de trabajo

1. Las iniciativas presentaran sus cuadernos de trabajo al orientador para ser revisados con una semana de anticipación.
2. El orientador tendrá un periodo de 10 a 15 días para la revisión y regresar comentarios a las iniciativas.

Presentación frente a comité técnico e invitados.

1. Cada iniciativa preparará una presentación de 15 minutos, donde expondrá las principales características de la empresa su empresa al comité técnico e invitados.
2. El comité y los invitados retroalimentaran a cada una de las iniciativas en los siguientes aspectos:
 - a. Seguridad al presentar
 - b. Dominio de su empresa
 - c. Coherencia en los contenidos presentados

4.2.2.4.3 Sistematización / Secuencia de actividades

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

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

Tabla 9 Sistematización de la evaluación

5 Aplicación del modelo de evaluación

5.1 Resultados

Se acompañaron un total de 36 empresas completando dos fases. Cada fase fue de 9 meses aproximadamente.

5.1.1 Datos de la primera fase

En la primera fase se acompañaron 16 empresas.

El promedio de acompañamiento fue de 9 meses, con un promedio de cinco personas por empresa. Un total de 79 personas atendidas (socios- trabajadores) con un promedio de 40 años de edad, el 75% de ellas, mujeres.

Se identificaron cuatro giros principales: alimentos (44%), industria de la transformación (19%), textil (25%) y servicios (12%).

Las empresas se encontraban principalmente dentro de la ciudad de Puebla

Se aplicaron un total de once diagnósticos iniciales, es decir, a once empresas; con el resto (5 iniciativas) no se usó por ser emprendimientos. Sin embargo, a las 16 empresas se les aplicó el diagnóstico final y se determinaron sus porcentajes de avance en cada una de las dimensiones. A continuación se presentan un par de ejemplos:

