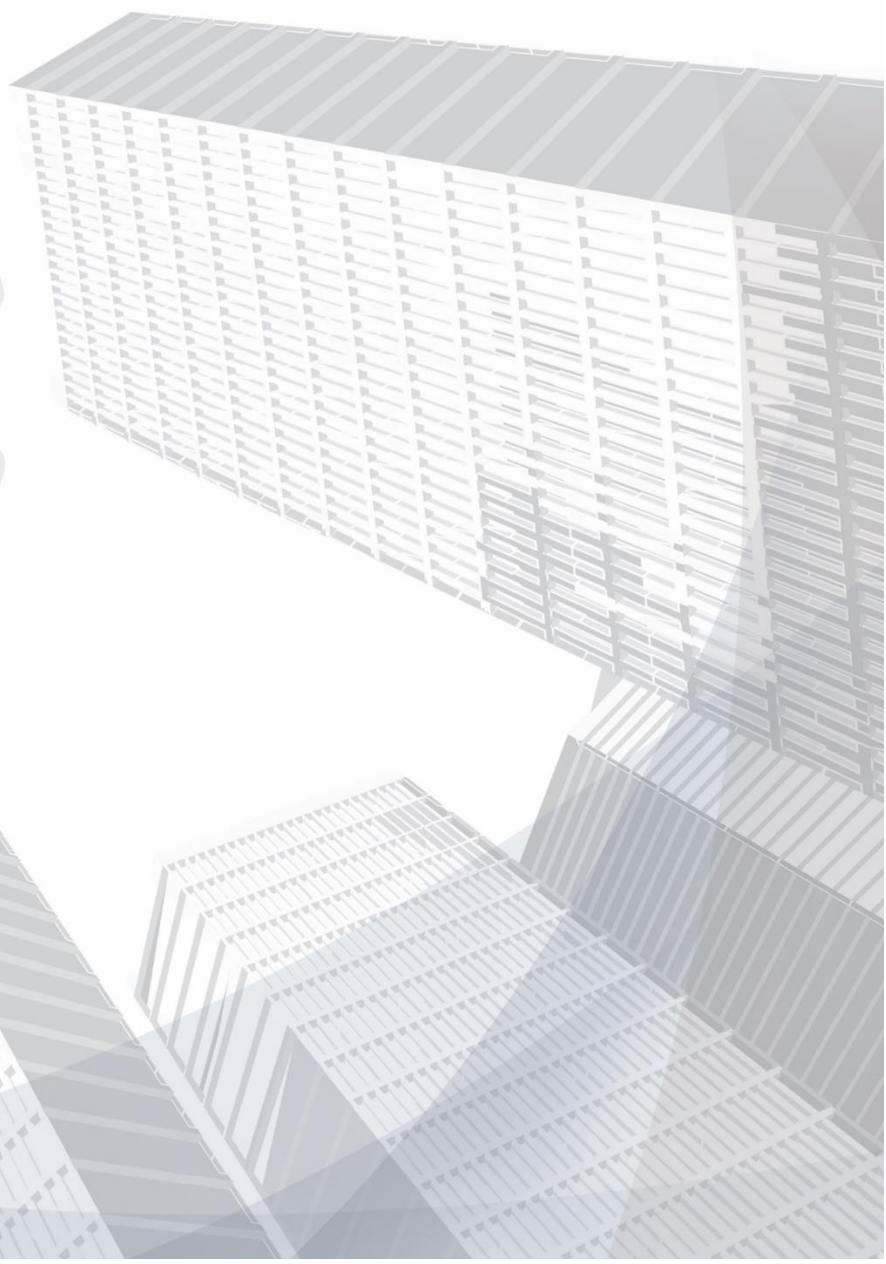


MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (MI-TECNM)



MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (MI-TECNM)



DIRECTORIO

MTRO. MANUEL QUINTERO QUINTERO

Director General del Tecnológico Nacional de México

DRA. JESÚS OFELIA ANGULO GUERRERO

Secretaría de Extensión y Vinculación

M.C. ROBERTO RICARDO VÉLEZ CÓRDOVA

Director de Vinculación e Intercambio Académico

MTRA. ASTREA MORENO ZURITA

Coordinadora de Incubación de Empresas

COAUTORES DEL MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DEL TecNM

Astrea Moreno Zurita	Tecnológico Nacional de México
Alfonso Bahena Ramírez	
Maritza Ciprián Rosario	TecNM-Instituto Tecnológico de Zacatepec
Mauricio Rafael León Romero	
Arturo Rivera Castañeda	TecNM-Instituto Tecnológico de Durango
Berenice Zamilpa Quiroz	
Oswaldo Cruz Padilla	TecNM-Instituto Tecnológico de Morelia
Juan Antonio Rivera Lorca	TecNM-Instituto Tecnológico de Conkal
Miguel Ramírez Sotelo	TecNM-Instituto Tecnológico de Zacatecas
Emilio Yeatzin García Herrera	TecNM-Instituto Tecnológico de Zitácuaro
Pedro Martín Medina López	TecNM-Instituto Tecnológico Superior de Cd. Constitución
Hildelisa Arias Trujillo	TecNM-Instituto Tecnológico Superior de Cd. Hidalgo
Gabriela Aguilar Barreto	TecNM-Instituto Tecnológico Superior de Irapuato
Martha Magaly Trejo Aranzolo	TecNM-Instituto Tecnológico Superior de Huichapan



INTRODUCCIÓN	11
ANTECEDENTES	15
OBJETIVO GENERAL	21
JUSTIFICACIÓN	25
CAPÍTULO I. Marco normativo	29
1.1. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.....	31
1.2. Programa Sectorial de Educación 2013-2018.....	31
1.3. Decreto de creación del TecNM.....	32
1.4. Marco Normativo del Manual de Organización General del TecNM.....	33
1.5. Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2013-2018 TecNM.....	34
CAPÍTULO II. Planeación estratégica del modelo de incubación del TecNM	35
2.1. Misión de los Centros de Incubación e Innovación Empresarial.....	37
2.2. Visión.....	37
2.3. Objetivos de los CIIE.....	37
2.4. Valores de los CIIE.....	37
CAPÍTULO III. Operación y administración de los CIIE	41
3.1. Organigrama del CIIE.....	43
3.2. Descripción de puestos.....	44
3.2.1 Jefe del Centro de Incubación e Innovación Empresarial (CIIE).....	45
3.2.2 Asistente.....	45
3.2.3 Coordinador del CIIE.....	46
3.2.4 Consultor interno/externo.....	48
CAPÍTULO IV. Proceso de incubación MI-TecNM	51
4.1. Modelo de Incubación de Empresas del TecNM.....	53
4.2 Desarrollo de las fases.....	54
4.2.1 Scouting. Buscando ideas emprendedoras.....	54
4.2.1.1. Contacto inicial.....	55
4.2.1.2. Evaluación del emprendedor.....	55
4.2.1.3. Evaluación de la idea de negocio.....	56
4.2.1.4. Diagnóstico y dictamen.....	56
4.2.1.5 Convenio de confidencialidad.....	57
4.2.1.6 Convenio de prestación de servicios con el consultor.....	57
4.2.1.7 Convenio con el emprendedor.....	57
4.2.2. Creating. Creando tu negocio.....	57