Serpane

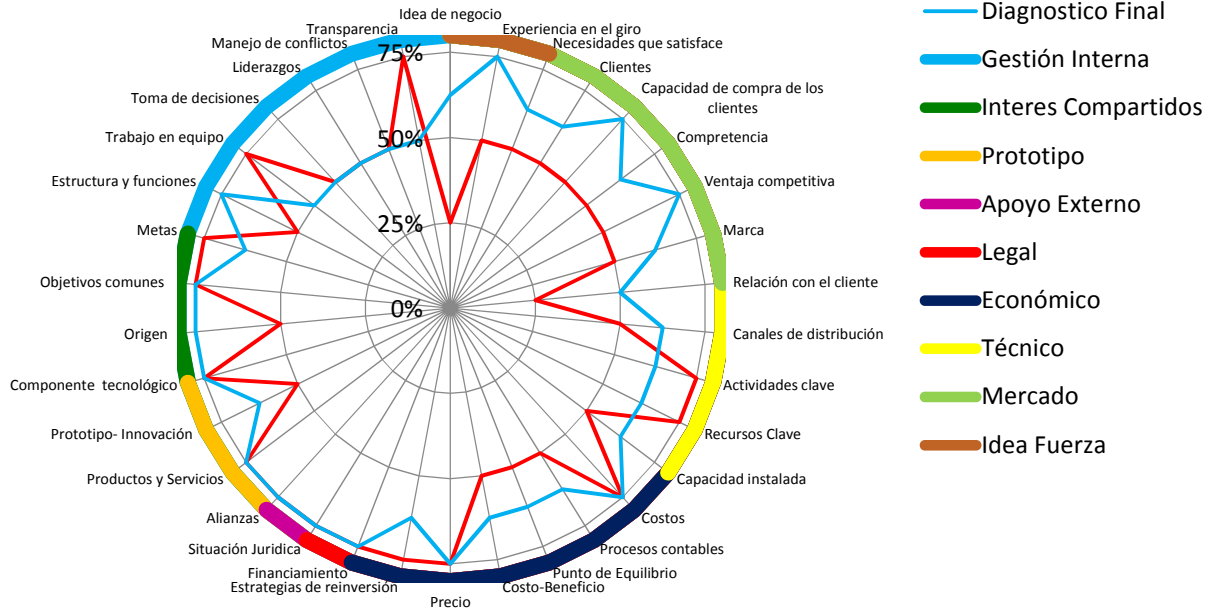


Ilustración 8 Ejemplo de Radar de evaluación final, Serpane

Mazolco

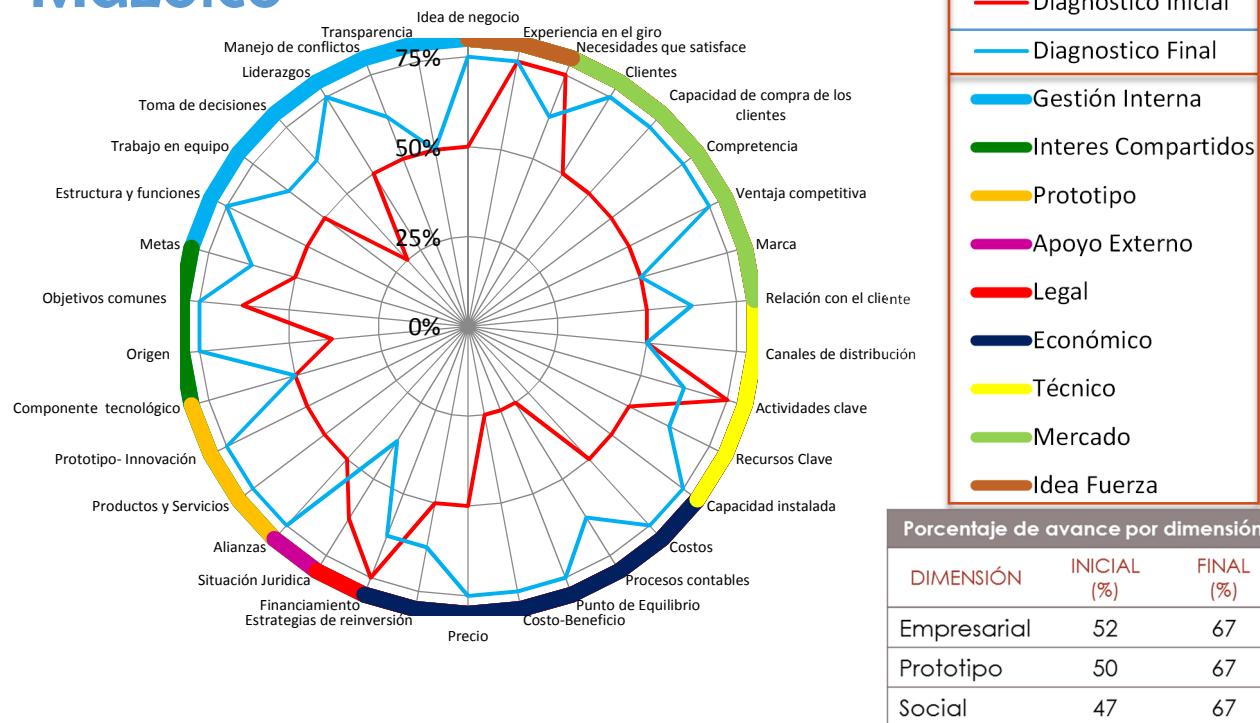


Ilustración 9 Ejemplo de Radar de evaluación final, Mazolco

5.1.2 Datos segunda fase

Para la segunda fase del proyecto, se incluyeron 10 empresas nuevas

Para la segunda fase se acompañaron un total de 24 empresas y 3 colectivos. El total de personas acompañadas en esta etapa fue de 103, sin contar a los colectivos acompañados. Otra vez, la mayoría de las beneficiadas (68%) fueron mujeres. El promedio de edad fue de 44 años y el número promedio de socios fue de 4.

El promedio de tiempo de acompañamiento para estas 24 empresas fue de 8 meses. El giro de estas empresas lo podemos observar en la siguiente gráfica.

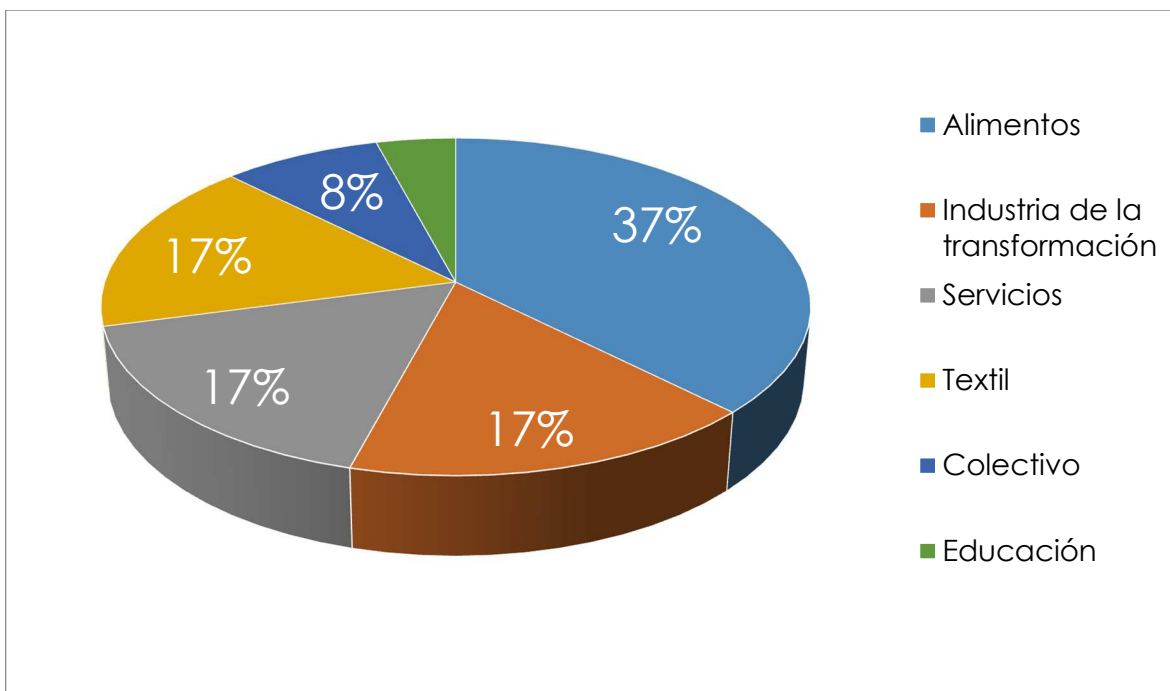


Ilustración 10 Giro de las empresas

Al igual que en la fase I, para los emprendimientos no se usó la herramienta de diagnóstico (2 emprendimientos), por lo que se aplicaron 10 diagnósticos iniciales, 8 intermedios y 22 finales en la fase II (se aplicó otra evaluación final a las empresas que se quedaron desde la fase I).

La mayoría de las evaluaciones las realizó el orientador Luis Enrique Fernández porque era quien había creado este modelo de evaluación y lo conocía a profundidad, además de estar en etapa de prueba, aunque también se hicieron algunas pruebas en donde las otras dos orientadoras aplicaron algunos instrumentos y los resultados se explican más adelante.

5.2 Hallazgos y recomendaciones

El instrumento de diagnóstico y evaluación no se siguió aplicando en el caso de iniciativas que fueron considerados emprendimientos porque se hicieron pruebas y los resultados marcaban un conocimiento y desarrollo mínimo en la mayoría de las áreas y esto resultaba desmotivante para el grupo.