4.2.2.1. Elaboración y validación del modelo de negocios.....	58
4.2.2.2. Elaboración y ejecución del Plan de Negocio.....	63
4.2.2.3. Formalización de la empresa.....	63
4.2.3. Tracing. Siguiendo tus logros.....	64
4.2.3.1 Evaluación de indicadores de la empresa.....	65
4.2.3.2 Duración del ciclo económico.....	68
CAPÍTULO V. Validación y evaluación.....	71
5.1 Validación y evaluación de los CIIE en el TecNM.....	73
5.2. Método de indicadores de desempeño.....	74
ANEXOS.....	77
Anexo 1 Formato de inscripción.....	79
Anexo 2 Formato de evaluación del perfil del emprendedor.....	83
Anexo 3 Formato de evaluación de capacidades y habilidades del emprendedor.....	84
Anexo 4 Formato de evaluación de la idea de negocio.....	85
Anexo 5 Formato de resolución o dictamen.....	86
Anexo 6 Convenio de confidencialidad.....	87
Anexo 7 Convenio de prestación de servicio.....	88
Anexo 8 Convenio con el emprendedor.....	95
Anexo 9 Guía de modelo de negocio.....	102
Anexo 10 Formato de validación del modelo de negocio.....	104
Anexo 11 Guía de plan de negocio.....	106
Anexo 12 Formato de liberación del plan de negocio.....	110
Anexo 13 Formato de cronograma.....	111
Anexo 14 Formato de carta de terminación de proyecto incubado.....	112
Anexo 15 Formato de evaluación de satisfacción del incubando.....	114
CONCLUSIONES.....	116
GLOSARIO.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	125

Índice de figuras

Figura 1 Desempeño del ecosistema emprendedor en América del Norte.....	19
Figura 2 Capacidad empresarial y de emprendimiento en las MiPYMES de México respecto a la implementación de acciones para la solución de problemas.....	20
Figura 3 Valores de los CIIE.....	40
Figura 4 Organigrama del CIIE.....	43
Figura 5 Fases del modelo de incubación de empresas del TecNM.....	53
Figura 6 Fase de Scouting.....	54
Figura 7 Componentes de la fase del Scouting.....	55
Figura 8 Fase Creating.....	58



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La dinámica económica ha permitido que los países desarrollen e impulsen políticas públicas que permitan fomentar el desarrollo y crecimiento de emprendimientos con componentes de valor agregado. En este sentido, las instituciones de educación superior (IES) han desempeñado un papel fundamental en la formación de sus estudiantes al proporcionarles herramientas que les permiten tomar decisiones empresariales y con ello contribuir al desarrollo económico de su entorno. Así mismo, han sido fundamentales para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) que son muy importante en la economía nacional.

En el decreto de creación del Tecnológico Nacional de México (TecNM) publicado en el DOF, el 23 de julio de 2014 se instituye el compromiso de contribuir al fortalecimiento de la cultura innovadora y emprendedora, así como el establecimiento de mecanismos de vinculación con el sector productivo para fomentar la creación de empresas, la generación de empleos y la formación de capital humano en beneficio de la comunidad.

Los centros de incubación e innovación empresarial (CIIE) del TecNM están formados por un grupo multidisciplinario de profesionales, que proporcionan a los emprendedores capacitación y consultoría a través del uso de herramientas administrativas para el desarrollo de proyectos empresariales, fomentando con ello la creación de empresas sostenibles y la generación de empleos.



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

ANTECEDENTES



ANTECEDENTES

En el año 2004 con el objetivo de apoyar a los estudiantes y egresados del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST), hoy Tecnológico Nacional de México, en la generación de sus propios negocios, se crearon las primeras incubadoras de empresas operando con modelos de incubación autorizados por la Secretaría de Economía (SE).

Lo anterior dio origen, en el 2008, a la creación del Modelo de Incubación de Empresas del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (MIIE-SNEST), el cual en febrero de 2009 obtiene el reconocimiento de la SE y la autorización para transferir esta metodología a los institutos tecnológicos y a otras instancias.

El 23 de julio de 2014 se da origen al TecNM y sustituye al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. Se crea como un organismo administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública con autonomía técnica académica y de gestión, cuyo objetivo es: *formar profesionales e investigadores aptos para la aplicación y generación de conocimientos que les proporcionen las habilidades para la solución de problemas, con pensamiento crítico, sentido ético, actitudes emprendedoras, de innovación y capacidad creativa para la incorporación de los avances científicos y tecnológicos que contribuyan al desarrollo nacional y regional* (DOF, 2014).

El TecNM, a través de sus 100 CIIE, impulsa la reactivación económica del país; brinda apoyo a los emprendedores, a las micro, pequeñas y medianas empresas incentivando su crecimiento, fortalecimiento y consolidación en la zona de influencia, la creación de nuevos negocios que generen empleos, promover el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación, a lo largo y ancho del territorio nacional.

Evolución del concepto de Emprendimiento a través del tiempo

Autor	Definición
Richard Cantillon (1755)	Una persona que se caracteriza por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos
<u>Schumpeter (1934)</u>	Ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante)
Cantillon, Thunen y Baudeau (Citados en <u>Rodríguez, 2009</u>)	Tomador de riesgo y persona demasiado inteligente
Benthan y Smith (Citados en <u>Rodríguez, 2009</u>)	Tomador de decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador
<u>Pereira (2003)</u>	Es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla

Autor	Definición
<u>De Vries (1977)</u>	Concibe e implementa una idea a través de la innovación, administración y toma de riesgos
<u>Drucker (1970)</u>	Ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación
<u>Baumol (1968)</u>	Es más que un organizador y que un innovador, debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo y estructurar una nueva organización
Dees (1998)	Es capaz de destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio

Tomado de : (Castro, García, & Adame, 2015)

Durante el paso de los años esta definición ha variado agregando a ella la connotación de invenciones e innovaciones, quedando así el emprendedor no solo como un tomador de riesgos económicos sino en general como un innovador. Recientemente la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), cita: *“Un emprendedor es una persona que muestra la disposición de tomar riesgos con ideas nuevas o innovadoras para generar nuevos productos o servicios”* (OCDE, 2006).

En el contexto globalizado de emprendimiento en el que estamos inmersos, es imperativo considerar el análisis que proporciona The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI) respecto al comportamiento que tienen los países del mundo sobre el emprendimiento y sus consecuencias sobre el desarrollo económico y la prosperidad de las naciones, lo que permite a los gobiernos de los países realizar un análisis serio y profundo sobre su desempeño en la materia y comparar sus resultados con las estadísticas de otros países de economías similares. (GEDI, 2016). Los resultados del Índice de Emprendimiento Global 2016 que presenta el GEDI permitieron incorporar criterios de acción para los CIE del TecNM.

Los pilares sobre los que se fundamenta un buen ejercicio de emprendimiento de acuerdo con el modelo que diseñaron las universidades que conforman el equipo de trabajo del GEDI son: percepción de la oportunidad, instalación del negocio, aceptación del riesgo, establecimiento de redes, apoyo cultural, oportunidad de emprender, absorción de tecnología, capital humano, competencia, innovación de producto, proceso de innovación, crecimiento de la empresa, internacionalización y capital de riesgo.

Así pues, en la figura 1 podemos visualizar el desempeño del ecosistema emprendedor en los tres países que conforman América del Norte.