El evaluar con un 25% como parámetro mínimo y un 75% como parámetro máximo resultó tener ventajas y desventajas. Por un lado evaluar bajo esos parámetros puede resultar confuso para quien aplica el instrumento y recibe respuestas en donde se desconoce por completo el concepto o no se cuenta con la información necesaria para responder, lo lógico matemáticamente sería evaluar con un cero a estas respuestas. De igual manera con el parámetro máximo de 75%, al obtener respuestas que cumplan con todos los requisitos para pensar que el concepto está comprendido y aplicado se

pensaría que lo lógico matemáticamente sería aplicar 100%. Ahora bien, por otro lado la lógica de partir de un 25% como parámetro mínimo es que todos tenemos una carga de experiencias y posibilidades de construir conocimiento en donde muchas veces en la cotidianidad aplicamos conceptos y herramientas empresariales y sociales de forma empírica, la intención es darle un valor a eso, es decir, nadie parte de cero, todos tienen algo que aportar. Esto, además de resultar como elemento motivacional para el grupo encuestado, ayuda a entender el papel del orientador como acompañante del proceso en donde no se pretende “enseñar” nada, sino más bien sacar y aprovechar la experiencia que tiene cada integrante del grupo y construir los conceptos en conjunto que ayuden a conseguir los objetivos planteados por ellos mismos. Lo mismo aplica para el parámetro máximo del 75%, es un mensaje claro de que cuando creemos que ya hemos aprendido y aplicado algo, siempre va a quedar algo que desarrollar, que aprender, que probar, nunca llegaremos al 100%.

Los resultados que se obtuvieron cuando el instrumento fue aplicado por distintas personas a una misma empresa arrojaban diferencias considerables en los resultados ya que cada orientador medía con parámetros diferentes.

Es valioso que cada orientador tenga un estilo distinto de acompañamiento, pero para que este modelo de evaluación funcione de la misma forma, aunque se aplique por personas diferentes, es necesario llegar a estándares básicos en cuanto a los conceptos evaluados para lo que los niveles de respuesta servirán como referentes.

En un principio solo se consideraban tres posibles porcentajes de avance para cada pregunta del instrumento. Lo que se pudo observar es que algunas respuestas estaban en la transición entre un nivel y otro y se hizo necesario agregar la opción de evaluar con un 37.5% y un 62.5% cuando esto sucedía. Este cambio dio resultados más cercanos a la realidad observada. Se considera innecesario agregar el referente de estos dos niveles más de respuesta intermedias, ya que con los que existen se pueden identificar estos niveles de transición.

Al aplicar el diagnóstico inicial en algunas ocasiones se puede detectar una inclinación del grupo a querer “quedar bien” o “evitar quedar mal” con el orientador y se dan respuestas que no coinciden con la realidad de la iniciativa. Esto a veces ocurre porque los emprendedores/empresarios están (como buenos empresarios) tratando de “vender” su idea de negocio y tienden a exagerar o inventar algunas respuestas. Esto se solucionó explicando antes de realizar la evaluación el sentido del mismo y que no se trataba de vender su idea de negocio sino establecer un parámetro inicial que nos permitiera medir sus avances reales y sería de gran utilidad tanto para ellos como para nosotros como orientadores.

Otra forma de evidenciar estas inclinaciones era cuando se aplicaba la evaluación intermedia en donde el orientador ya tiene un pulso mucho más cercano de lo que sucede en el grupo después de trabajar con ellos varios meses y en los resultados de la evaluación se podían observar algunos aparentes retrocesos en algunos aspectos. Esto se explica porque en realidad desde el principio estaban en ese nivel de avance, pero habían inventado o exagerado alguna respuesta.

Otra forma de prevenir que en diagnósticos iniciales se den respuestas inventadas es validar que exista evidencia del conocimiento del concepto y su aplicación en la empresa de forma física.

Es importante que estén presentes todos los integrantes de la iniciativa empresarial cuando se realicen los diagnósticos y evaluaciones y que además participen todos en las respuestas.

Si una sola persona tiende a contestar todas las preguntas no se puede considerar que sea la respuesta del equipo de trabajo y es importante hacérselo saber al grupo.

Como orientador de procesos de acompañamiento y evaluador de los mismos pondría especial atención en los niveles de avance en la dimensión social, ya que aunque la parte empresarial y de desarrollo de prototipos es importante lo que puede garantizar la sostenibilidad de un proyecto empresarial es un equipo de trabajo/sociedad alineado.

Es necesario aplicar esta evaluación por lo menos en tres ocasiones en el ciclo de acompañamiento, al principio, intermedio y final.

Estas herramientas de evaluación sirven para que el equipo de empresarios pueda tener retroalimentación con parámetros claros y puedan ajustar sus objetivos y metas dentro del acompañamiento.

6 Nuevas propuestas

En las siguientes tablas se hacen recomendaciones y algunos cambios sobre el contenido del instrumento de evaluación, con el objetivo de tener mayor claridad en los tres niveles de respuesta de cada pregunta, ya que se detectó que algunas preguntas no se entendían o propiciaban respuestas distintas a lo que se quería evaluar. Además de que algunos niveles de respuesta no representaban los conceptos que se querían evaluar de forma adecuada.

Pregunta	Elemento a modificar	Estado actual	Cambio (s) sugerido (s)	Razón de cambio
1	Nivel de respuesta 75%	Tiene claridad en la idea de negocio.	Define la idea de negocio como un concepto y los productos y servicios son congruentes con el mismo	Referente demasiado abierto
2	Ninguno			
3	Pregunta	¿Qué necesidad estoy satisfaciendo con mi empresa?	¿Qué necesidad(es) del cliente y el entorno se satisfacen a través de la empresa?	Importante enfocar la pregunta en el cliente y en el entorno al ser empresa de ES
	Nivel de respuesta 50%	No tiene bien definida la necesidad que satisface	Define demasiadas necesidades (poco focalizado)	Referente demasiado abierto
	Nivel de respuesta 75%	Define claramente la necesidad que satisface su producto o servicio	Define claramente las necesidades que satisface la empresa, mencionando al cliente y el entorno	Focalizar respuesta