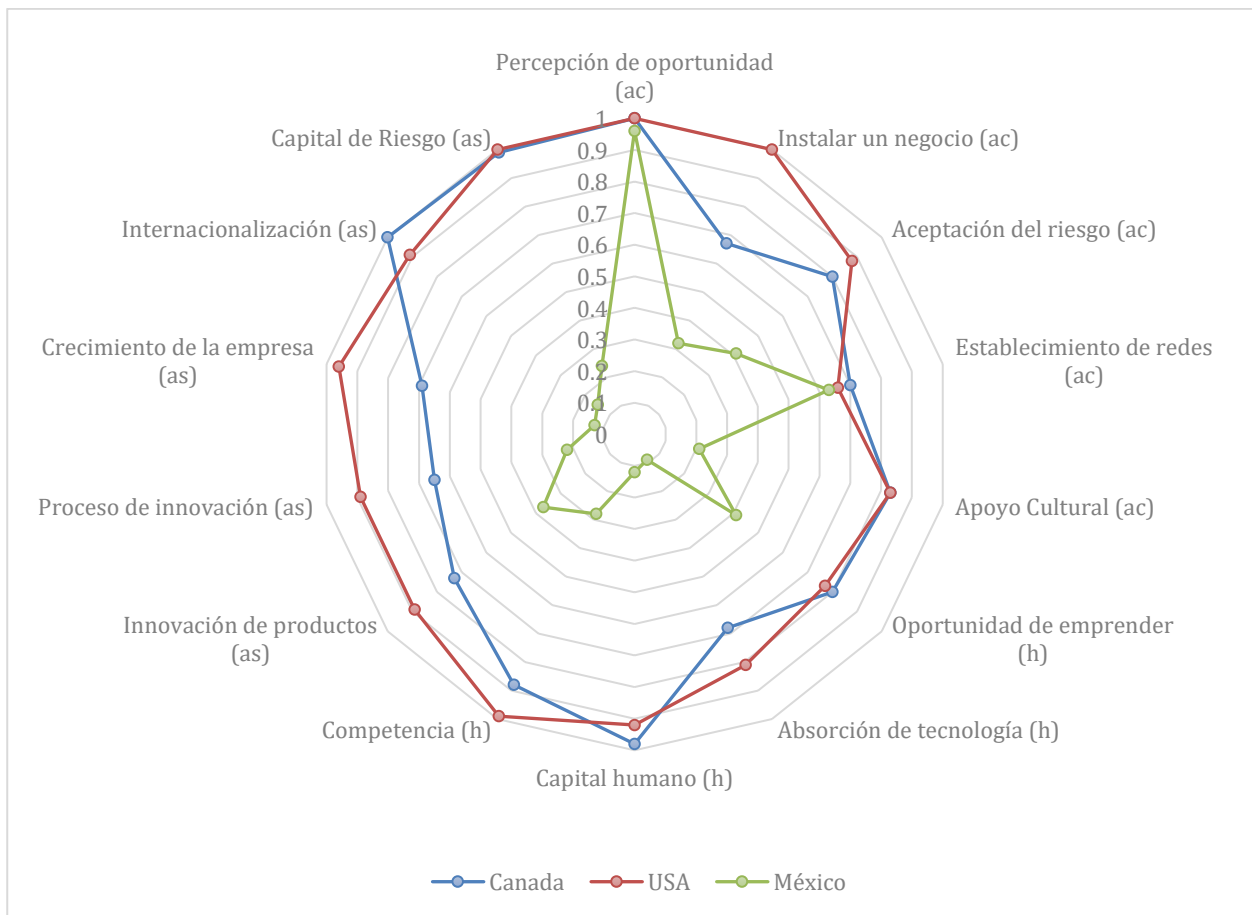


Figura 1 Desempeño del ecosistema emprendedor en América del Norte.

Nota: (ac) actitud, (h) habilidades y (as) aspiracional

Elaboración propia en base al documento Global Entrepreneurship and Development Institute 2016.

Se puede apreciar que en cuanto a la actitud de emprendimiento existe una gran percepción de oportunidades y de establecimiento de redes, no obstante, todos los demás criterios de habilidades y aspiraciones del emprendedor deben ser reforzados, por lo que el TecNM consideró importante el desarrollo de estos ejes en sus actividades a realizar dentro del CIIE.

En general el estudio del GEDI considera que las políticas de desarrollo del ecosistema emprendedor en México no son muy alentadoras ya que a nivel regional ocupa el tercer lugar y a nivel mundial el sitio 87 de 132 en cuanto a la madurez de su ecosistema (GEDI, 2016).

Según el INEGI en la encuesta ENAPROCE 2015, en el capítulo: VIII. referente a las capacidades empresariales y de emprendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, en el tema sobre el número de empresas según las acciones ejercidas al presentarse un problema en el

proceso de producción del año 2014, se puede apreciar en la figura 2 que la gran mayoría de empresas (47%) no llevan a cabo acciones para la solución de problemas y que solo el 26% hicieron las acciones y el 10% iniciaron un procedimiento de mejora continua, de ahí que los CIE pueden ocupar un papel importante para este sector empresarial (INEGI, 2016).

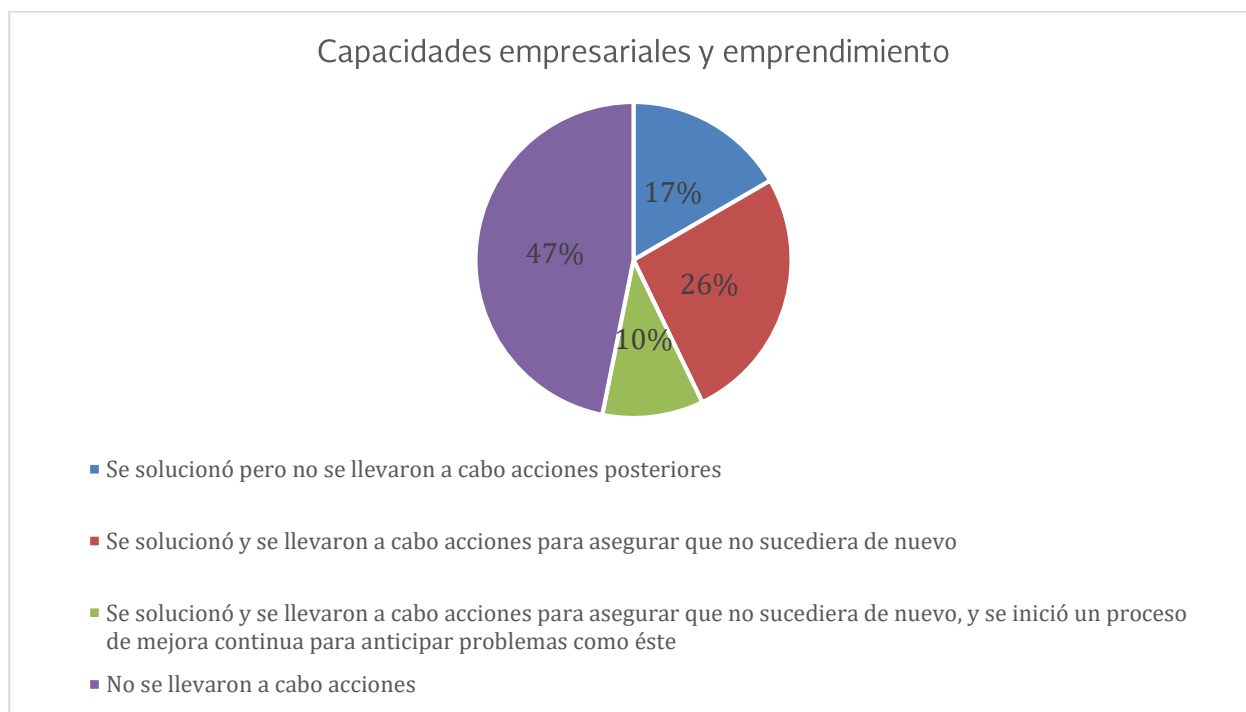


Figura 2 Capacidad empresarial y de emprendimiento en las MiPYMES de México respecto a la implementación de acciones para la solución de problemas.