4	Pregunta	¿Quiénes son o podrían ser tus clientes?	¿Cuál es el perfil de su cliente ideal?	Evitar que mencionen nombres, lo que interesa es el perfil
	Nivel de respuesta 25%	La definición de clientes es ambigua	Descripción ambigua, poco focalizado, no hay variables claras	Referente demasiado abierto
	Nivel de respuesta 50%	Faltan variables que definan a los clientes	Define el perfil sólo con dos o tres variables	Referente demasiado abierto
	Nivel de respuesta 75%	Tiene definido un perfil de cliente	Define un arquetipo de cliente y segmentación de mercado	Referente demasiado abierto
5	Ninguno			
6	Pregunta	¿Quién es su competencia?	¿Cuál es el perfil de sus competidores?	Evitar que mencionen nombres, lo que interesa es el perfil
	Nivel de respuesta 50%	No tiene bien definida la necesidad que satisface	Define demasiadas necesidades (poco focalizado)	Referente demasiado abierto
	Nivel de respuesta 75%	Define claramente la necesidad que satisface su producto o servicio	Define claramente las necesidades que satisface la empresa, mencionando al cliente y el entorno	Focalizar respuesta
7	Pregunta	¿Por qué son diferentes a su competencia?	¿Qué hace diferente y mejor su propuesta a la de su competencia?	Focalizar respuesta
	Nivel de respuesta 25%	Define la ventaja en función de precio y calidad	No hay ventajas competitivas claras	Referente demasiado restrictivo
	Nivel de respuesta 50%	Toma en cuenta algunas variables	Definen sus ventajas en función de generalidades como precio y calidad	Referente demasiado abierto
	Nivel de respuesta 75%	Esta clara y definida su ventaja competitiva	Su propuesta es divergente, focalizada y con un mensaje claro	Referente demasiado abierto
8	Pregunta	¿Qué tan reconocida es su marca y logotipo?	¿Qué representa su marca y logotipo?	La respuesta no resultaba valiosa para la evaluación
	Nivel de respuesta 25%	No tienen marca	No tienen marca y logotipo	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 50%	Tienen marca, pero no es reconocida	Tienen marca o logotipo, pero falta congruencia con su concepto de negocio	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva

	Nivel de respuesta 75%	Tienen una marca reconocida y con prestigio	Tienen marca y logotipo congruentes con el concepto de negocio y sus valores	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
9	Pregunta	¿Cómo dan a conocer y ofrecen sus productos y servicios?	¿Cuál es su estrategia para relacionarse con sus clientes y dar a conocer sus productos y servicios?	Focalizar respuesta
10	Ninguno			
11	Aspecto	Actividades clave	Mapa de procesos	Era necesario preguntar sobre los procesos además de actividades claves
12	Aspecto	Recursos clave	Recursos mínimos	Hacer énfasis en el conocimiento de cantidades
13	Pregunta	¿Cuánto es lo máximo que se puede producir con la experiencia y recursos con los que cuentan actualmente?	¿Cuánto es lo máximo que se puede producir con la experiencia y recursos con los que cuentan actualmente? ¿y cómo lo saben?	Validar cómo obtienen la respuesta
	Nivel de respuesta 25%	Desconocen cuánto pueden producir	Desconocen cuántos productos o servicios pueden tener en un tiempo determinado	Focalizar respuesta
14	Pregunta	¿Cuáles son los principales gastos que tiene la empresa? ¿Cantidades?	¿Cuáles son los principales costos que tiene la empresa? (cantidades, porcentajes)	Pequeño ajuste en el lenguaje para evitar confusiones
	Nivel de respuesta 50%	Definen algunos costos fijos y variables, pero las cantidades son aproximadas	Definen costos de forma empírica	Referente demasiado restrictivo
	Nivel de respuesta 75%	Tienen claridad de sus costos fijos y variables	Definen las cantidades y el tipo de costo fijo o variables	Focalizar respuesta
15	Aspecto	Procesos contables	Procesos contables y administrativos	Ampliar concepto
	Pregunta	¿Tienen procesos definidos para el	¿Qué procesos tienen definidos para el control y	Ampliar la respuesta

		control y administración de sus costos?	administración de sus recursos?	
	Nivel de respuesta 25%	No tienen un registro de sus compras y ventas	No llevan registro formal de entradas y salidas	Pequeño ajuste en el lenguaje para evitar confusiones
	Nivel de respuesta 50%	Tienen un registro de las compras y ventas	Tienen un registro general de entradas y salidas	Pequeño ajuste en el lenguaje para evitar confusiones
	Nivel de respuesta 75%	Tienen un registro de compras y ventas y lo utilizan para hacer proyecciones financieras	Tienen procesos definidos para el control y administración de forma estandarizada	Ampliar la respuesta
16	Pregunta	¿Cuánto se necesita vender para pagar sus costos?	¿Cuántos productos o servicios se necesitan vender para cubrir sus costos de operación? Y ¿cómo lo saben?	Validar cómo obtienen la respuesta
	Nivel de respuesta 75%	Conoce su punto de equilibrio	Lo calculan en función de ingresos, costos fijos y variables	Referente demasiado abierto
17	Nivel de respuesta 25%	No lo conocen	No lo conocen/no tienen margen de utilidad	Referente demasiado restrictivo
	Nivel de respuesta 50%	Lo calculan de forma empírica	Tienen margen, pero lo consideran bajo	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 75%	Conoce su margen de utilidad	Tienen margen de utilidad y lo consideran adecuado	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
18	Ninguno			
19	Nivel de respuesta 25%	Las reparten entre los socios	No tienen utilidades/No saben	Referente demasiado restrictivo
	Nivel de respuesta 50%	Las usan en la empresa, pero no está claro en qué	Las usan en la empresa, pero no está claro en qué o las reparten entre los socios	Ampliar la respuesta
20	Pregunta	¿Han recibido financiamiento? ¿Para qué? ¿Tienen deuda?	¿Se ha manejado de forma adecuada los financiamientos que han recibido?	Integración de varias preguntas
	Nivel de respuesta 25%	No han recibido	Recibieron y no se ha manejado de forma adecuada	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva