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE).

Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

OBJETIVO GENERAL



OBJETIVO GENERAL

Operar y administrar el modelo y proceso de incubación en los CIE a nivel nacional en el marco de las disposiciones establecidas en el Manual de Organización General del Tecnológico Nacional de México.



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

JUSTIFICACIÓN



JUSTIFICACIÓN

A partir de las iniciativas del gobierno federal para promover el emprendimiento (PND, 2007) (PND, 2013) y la creación de empresas así como la generación de empleos a través de las Incubadoras de Empresas, en 2009 la institución antecesora del TecNM registró el Modelo de Incubación de Empresas de Tecnología Intermedia ante la Secretaría de Economía, desde su registro el sistema ha contribuido a la creación de empresas y la generación de empleos de manera significativa.

Actualmente, existen metodologías que permiten a los emprendedores incursionar en la nueva dinámica de los negocios, básicamente, consisten en la adquisición de habilidades y competencias en el uso de herramientas administrativas que facilitan la creación de modelos de negocio que aportan y generan valor agregado a los productos o servicios, de tal forma que metodológicamente se pueden plantear la creación de empresas. El modelo de incubación del TecNM conjunta metodologías y herramientas que permiten a los emprendedores, ya sean estudiantes o empresarios de micro, pequeña y mediana empresa crear o fortalecer unidades económicas, todo esto mediante un proceso de incubación que considera indicadores de éxito y al factor tiempo a través del acompañamiento como determinante para el arranque, consolidación y permanencia de las empresas.



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

CAPÍTULO I

Marco Normativo



1.1. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

A partir del establecimiento de políticas públicas para fomentar la cultura emprendedora y el establecimiento de empresas, el gobierno federal estableció las siguientes estrategias (PND, 2013):

Estrategia 4.8.4. Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas:

- Apoyar la inserción exitosa de las micro, pequeñas y medianas empresas a las cadenas de valor de los sectores estratégicos de mayor dinamismo, con más potencial de crecimiento y generación de empleo, de común acuerdo con los gobiernos de las entidades federativas del país.
- Impulsar la actividad emprendedora mediante la generación de un entorno educativo, de financiamiento, protección legal y competencia adecuados.
- Diseñar e implementar un sistema de información, seguimiento, evaluación y difusión del impacto de emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.
- Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Mejorar los servicios de asesoría técnica para generar una cultura empresarial.
- Facilitar el acceso a financiamiento y capital para emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.
- Crear vocaciones emprendedoras desde temprana edad para aumentar la masa crítica de emprendedores.
- Apoyar el escalamiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.
- Incrementar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas en encadenamientos productivos, así como su capacidad exportadora.
- Fomentar los proyectos de los emprendedores sociales, verdes y de alto impacto.
- Impulsar la creación de ocupaciones a través del desarrollo de proyectos de emprendedores
- Fomentar la creación y sostenibilidad de las empresas pequeñas formales.

1.2. Programa Sectorial de Educación 2013-2018

Este programa como instrumento de política pública en educación propone (PSE, 2013):

Estrategia 1. Democratizar la Productividad.

- Propiciar y estimular la participación del sector privado en la educación básica y media superior, vinculada a la capacitación de sus trabajadores.

- Promover, la incubación de empresas con los sectores económicos y sociales en instituciones de educación media superior y superior que tengan esa vocación.
- Impulsar el desarrollo de los estudiantes emprendedores de comunidades indígenas y de alta marginación.

1.3. Decreto de creación del TecNM

El decreto de creación del Tecnológico Nacional de México como órgano administrativo de la Secretaría de Educación Pública, considera en sus artículos (DOF, 2014):

Artículo 2o.- "EL TECNOLÓGICO" tendrá por objeto:

Formar profesionales e investigadores aptos para la aplicación y generación de conocimientos que les proporcionen las habilidades para la solución de problemas, con pensamiento crítico, sentido ético, actitudes emprendedoras, de innovación y capacidad creativa para la incorporación de los avances científicos y tecnológicos que contribuyan al desarrollo nacional y regional;

Colaborar con los sectores público, privado y social en la consolidación del desarrollo tecnológico y la innovación en el país;

Fortalecer la cultura innovadora y emprendedora, así como la movilidad del personal docente y de estudiantes para incrementar la competitividad a nivel nacional e internacional.

Diseñar y establecer, en coordinación con los sectores social, público y privado, modelos de vinculación para la innovación.

Artículo 3o.- Para el cumplimiento de su objeto "EL TECNOLÓGICO" tendrá las siguientes atribuciones:

Coordinar la prestación de los servicios de educación superior tecnológica en las modalidades escolarizada, no escolarizada a distancia y mixta; diseñar e implementar modelos de educación dual; ofrecer programas de educación continua, actualización, formación y superación académica, así como prestar los servicios de extensión y difusión;

Impulsar a través del programa sectorial de educación, la elaboración de programas por institución para fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en "LOS INSTITUTOS, UNIDADES Y CENTROS";

Promover procesos de planeación participativa en "LOS INSTITUTOS, UNIDADES Y CENTROS";

Definir e implementar programas que permitan la vinculación de "EL TECNOLÓGICO", así como de "LOS INSTITUTOS, UNIDADES Y CENTROS" con los sectores público, social y privado, a fin de coadyuvar a la solución de las necesidades regionales, que permitan mejorar los niveles de productividad y competitividad estatal, regional y nacional;

Diseñar programas que promuevan la celebración de convenios de vinculación con los sectores público, social y privado;

Promover, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, la protección y explotación de los derechos de propiedad intelectual que deriven de las actividades que lleven a cabo "LOS INSTITUTOS, UNIDADES Y CENTROS";

Prestar, con la participación de "LOS INSTITUTOS, UNIDADES Y CENTROS", los servicios de asesoría que le requieran los sectores público, social y privado, para la elaboración y desarrollo de planes y programas de investigación científica y tecnológica, así como para la capacitación del personal de dichos sectores;

Coordinar y establecer vinculación con el sector productivo de bienes y servicios para fomentar la creación de empresas y generar programas de empleo y de formación de capital humano que coadyuven al desarrollo de la comunidad;

Propiciar y apoyar la constitución de asociaciones, sociedades y fondos que tengan por objeto impulsar el desarrollo de los servicios educativos y actividades de investigación e innovación a su cargo y coordinar las acciones de las personas físicas o morales que contribuyan a la realización de su objeto y, en caso de resultar conveniente, representar a la Secretaría de Educación Pública ante las personas morales mencionadas, de conformidad con las disposiciones aplicables.

1.4. Marco Normativo del Manual de Organización General del TecNM

El marco normativo del manual de organización del TecNM se establecen las funciones de (MOG-TecNM, 2015):

M00.3 Secretaría de Extensión y Vinculación.

Dirigir y supervisar la prestación de servicios de educación continua y a distancia que ofrecen los institutos, unidades y centros, conforme a la normatividad aplicable.

Dirigir la operación de los consejos consultivos, comités y otras instancias de vinculación, conforme a la normatividad aplicable.

Dirigir la creación y consolidación de los centros de incubación e innovación empresarial, así como de los modelos de emprendimiento, incubación y aceleración empresarial.

Dirigir el diseño y operación de programas de educación continua y segunda lengua que ofrecen los institutos, unidades y centros, conforme a la normatividad aplicable.

M00.3.1 Dirección de Vinculación e Intercambio Académico.

Coordinar la vinculación, movilidad e intercambio académico del TecNM con instituciones nacionales e internacionales y verificar su cumplimiento.

Coordinar y supervisar la creación y consolidación de los centros de incubación e innovación empresarial.

Coordinar la creación y operación de centros de transferencia de tecnología y la constitución de redes de servicios tecnológicos, conforme a la normatividad aplicable.

1.5. Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2013-2018 TecNM

La Estrategia 5.4 Desarrollar el talento emprendedor y la creación de empresas de base tecnológica (PIID, 2012):

5.4.1 Consolidar el Modelo Talento Emprendedor que propicie la cultura emprendedora y la incubación de empresas.

5.4.2. Consolidar el Modelo de Incubación del TecNM, orientado al desarrollo tecnológico y a la innovación.

5.4.3. Operar los Centros de Incubación e Innovación Empresarial para incrementar la creación de empresas, preferentemente de base tecnológica.

5.4.4. Impulsar el Modelo de Atención y Aceleración Empresarial, con enfoque al desarrollo tecnológico de micro, pequeñas y medianas empresas.

Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

CAPÍTULO II

Planeación estratégica del modelo de incubación
del TecNM



Los CIIE son espacios creativos para que toda aquella persona interesada en desarrollar una idea de negocio, pueda ser apoyada con herramientas administrativas que le permitan tomar decisiones empresariales para la puesta en marcha de su empresa.

Dentro de la estructura del CIIE se cuenta con un grupo multidisciplinario de consultores los cuales ayudan al emprendedor a desarrollar la idea de negocio, a partir del establecimiento del modelo de negocio, identificación de la factibilidad técnica, financiera y de mercado de su proyecto, y la elaboración de su plan de negocio, así como, la adecuación de éste si se requiere para la obtención de apoyo financiero de un tercero, ya sea desde el inicio o una vez puesto en marcha el negocio.

2.1. Misión de los Centros de Incubación e Innovación Empresarial

Impulsar la creación, desarrollo y sostenibilidad de empresas bajo el Modelo de Incubación de Empresas del TecNM, que a través de servicios de consultoría potencie la competitividad empresarial, logrando un impacto económico-social.

2.2. Visión

Ser una red de emprendimiento, reconocida por su labor social y de desarrollo empresarial, consolidando empresas en las distintas localidades y regiones del país.

2.3. Objetivos de los CIIE

1. Vincular los programas de emprendedores con las actividades del CIIE para impulsar la formación de empresarios y empresas en los institutos tecnológicos.
2. Promover los servicios ofrecidos por la red de los CIIE con grupos u organismos de la sociedad para captar emprendedores externos.
3. Optimizar el servicio y la atención ofrecida a los incubados para favorecer la apertura rápida de empresas.
4. Fortalecer mecanismos de gestión financiera para apoyar a las empresas incubadas.
5. Impulsar el acompañamiento para la promoción y comercialización de los bienes y servicios de las empresas incubadas.
6. Gestionar los recursos económicos para la operación del CIIE.
7. Generar e incrementar las fuentes de trabajo en la localidad o región del país.
8. Crear redes empresariales, que propicien la relación entre empresarios a corto, mediano y largo plazo.

9. Generar condiciones que propicien la alianza estratégica entre empresas e Instituciones financieras.
10. Ofrecer a la comunidad tecnológica y público en general, un modelo de desarrollo de empresas que facilite la implantación, consolidación y mejora de las mismas.
11. Propiciar la transferencia de tecnología, comercialización de la misma y propiedad intelectual.

2.4. Valores de los CIIE

El CIIE, para definir su actuar y los valores que le rigen, deberá tomar en cuenta las consideraciones éticas que se definen en el Modelo Educativo vigente del Tecnológico Nacional de México

En el TecNM impera la convicción de que es posible construir ambientes, espacios y formas de convivencia humana en los que confluyan, coincidan y armonicen actitudes, acciones y fines colaborativos que favorezcan la construcción del conocimiento, el desarrollo del avance científico, tecnológico y humanístico, y la acción social incluyente. En consecuencia, y con un sentido del deber, en el TecNM se permea en la conciencia de su comunidad la reflexión ética que ha guiado históricamente a la humanidad, como principio y fundamento del desarrollo individual y social; especialmente en lo que concierne a la dignidad humana, la libertad, la justicia, la equidad, la verdad, el respeto, la responsabilidad y la solidaridad, que deben integrarse a la formación profesional que se ofrece y se forja en nuestras instituciones, con el fin de que esos valores se asuman, se reproduzcan y contribuyan al desarrollo de las personas, las regiones y el país. Con base en esta riqueza axiológica universal, histórica, social e institucional, el TecNM asume como distintivos en su accionar cotidiano, imprescindibles en el camino hacia su visión, y fundamentales en el cumplimiento de su misión, las siguientes consideraciones éticas:

1. De la dignidad humana.

Para el TecNM, la persona es causa, razón y fin del acontecer educativo. Por ello, la totalidad de los procesos ejecutados se orientan a cimentar y promover el desarrollo intelectual, físico y emocional del estudiante, con la finalidad de cultivar sus inteligencias, fortalecer la expresión de sus sentimientos y emociones, y contribuir a la formación de una conciencia crítica de la realidad, con sentido de responsabilidad y libertad, para que desarrolle plenamente sus capacidades y potencialidades en beneficio propio y de la sociedad. Respeto a la diversidad. La amplia cobertura territorial del TecNM y su operación sistémica le permiten conocer, asumir y compartir la riqueza multicultural de nuestro país; fomentar su práctica, difundirla por el mundo y crear la firme conciencia de que la identidad, esencia y universalidad de lo mexicano dimanan de esa diversidad. En consecuencia, el TecNM ofrece con equidad sus servicios educativos a la sociedad en general. Respeto y preservación de la vida. Al asumir como premisa y compromiso estos valores, la acción

educativa-formativa de todas y cada una de las instituciones del TecNM, se enfoca a la cimentación de una sociedad en la que el respeto y la preservación de la vida sean condición esencial del desarrollo sostenido, sustentable y armonioso, contribuyendo a una convivencia sana y una mejor calidad de vida presente y futura.

2. De la libertad, la justicia y la equidad respeto a la libertad.

La libertad es condición y derecho inherente al ser humano, si bien su ejercicio está acotado por los actos de la persona en sociedad, razón por la que en el TecNM inculcamos en la conciencia de nuestra comunidad su valor intrínseco y de relación en un Estado de Derecho.

Respeto por la justicia. En el TecNM asumimos que la justicia emana del Derecho y que ello supone la existencia de normas (leyes) que regulan y equilibran las relaciones de las personas en sociedad, con el fin de dar a cada quien lo que le corresponde, dentro de lo posible; y éste es el sentido que prevalece en la formación de nuestros profesionales.

Respeto por la equidad. En el conjunto de valores que se exaltan e inculcan en las instituciones del TecNM, la equidad alcanza un rango supremo de correspondencia en las oportunidades que se ofrecen a quienes las demandan, pues en ella se conjugan plenamente la dignidad, la igualdad, la libertad, la justicia, la ética, el respeto, el espíritu de solidaridad y la armonía que deben prevalecer en la formación de la persona.

3. De la identidad nacional, el sentido, la ética y la cultura universal.

En el TecNM se asume que nuestra identidad nacional emana de la multiculturalidad que nos distingue y que en ella misma se acuña y fortalece su universalidad, de modo que al promover el intercambio y la convivencia entre comunidades y naciones, se impulsa la difusión y enriquecimiento de nuestra propia cultura en esos ámbitos.