	Nivel de respuesta 50%	Sí han recibido, pero no se ha usado como debía	Recibieron y se usó en parte para lo que tenían planeado, pero también para otras cosas que no se debía/ No han recibido	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 75%	Sí han recibido y se usó adecuadamente	Recibieron y lo utilizaron para lo que se tenía previsto exitosamente	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
21	Pregunta	¿Cómo están dados de alta jurídicamente?	¿Todos conocen su situación jurídica y cumplen con sus derechos y obligaciones?	Cambiar el sentido de la pregunta
22	Nivel de respuesta 50%	Identifican aliados, pero no está claro en qué pueden ayudarles	Identifican aliados, pero no está claro en qué pueden ayudarles, pero no están claras las vías de cooperación	Ampliar la respuesta
23	Ninguno			
	Pregunta	¿Tiene la empresa un prototipo? ¿Qué elementos de innovación tiene el prototipo?	¿Qué elementos innovadores tienen sus productos y/o servicios?	Integración de varias preguntas
	Nivel de respuesta 25%	Describe las características del prototipo	No identifican elementos innovadores en sus productos y/o servicios	Referente demasiado restrictivo
24	Nivel de respuesta 50%	Identifica algunos elementos como innovadores	Consideran que sus productos y servicios son diferentes, pero no está claro que sea porque el cliente así lo requiera	Referente demasiado abierto
	Nivel de respuesta 75%	Tienen claridad en que soluciona una problemática persistente o atiende un nuevo nicho de mercado	Describen las necesidades identificadas del cliente y soluciones innovadoras que proveen a través de sus productos y servicios	Focalizar respuesta
	Pregunta	¿Cuentan con algún componente tecnológico? ¿Identifican la necesidad de desarrollar alguno?	¿Qué componente tecnológico necesitan desarrollar que pueda mejorar algún aspecto de la empresa?	Integración de varias preguntas
25	Nivel de respuesta 25%	No cuenta con componente	No identifican ningún componente tecnológico	Pequeño ajuste en el lenguaje para evitar confusiones

		tecnológico y no identifica necesidad	a desarrollar de forma clara	
	Nivel de respuesta 50%	No cuentan con componente tecnológico, pero expresan con claridad donde y por qué les hace falta	Identifican algunos componentes tecnológicos, pero no responden a necesidades claves de la empresa	Pequeño ajuste en el lenguaje para evitar confusiones
	Nivel de respuesta 75%	Han aplicado o desarrollado algún componente tecnológico y visibilizan otros	Identifican componentes tecnológicos y son claves para el modelo de negocio	Focalizar respuesta
26	Pregunta	¿Cuáles fueron las motivaciones para crear esta empresa?	¿Por qué decidieron iniciar este proyecto empresarial?	Cambiar el sentido de la pregunta
	Nivel de respuesta 25%	Se unen sólo para obtener recursos materiales o económicos	Cada quien tiene motivaciones diferentes	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 50%	Se unen porque comparten saberes o necesidades	Se unen porque comparten algunos intereses	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 75%	Nace porque comparten objetivos comunes y el grupo es la estrategia	Se unen porque comparten, intereses, objetivos, valores y el grupo es la estrategia para desarrollarlos	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
27	Aspecto	Objetivos comunes	Alineación de equipo	Resultaba repetitivo y poco claro
	Pregunta	Actualmente ¿todos están en esta empresa por las mismas razones?	¿Están completamente convencidos de que quieren, pueden y deben trabajar juntos?	Cambiar el sentido de la pregunta
	Nivel de respuesta 25%	Buscan sólo el financiamiento, no formalizar una empresa	No están convencidos, todavía hay muchas dudas	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
28	Ninguno			
29	Nivel de respuesta 75%	Hay claridad en los puestos y las actividades a desarrollar y son los adecuados para la empresa	Y están basados en lo que la empresa necesita y lo que cada quien sabe hacer	Complementó el referente

30	Pregunta	¿Cómo se organizan para trabajar en equipo?	¿Cómo se organizan para conseguir sus metas?	Cambiar el sentido de la pregunta
	Nivel de respuesta 25%	El individualismo prevalece por encima de trabajo en equipo	Se dividen las tareas y cada quien se enfoca sólo en lo que le toca hacer	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 50%	Realizan actividades en grupo	Se dividen las tareas y a veces se apoyan unos a otros para realizarlas	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
	Nivel de respuesta 75%	Todos los integrantes identifican al trabajo en equipo como algo más que la suma de las partes	Hay un método de planeación y evaluación en el que participan como equipo y se apoyan unos a otros para lograr las metas acordadas	Necesidad de respuesta nueva a pregunta nueva
31	Pregunta	¿Cómo se toman las decisiones de la empresa? ¿Quién toma las decisiones importantes de la empresa?	¿Cómo se toman las decisiones sobre el futuro de la empresa?	Cambiar el sentido de la pregunta
32	Pregunta	¿Hay alguien que esté liderando la empresa?	¿Cómo identifican al líder de la empresa?	Cambiar el sentido de la pregunta
	Nivel de respuesta 25%	Se identifica claramente un líder que no permite la participación del resto del grupo	No hay liderazgos identificados	Referente demasiado restrictivo
	Nivel de respuesta 50%	Se identifica un líder, pero todos participan y toman decisiones	Hay liderazgos, pero a veces inhiben la participación del resto del grupo	Referente demasiado restrictivo
33	Nivel de respuesta 25%	Cuando hay conflictos los socios se pelean o son pasivos y no se exponen	Cada quien los soluciona como puede, no se interviene	Referente demasiado restrictivo
	Nivel de respuesta 50%	Hay algunos referentes de comportamiento, pero no están claros	Dando espacios para que exista dialogo y acuerdos	Focalizar respuesta
	Nivel de respuesta 75%	Hay reglamentos claros sobre la convivencia dentro del grupo	Existen espacios para el dialogo y reglamentos claros como referente	Focalizar respuesta

34	Pregunta	¿Quién maneja las cuentas? ¿Quién tiene acceso a la información de la empresa? ¿Cómo se da a conocer?	¿Quién controla y tiene acceso a la información “clasificada” (financiera, clientes, inversiones, etc.) de la empresa?	Integración de varias preguntas
----	----------	---	--	---------------------------------

Tabla 10 Recomendaciones y cambios al instrumento de evaluación

Además de los cambios propuestos, también se proponen agregar algunas preguntas que se pueden ver en la siguiente tabla:

Aspecto	Pregunta	Nivel de respuesta 25%	Nivel de respuesta 50%	Nivel de respuesta 75%
Actividades clave	¿Qué actividades consideran que son claves para su modelo de negocio?	No identifican las actividades generales a realizar	Le dan la misma importancia a la mayoría de las actividades	Identifican las actividades clave que dan valor agregado y de las que depende su modelo de negocio
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos clave para su modelo de negocio?	No se identifican recursos más importantes que otros	Identifican algunos recursos como claves, pero falta congruencia con el modelo de negocio	Se identifican claramente los recursos claves y son congruentes con el modelo de negocio
Calculo de utilidad	¿Cómo calculan su margen de utilidad?	No lo conocen	Lo calculan de forma empírica	Lo calculan en función de ingresos, costos fijos y variables
Retroalimentación del cliente	¿Cómo han probado que su producto o servicio funciona y es valorado	No lo han probado con el cliente, parten de supuestos	Lo han probado de forma empírica, con personas al azar, no necesariamente	Lo han probado con sus nichos de mercado y con un método para la recolección

	por el cliente?		e con su nicho de mercado	de información
--	--------------------	--	------------------------------	-------------------

Tabla 11 Preguntas nuevas para agregarse al instrumento de evaluación

La versión 1.2 del instrumento de diagnóstico y evaluación se puede ver en el ANEXO 3

7 Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Briones, G. (1991). *Evaluación de programas sociales*. México: Trillas.
- CEPES Andalucía. (2007). *Manual de Formadores*.
- Cook, T., & S. Reichardt, C. (1986). *MÉTODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS EN INVESTIGACIÓN EVALUATIVA*. MADRID: MORATA S.A.
- Domínguez, B. S. (2014). Modelo de incubación de empresas con enfoque de economía social IDIT IBERO, Estudio de caso para el proyecto de Economía Social IDIT IBERO. Puebla.
- Garteiz, J. M. (2008). *My coach*. Obtenido de <http://www.mycoach.es/2008/08/08/origen-termino-coach/>
- Hérrnandez, P. P. (2006). *Análisis del Sistema de Incubación de Empresas con Base Tecnológica en México*.
- INCUBADORA IDIT IBERO. (2014). *Reporte cuatrimestral del proyecto ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO*.
- Instituto Nacional de Economía Social, Universidad Iberoamericana Puebla. (2013). *Diagnostico del programa de fomento a la economía social*.
- Kim, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Pearson Educación.
- LANKI, MONDRAGÓN. (2008). *Congreso sobre economía solidaria, autogestión y cooperativismo*.
- Monzón, C. (2007). *LA ECONOMÍA SOCIAL EN LA UNIÓN EUROPEA*.
- Nariño, U. d. (2015). *Diplomado en Design Thinking, Universidad de Nariño*. Obtenido de http://designthinking.udenar.edu.co/?page_id=321
- Niremberg, O., Brawerman, J., & Ruiz, V. (2000). *EVALUAR PARA LA TRANSFORMACIÓN, Innovaciones en la evaluación de proyectos sociales*. Argentina: Paidós SAICF.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in Evaluation*. Sage Publications.

- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Harvard Business Press.
- ROS, G. D. (2005). Desde la economía solidaria, una nueva visión de la ciencia económica. *Visages d'Amérique Latine, revista de estudios iberoamericanos*.
- ROS, G. S. (2007). *Economía Solidaria: Aspectos Teóricos y Experiencias*.
- Stanford, I. o. (2015). Mini guía: una introducción al Design Thinking.
- UNIÓN, C. D. (2012). 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. DISTRITO FEDERAL, DISTRITO FEDERAL, MÉXICO.
- Universidad Iberoamericana Puebla. (2008). *Fundamentos de la IBERO Puebla*.
- Universidad Iberoamericana Puebla. (2013). *Estudio de Factibilidad Incubadora IBERO PUEBLA*.
- Viniestra, L. (1990). *Hacia una redefinición del papel de la universidad en la sociedad actual*. UNAM.
- Wildavsky, A. (1972). *Evaluation as an Organizational Problem*. Londres: Centre for environmental studios.

8 Anexos

ANEXO 1

INDICE TEMATICO PARA ACOMPAÑAMIENTO

1. *Diagnóstico*
2. *Introducción*
 - a. *Acuerdos y condiciones del acompañamiento*
 - b. *Ruta de emprendimiento*
3. *Gestión de reuniones*
4. *Economía social*
 - a. *Principios de la Economía Social*
5. *Perfil de la empresa*
 - a. *Reglamento*
6. *Valores del Grupo*
 - a. *Valores colectivos*
 - b. *Código de conducta (Reglamento)*
7. *Comunicación interna*
 - a. *Reglamento*
8. *Modelo de negocio inicial*
9. *Idea Fuerza*
 - a. *Características iniciales de los prototipos (productos y servicios)*
 - b. *Idea fuerza –mantra- de la empresa*
10. *Corazón ideológico de la empresa*
 - a. *Misión*
 - b. *Visión*
11. *Objetivos y metas de la empresa*
 - a. *Definición de objetivos*
 - b. *Definición de metas*
12. *Costos de producción*
13. *Mercado Meta*
 - a. *Ubicación geográfica de la empresa y área de influencia*