Sentido ético de la ciencia y la tecnología. En el TecNM nos ocupamos de generar, aplicar, transferir y difundir el conocimiento científico y tecnológico, así como de innovar en materia de tecnología, y en todas estas actividades prevalece y se induce la formación de una conciencia ética, que autorregule el ejercicio profesional de nuestros egresados, para que todos los enfoques y resultados de sus acciones redunden en beneficio de la humanidad.

Responsabilidad y colaboración académicas. La complejidad de los cambios que acontecen en las actividades y relaciones humanas, y sus manifestaciones en el contexto global, plantean retos formidables para las instituciones de educación superior en su quehacer educativo, pues ello supone y exige nuevos enfoques en los que imperen la colaboración y la cooperación solidarias y

se involucre a todos los actores en la formación de profesionales con una vasta conciencia de universalidad en el trabajo individual y colectivo.

Ética profesional. En el TecNM se alienta y asume el compromiso de formar profesionales con un sólido respaldo de valores que los identifiquen en su práctica, ante sí y ante los demás, como personas que aman y ejercen su profesión con sentido analítico, crítico y objetivo para solucionar problemas reales en beneficio de la sociedad y de la humanidad presente y futura. Además de estas consideraciones éticas, el personal docente y no docente del TecNM está comprometido en el respeto y la práctica del Código de Conducta de la Secretaría de Educación Pública, así como con los valores definidos en sus documentos rectores

Ante las consideraciones éticas que rigen al TecNM se definen los siguientes valores que el CIIE debe considerar:



Figura 3 Valores de los CIIE

Fuente: Elaboración propia

Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

CAPÍTULO III

Operación y administración de los CIIE



3.1. Organigrama del CIIE

A continuación, se presenta la estructura orgánica para la operación de un CIIE

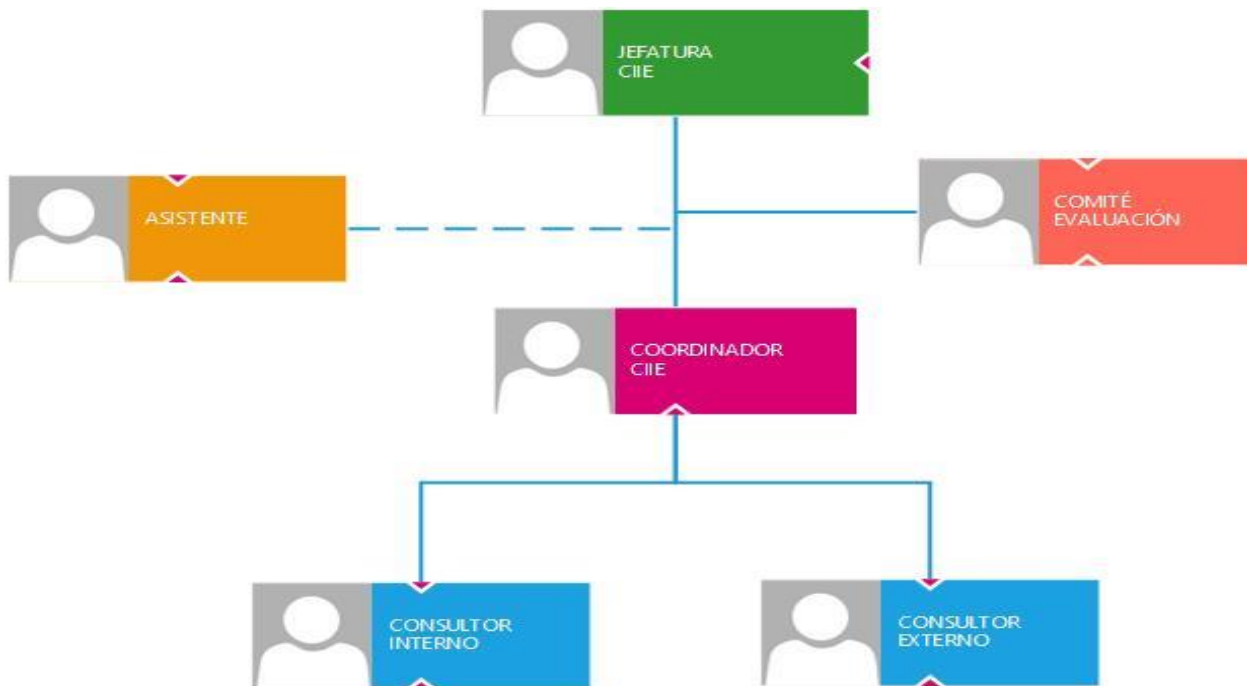


Figura 4 Organigrama DEL CIIE.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de puestos

3.2.1 Jefe del Centro de Incubación e Innovación Empresarial (CIIE)

Datos del Puesto	
Puesto:	Jefe del CIIE.
Reporta a:	Jefe de Depto. de Gestión Tecnológica y Vinculación.
Función Genérica del Puesto	
Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades inherentes al CIIE para la creación de empresas, la generación de empleos, así como la atención a la comunidad tecnológica, empresarios y emprendedores, que requieran consultoría empresarial.	
Escolaridad	
Licenciatura o Ingeniería de preferencia con experiencia Económico-Administrativa.	
Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso y empleo de paquetería básica de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Outlook. • En administración a nivel gerencial. • De métodos de financiamiento y desarrollo de emprendedores. • Desarrollo de planes y modelos de negocios. • Elaboración de documentos, informes, reportes. • De redacción y ortografía. • De aspectos financieros. • Del área de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización e Integración de equipos de trabajo. • Comunicación y negociación. • Capacidad para identificar áreas de oportunidad. • Visión de negocio. • Trabajar en equipos multidisciplinarios. • Trabajar bajo presión. • Solución de problemas y conflictos. • Capacidad para la toma de decisiones.
Aptitudes y Actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Ética e integridad profesional. • Atención al cliente. • Liderazgo enfocado a resultados y a personas. • Iniciativa en el trabajo individual y de equipo, • Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. • Iniciativa y actitud emprendedora. 	
Experiencia	Disponibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • En sector público, privado y social. • En administración de proyectos. • En planes y modelos de negocio. • En manejo de personal. • En programas gubernamentales y no gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • De horario. • Trabajar dentro y fuera de la organización. • Viajar.

Otras
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las tecnologías de la información y comunicación. • Certificado en estándares de competencias por el CONOCER en: • EC0614 Dirección de Centros de Incubación y Desarrollo Empresarial. • EC0217 Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal. • EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia. • EC0249 Proporcionar servicios de consultoría general. • EC0020 Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural. • y otras que por la naturaleza de la incubadora sean aplicables.
Función
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y supervisar el desarrollo de los servicios solicitados al CIIE, por parte de las empresas en incubación, empresas constituidas que requieran servicios para su aceleración, así como los servicios de asistencia técnica, transferencia de conocimiento y tecnología, capacitación; y consultoría para la evaluación y certificación de competencias. • Gestionar convenios con el ecosistema emprendedor. • Elaborar propuestas técnico-económico para la prestación de servicios externos. • Participar y dar seguimiento a convocatorias, programas y fondos relacionados con el emprendimiento, incubación y atención empresarial. • Promover y difundir las actividades de la incubadora entre los diferentes sectores de la región, con el apoyo del área correspondiente. • Participar en comisiones, comités, consejos y grupos de trabajo vinculados a programas de emprendimiento, incubación y atención empresarial. • Participar en eventos, ferias, exposiciones, congresos, talleres, entre otros, relacionados a emprendimiento, incubación, convocatorias y programas sociales. • Representar institucionalmente al CIIE