- b. Segmentación de mercado*
 - c. Sondeo de Mercado*
 - i. Hoja de resultados*
 - ii. Hoja de conclusiones*
 - d. Directorio de clientes*
- 14. *Oferta de Valor*
 - a. Descripción de su oferta de valor*
 - b. Valor agregado*
 - c. Imagen corporativa*
- 15. *Análisis de la Competencia*
 - a. Análisis de competencia*
 - b. Ventajas Competitivas*
- 16. *Innovación y océanos azules (Herramienta dinámica)*
 - a. Curva de valor*
 - b. Matriz ERIC*
- 17. *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)*
- 18. *Toma de decisiones*
- 19. *Mapa relacional del grupo*
- 20. *Análisis FODA*
- 21. *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. Mejora continua*
 - k. Cambios obtenidos*
- 22. Canales de distribución*
- 23. Humanos con recursos*
 - a. Organigrama*
 - b. Descripción de puestos*
- 24. Políticas de la empresa*
- 25. Costos*
 - a. Capacidad instalada*
 - b. Costos fijos y variables*
 - c. Precio de venta*
- 26. Objetivos de venta y prospectación*
- 27. Punto de Equilibrio*
- 28. Estrategia de Seguimiento*
- 29. Actividad de cierre*

Anexos

- I. Herramientas dinámicas*
 - a. Modelo de Negocio.*
 - b. Matriz Eric*
 - c. Mapa Relacional*
 - d. Análisis FODA*

ANEXO 2

FORMATO DE INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN. VERSIÓN 1.

DIAGNÓSTICO DE INICIATIVAS - EMPRESAS

Parte I. Datos Generales de la Empresa

Nombre de la del empresa:			
Nombre y puesto de los integrantes que participan en el diagnóstico	Nombre:	Edad:	Puesto:

Parte II Dimensión Empresarial

Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			
			25%	50%	75%	Observaciones
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	Capacidad de compra de los clientes	No tienen definido ni	Tienen una idea de cuánto, pero no está	Saben cuánto y lo determinaron con base al	

	clientes y cómo lo sabes?		cuánto, ni como	claramente definido como lo determinaron	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 un 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 hacen llegar al cliente sus productos o servicios?	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 tienen que realizar para construir o tener listo el producto o servicio?	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 su producto o servicio (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 se puede producir con la experiencia y recursos que cuentan actualmente?	Capacidad instalada	No saben cuanto 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	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	

	administración de sus costos?				utilizan para hacer proyecciones financieras.	
16	¿Cuánto se necesita vender para pagar sus 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 definen el precio de sus productos y servicios?	Precio	No está definido	Lo define de forma empírica	Lo define en función de necesidades del cliente, competencia y costos	
19	¿En qué 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	¿Han recibido financiamiento? ¿Para qué? ¿Tienen deuda?	Financiamientos	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?	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 sus aliados más importantes y por qué?	Alianzas	No identifican a sus aliados	Tiene aliados, pero no está claro en qué pueden ayudar	Tiene aliados y están definida su intervención en el empresa	

Parte III Dimensión del Prototipo

Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			
			25%	50%	75%	Observaciones
23	¿Tienen 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 el 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? ¿Identifican 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.	

Parte IV Dimensión Social						
Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			Observaciones
			25%	50%	75%	
26	¿Cuáles fueron las motivaciones para crear en 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 las posibilidades de trabajar juntas/os	Tienen motivaciones y objetivos compartidos claros.	
28	¿Cuáles son las metas 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 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 de la empresa? ¿Quién toma las decisiones importantes de la empresa?	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?	Liderazgo	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 d manera activa en la gestión, aunque reconocen y apoyan el liderazgo de uno o algunos integrantes.	
33	Cuando hay problemas dentro de la empresa,	Manejo de conflictos	Cuando hay conflictos los socios se pelen o no se exponen.	Hay algunos referentes de comportamiento, pero no están claros	Hay reglamentos claros sobre la convivencia	

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

ANEXO 3

FORMATO DE INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN. VERSIÓN 1.2

DIAGNÓSTICO DE INICIATIVAS - EMPRESAS

Parte I. Datos Generales de la Empresa

Nombre de la del empresa:			
Nombre y puesto de los integrantes que participan en el 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.	Define la idea de negocio como un concepto y los productos y servicios son congruentes con el mismo	
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(es) del cliente y el entorno se satisfacen a través de la empresa?	Necesidades que satisface	Confunde necesidades con satisfactores	Define demasiadas necesidades (poco focalizado)	Define claramente las necesidades que satisface la empresa, mencionando al cliente y el entorno	
4	¿Cuál es el perfil de su cliente ideal?	Clientes	Descripción ambigua, poco focalizado, no hay variables claras	Define el perfil sólo con dos o tres variables	Define un arquetipo de cliente y segmentación de mercado	
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	¿Cuál es el perfil de sus competidores?	Competencia	La definición de su competencia es ambigua	Define demasiadas necesidades (poco focalizado)	Define claramente las necesidades que satisface la	

					empresa, mencionando al cliente y el entorno	
7	¿Qué hace diferente y mejor su propuesta a la de su competencia?	Ventaja competitiva	No hay ventajas competitivas claras	Definen sus ventajas en función de generalidades como precio y calidad	Su propuesta es divergente, focalizada y con un mensaje claro	
8	¿Qué representa su marca y logotipo?	Marca	No tienen marca y logotipo	Tienen marca o logotipo, pero falta congruencia con su concepto de negocio	Tienen marca y logotipo congruentes con el concepto de negocio y sus valores	
9	¿Cuál es su estrategia para relacionarse con sus clientes y dar a conocer sus 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 hacen llegar al cliente sus productos o servicios?	Mapa de procesos	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 tienen que realizar para construir o tener listo el producto o servicio?	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	¿Qué actividades consideran que son claves para su modelo de negocio?	Actividades clave	No identifican las actividades generales a realizar	Le dan la misma importancia a la mayoría de las actividades	Identifican las actividades clave que dan valor agregado y de las que depende su modelo de negocio	
13	¿Cuáles son los recursos mínimos para producir su producto o servicio (cantidades)?	Recursos mínimos	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	
14	¿Cuáles son los recursos clave para su modelo de negocio?	Recursos clave	No se identifican recursos más importantes que otros	Identifican algunos recursos como claves, pero falta congruencia con el modelo de negocio	Se identifican claramente los recursos claves y son congruentes con el modelo de negocio	
15	¿Cuánto es lo máximo que se puede producir con	Capacidad instalada	Desconocen cuantos productos o	Calculan la capacidad instalada de	Definen capacidad instalada en	