3.2.2 Asistente

Datos del Puesto	
Puesto:	Asistente.
Reporta a:	Jefe del CIIE.
Función Genérica del Puesto	
Atender y organizar las solicitudes internas y externas que se reciben en el CIIE.	
Escolaridad	
Licenciatura o Ingeniería de preferencia con experiencia Económico-Administrativa.	
Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso y empleo de paquetería básica de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Outlook. • De equipo de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Trabajar en equipo. • Mostrar empatía, confianza y confiabilidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Para la elaboración de documentos, informes, reportes, cartas de presentación. • Redacción y ortografía. 	
Actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa en el trabajo individual y de equipo. • Empatía. • Ética e integridad profesional. • Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. • Iniciativa. 	
Experiencia	Disponibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • En administración de proyectos. • En planes y modelos de negocio. • Sistematizar información. • Manejo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • De horario. • Para trabajar dentro y fuera del CIIE.
Otras	
Uso de las tecnologías de la información y comunicación.	
Función	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y difundir los diversos servicios al interior del CIIE al interior. • Atender y recopilar las solicitudes de los servicios del CIIE. • Organizar la información recibida por medios electrónicos y físicos. • Transcribir reportes e informes del CIIE. • Coordinar al personal que se involucre en el desarrollo de los diferentes servicios. • Realizar una lista insumos requeridos para el funcionamiento del CIIE. • Mantener informado al responsable del CIIE. • Coordinar la consultoría empresarial, así como al grupo de consultores. 	

3.2.3 Coordinador del CIIE

Datos del Puesto	
Puesto:	Coordinador del CIIE.
Reporta a:	Jefe del CIIE.
Función Genérica del Puesto	
Coordinar las actividades de atención a la comunidad tecnológica, empresarios y emprendedores, que requieran los servicios del Centro de Incubación e Innovación Empresarial.	
Escolaridad	
Licenciatura o Ingeniería de preferencia con experiencia Económico-Administrativa.	
Conocimientos	Habilidades

<ul style="list-style-type: none"> • Uso y empleo de paquetería básica de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Outlook. • En administración a nivel gerencial. • De métodos de financiamiento y desarrollo de emprendedores. • Desarrollo de planes y modelos de negocios. • Elaboración de documentos, informes, reportes. • Redacción y ortografía. • De aspectos financieros. • Del área de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización e Integración de equipos de trabajo. • De comunicación y negociación. • Capacidad para identificar áreas de oportunidad. • Visión de negocio. • Para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Para trabajar bajo presión. • Solución de problemas y conflictos. • Capacidad para la toma de decisiones.
<p>Aptitudes y Actitudes</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ética e integridad profesional. • Atención al cliente. • Liderazgo enfocado a resultados y a personas. • Iniciativa en el trabajo individual y de equipo, • Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. • Iniciativa y actitud emprendedora. 	
<p>Experiencia</p>	<p>Disponibilidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En sector público, privado y social. • En administración de proyectos. • En planes y modelos de negocio. • En manejo de personal. • En programas gubernamentales y no gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • De horario. • Para trabajar dentro y fuera de la organización. • Viajar.
<p>Otras</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las tecnologías de la información y comunicación. • Certificado en estándares de competencias por el CONOCER en: • EC0614 Dirección de Centros de Incubación y Desarrollo Empresarial. • EC0217 Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal. • EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia. • EC0249 Proporcionar servicios de consultoría general. • EC0020 Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural. • y otras que por la naturaleza de la incubadora sean aplicables. 	
<p>Función</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de negocios del CIIE, alineados al PIID del TecNM. • Elaborar propuestas técnico-económico para la prestación de servicios externos. • Coordinar y proponer procesos para la implementación del modelo talento emprendedor en conjunto con el área académica. 	

- Elaborar informes.
- Coordinar al personal adscrito a la oficina.
- Actualizar el catálogo de servicios externos periódicamente.
- Participar en comisiones, comités, consejos y grupos de trabajo vinculados a programas de emprendimiento, incubación y atención empresarial.
- Participar en eventos, ferias, exposiciones, congresos, talleres, entre otros, relacionados a emprendimiento, incubación, convocatorias y programas sociales.

3.2.4 Consultor interno/externo

Datos del Puesto	
Puesto:	Consultor interno/externo del CIIE
Reporta a:	Coordinador del CIIE.
Función Genérica del Puesto	
Impartir consultoría, asesoría y capacitación en el área afín a su perfil y experiencia a emprendedores en empresas de la región para desarrollar proyectos y planes de negocio.	
Escolaridad	
Carrera terminada en área afín a la consultoría o cuente con certificaciones que acrediten las competencias para poder proporcionar consultoría, asesoría y capacitación, así como desarrollar proyectos y planes de negocio.	
Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso y empleo de paquetería básica de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Outlook. • De equipo de oficina. • Para la elaboración de documentos, informes, reportes, cartas de presentación. • Redacción y ortografía. • En el desarrollo y elaboración de planes de negocio. • Elaboración de documentos, informes, reportes y conocimientos de los diferentes sectores. • Conocimiento del área de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Para trabajar en equipos multidisciplinarios. • Mostrar empatía, confianza y confiabilidad. • Visión global del negocio. • Para la toma de decisiones. • Capacidad para identificar áreas de oportunidad. • Transmitir confianza.
Aptitudes y Actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Ética e integridad profesional. • Atención al cliente. • Liderazgo enfocado a resultados y a personas. • Iniciativa en el trabajo individual y de equipo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. • Iniciativa y actitud emprendedora. 	
Experiencia	Disponibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • En sector público, privado y social. • En administración de proyectos. • En planes y modelos de negocio. • En programas gubernamentales y no gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • De horario. • Para trabajar dentro y fuera de la organización. • Viajar.
Otras	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las tecnologías de la información y comunicación. • Certificado en estándares de competencias por el CONOCER en: • EC0614 Dirección de Centros de Incubación y Desarrollo Empresarial. • EC0217 Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal. • EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia. • EC0249 Proporcionar servicios de consultoría general. • EC0020 Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural. • y otras que por la naturaleza de la incubadora sean aplicables. 	
Función	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los incubados en el tema específico de su área afín. • Monitorear de manera intensiva los avances de los incubados, emprendedores o empresas a su cargo. • Colaborar en el proceso de identificación, reclutamiento y selección de empresas. • Reportar periódicamente el estado general de los proyectos asignados, así como aquellos reportes o informes que les sean requeridos. • Identificar áreas de oportunidad en los incubados, emprendedores y empresas y utilizar los medios necesarios para cubrirla. • Administrar las actividades y acciones para asegurar la atención de empresas en el proceso de incubación. • Difundir las actividades de la incubadora entre los sectores productivos y de servicio de la región. • Brindar seguimiento por lo menos durante un año a las empresas egresadas del proceso de incubación con el objeto de canalizarlas hacia las instancias pertinentes cuando así se requiera para garantizar su supervivencia. • Investigar y promover apoyos y fondos cuya orientación sea impulsar a nuevos empresarios para el establecimiento de su organización. • Apoyar en eventos que contribuyan al desarrollo de los incubados. • Fomentar la cultura en los emprendedores de registrar ante el IMPI sus prototipos, productos y servicios. • Apoyar al Coordinador del CIIE en las actividades que le designe. 	



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

CAPÍTULO IV

Proceso de Incubación

MI-TECNM



4.1. Modelo de Incubación de Empresas del TecNM

El Modelo de Incubación de Empresas del TecNM consta de tres fases:



Figura 5 Fases del modelo de incubación de empresas del TecNM.