	la experiencia y recursos con los que cuentan actualmente? ¿y cómo lo saben?		servicios pueden tener en un tiempo determinado	forma empírica, no han calculado los rendimientos de sus recursos	función del rendimiento de cada uno de sus recursos	
16	¿Cuáles son los principales costos que tiene la empresa? (cantidades, porcentajes)	Costos	No tiene definidos los costos de la empresa	Define algunos costos fijos y variables, pero las cantidades son aproximadas	Definen las cantidades y el tipo de costo fijo o variables	
17	¿Qué procesos tienen definidos para el control y administración de sus recursos?	Procesos contables y administrativos	No llevan registro formal de entradas y salidas	Tienen un registro general de entradas y salidas	Tienen procesos definidos para el control y administración de forma estandarizada	
18	¿Cuántos productos o servicios se necesitan vender para cubrir sus costos de operación? Y ¿cómo lo saben?	Punto de Equilibrio	No lo sabe	Lo calcula de forma empírica	Lo calculan en función de ingresos, costos fijos y variables	
19	¿Cuál es su margen de utilidad?	Costo-Beneficio	No lo conocen/no tienen margen de utilidad	Tienen margen, pero lo consideran bajo	Tienen margen de utilidad y lo consideran adecuado	
20	¿Cómo calculan su margen de utilidad?	Calculo de utilidad	No lo conocen	Lo calculan de forma empírica	Lo calculan en función de ingresos, costos fijos y variables	
21	¿Cómo definen el precio de sus productos y servicios?	Precio	No están definidos	Lo definen de forma empírica	Lo definen en función del perfil del cliente, la competencia y costos	
22	¿En qué usan las utilidades?	Estrategias de reinversión	No tienen utilidades/No saben	Las usan en la empresa, pero no está claro en qué, o las reparten entre los socios	Tienen una estrategia de reinversión definida	
23	¿Se ha manejado de forma adecuada los financiamientos que han recibido?	Financiamientos	Recibieron y no se ha manejado de forma adecuada	Recibieron y se usó en parte para lo que tenían planeado, pero también para otras cosas que no se debía/ No han recibido	Recibieron y lo utilizaron para lo que se tenía previsto exitosamente	
24	¿Todos conocen su situación jurídica y cumplen con sus derechos y obligaciones?	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.	

25	¿Quiénes son sus aliados más importantes y por qué?	Alianzas	No identifican a sus aliados	Identifican aliados, pero no está claro en qué pueden ayudarles R= pero no están claras las vías de cooperación	Tiene aliados y están definida su intervención en el empresa	
----	---	----------	------------------------------	---	--	--

Parte III Dimensión del Prototipo

Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			Observaciones
			25%	50%	75%	
26	¿Tienen 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	
27	¿Qué elementos innovadores tienen sus productos y/o servicios?	Innovación	No identifican elementos innovadores en sus productos y/o servicios	Consideran que sus productos y servicios son diferentes, pero no está claro que sea porque el cliente así lo requiera	Describen las necesidades identificadas del cliente y soluciones innovadoras que proveen a través de sus productos y servicios	
28	¿Cómo han probado que su producto o servicio funciona y es valorado por el cliente?	Retroalimentación del cliente	No lo han probado con el cliente, parten de supuestos	Lo han probado de forma empírica, con personas al azar, no necesariamente con su nicho de mercado	Lo han probado con sus nichos de mercado y con un método para la recolección de información	
29	¿Qué componente tecnológico necesitan desarrollar que pueda mejorar algún aspecto de la empresa?	Componente tecnológico	No identifican ningún componente tecnológico a desarrollar de forma clara	Identifican algunos componentes tecnológicos, pero no responden a necesidades claves de la empresa	Identifican componentes tecnológicos y son claves para el modelo de negocio	

Parte IV Dimensión Social

Preguntas para los emprendedores		Aspecto de la empresa	Valor			Observaciones
			25%	50%	75%	
30	¿Por qué decidieron iniciar este proyecto empresarial?	Origen	Cada quien tiene motivaciones diferentes	Se unen porque comparten algunos intereses	Se unen porque comparten, intereses, objetivos, valores y el grupo es la estrategia para desarrollarlos	

31	¿Están completamente convencidos de que quieren, pueden y deben trabajar juntos?	Alineación de equipo	No están convencidos, todavía hay muchas dudas	Están probando en el acompañamiento las posibilidades de trabajar juntas/os	Tienen motivaciones y objetivos compartidos claros.	
32	¿Cuáles son las metas 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.	
33	¿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.	Y están basados en lo que la empresa necesita y lo que cada quien sabe hacer	
34	¿Cómo se organizan para conseguir sus metas?	Trabajo en equipo	El individualismo prevalece por encima del trabajo en equipo; se dividen las tareas y cada quien se enfoca sólo en lo que le toca hacer	Se dividen las tareas y a veces se apoyan unos a otros para realizarlas	Hay un método de planeación y evaluación en el que participan como equipo y se apoyan unos a otros para lograr las metas acordadas	
35	¿Cómo se toman las decisiones sobre el futuro de la empresa?	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	
36	¿Cómo identifican al líder de la empresa?	Liderazgo	No hay liderazgos identificados	Hay liderazgos, pero a veces inhiben la participación del resto del grupo	Todos participan de manera activa en la gestión, aunque reconocen y apoyan el liderazgo de uno o algunos integrantes.	
37	Cuando hay problemas dentro de la empresa, ¿Cómo los solucionan?	Manejo de conflictos	Cada quien los soluciona como puede, no se interviene	Dando espacios para que exista dialogo y acuerdos	Existen espacios para el dialogo y reglamentos claros como referente	
38	¿Quién controla y tiene acceso a la información "clasificada" (financiera, clientes, inversiones,	Transparencia	Solo una o unas cuantas personas manejan el dinero y no dan cuenta a los socios.	La información se comparte solo a unas personas o grupos.	La información se da a conocer cada determinado tiempo y todos los socios	

	etc.) de la empresa?				tienen acceso a ella.	