Fuente: Elaboración propia

Scouting. Buscando ideas emprendedoras. Tienen como objetivo identificar emprendedores e ideas de emprendimiento factibles de realizarse. La fase tiene una duración de 30 días naturales.

Creating. Creando tu negocio. Durante esta fase se desarrolla el modelo y el plan de negocios de la empresas. La fase tiene una duración de 60 a 90 días naturales.

Tracing. Siguiendo tus logros. La fase considera el seguimiento de los indicadores que permiten a una empresa conocer su desempeño a través de identificar los empleos generados, empleos conservados, las ventas, etc. La fase considera 365 días para obtener resultados significativos de una empresa de nueva creación.

4.2 Desarrollo de las fases

4.2.1 Scouting. Buscando ideas emprendedoras

Esta fase tiene como objetivo identificar emprendedores e ideas de emprendimiento factibles de realizarse, tiene una duración de 30 días hábiles.

En las figuras 6 y 7 se puede apreciar que esta fase es fundamental ya que permite identificar al emprendedor según sus características para poder generar ideas de negocios.



Figura 6 Fase de Scouting.

Fuente: Elaboración propia



Figura 7 Componentes de la fase del Scouting.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.1. Contacto inicial.

El emprendedor o empresario hace contacto con el CIIE, a través de correo electrónico, vía telefónica o se presenta en las instalaciones con el objetivo de plantear su idea de negocio y obtener información relativa al proceso de incubación y/o aceleración, los costos y el tiempo de duración del proceso.

Se lleva a cabo una alineación de expectativas del emprendedor y se plantean las posibilidades reales de financiamiento del proyecto a través de los distintos programas públicos y privados nacionales e internacionales.

En el **Anexo 1**, se presenta el formato de inscripción, el cual deberá ser completado por el emprendedor una vez que solicita su ingreso al CIIE para incubar su idea de negocio.

4.2.1.2. Evaluación del emprendedor.

Se evalúan las habilidades, actitudes y aptitudes del emprendedor con el propósito de identificar fortalezas y áreas de oportunidad donde reforzar, mejorar o desarrollar.

En el **Anexo 2** se realiza la evaluación del perfil del emprendedor.

Para realizar la evaluación de las capacidades y habilidades se utiliza el cuestionario del **Anexo 3**, el cual permite evaluar la personalidad del emprendedor y determina si tiene las características personales para emprender un negocio propio. Al llenar el formato, el responsable debe llevar a cabo la entrevista y emitirá su opinión sobre cada una de las características que se muestran en el cuestionario.

4.2.1.3. Evaluación de la idea de negocio

Se valora el estado de madurez de la idea de negocio; el grado de conocimiento y experiencia que tiene el emprendedor sobre el bien o servicio que oferta, el grado de innovación y ventajas competitivas.

En el **Anexo 4** se realiza la evaluación de la idea de negocio.

4.2.1.4. Diagnóstico y dictamen

Derivado de la evaluación del emprendedor y de la idea de negocio se realiza el dictamen de la solicitud; positiva o negativa para continuar con el proceso de incubación en el CIIE.

El dictamen de aceptación permite al emprendedor continuar con el proceso; sin embargo, el dictamen no favorable, promueve que el emprendedor fortalezca áreas de oportunidad como administración, mercadotecnia, finanzas, entre otros; mismos que el CIIE oferta a través de servicios externos y de consultoría, para que participe nuevamente en el proceso y se pueda dictaminar como aceptado.

Después de haber realizado la evaluación de la idea del negocio se seleccionan algunas opciones, las cuales se sumarán para obtener el resultado final y emitir el dictamen de la evaluación de la idea de negocio. **Anexo 4**.

El diagnóstico y dictamen se realiza en el formato que se encuentra en el **Anexo 5**

1. Propósito. Determinar si el perfil del emprendedor y del proyecto, reúne los requisitos de acceso al proceso de Creating.
2. Alcance. Aplica a todos los emprendedores internos y externos que soliciten los servicios del CIIE.
3. Políticas:
 - 3.1. El CIIE proporciona la información de los servicios que presta, utilizando el material autorizado por el TecNM.
 - 3.2. La igualdad de género y de condición debe estar siempre presente en todos los servicios que presta el CIIE.

- 3.3. El emprendedor proporciona en forma completa la documentación e información establecida en los requisitos de ingreso.
- 3.4. El emprendedor debe recibir su dictamen de cumplir o no, con los requisitos para ingresar a la fase de Creating en un plazo no mayor a diez días hábiles, una vez cumplido con los requisitos de ingreso.

4.2.1.5 Convenio de confidencialidad

Es un instrumento jurídico mediante el cual se establece un acuerdo de voluntades entre el CIIE y el emprendedor, los firmantes aceptan cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas que haga referencia dicho convenio. La información deberá estrictamente ser usada de forma confidencial. **(Anexo 6)**

4.2.1.6 Convenio de prestación de servicios con el consultor

Este acuerdo de carácter jurídico se refiere a las prestaciones de servicios que ofrecerá el consultor en un proyecto, mismo que se compromete al buen uso de la información y si fuese necesario contar con la autorización del emprendedor para publicar, compartir, reproducir información del proyecto o empresa. **(Anexo 7)**

4.2.1.7 Convenio con el emprendedor

Es un instrumento jurídico donde se establecen responsabilidades y obligaciones tanto del emprendedor como del prestador de servicios por un tiempo determinado, **(Anexo 8)**

4.2.2. Creating. Creando tu negocio



En esta fase, se asegura que el emprendedor conozca la forma de cómo elaborar un modelo de negocio, el cual será validado por un grupo de expertos para que posteriormente se desarrolle el plan de negocio. La fase considera una duración de 60 a 90 días naturales conforme al grado de complejidad de la idea de negocio (ver figura 8).



Figura 8 Fase Creating.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1. Elaboración y validación del modelo de negocios

El modelo de negocio nos permite tener la visualización de un panorama dinámico, ágil y cambiante de la empresa, es por ello que debe conceptualizarse una vez que se ha identificado la oportunidad del valor agregado y antes de la elaboración de un plan de negocio.

Provee una visión integral de dónde estamos y hacia dónde se quiere llegar, fijando un rumbo sintetizado de qué se sabe, qué es lo más probable y que se necesita para lograr el éxito.

Se integra y detalla un mapa de implementación de iniciativas y acciones, es decir, se traza un camino claro para acelerar la entrega de resultados.

Se consideran tres actividades elementales que cada emprendedor deberá seguir para determinar la particularidad e innovación que se ofrecerá con el nuevo negocio.

Taller de modelo de negocio

Desarrollo /rediseño del modelo negocio

Validación del modelo de negocio
(sesión con expertos)

Actividad 1. Taller de capacitación a cargo del consultor para emprendedores sobre el Modelo de Negocio.

Este taller es de suma importancia porque los emprendedores conocerán cómo desarrollar un modelo de negocio, se recomienda utilizar la propuesta del TecNM que permita definir cada uno de los componentes que lo conforman. El cual se describe en la actividad 2. Desarrollo/rediseño del modelo de negocio.

El Taller deberá tener una duración mínima de dos horas donde se deberá explicar que es un modelo de negocio y los componentes que lo integran.

La metodología ayudará al emprendedor a identificar los aspectos más relevantes de su idea de negocio.

Actividad 2. Desarrollo o rediseño del Modelo de Negocios. A continuación, se muestra el desarrollo o rediseño del modelo de negocio a través de dos procedimientos:



A) Creando el producto Validación del producto



B) Fortalecimiento del producto o servicio para venta



Descripción del Modelo de Negocio

A) Creando el producto

En la fase correspondiente al desarrollo del producto se busca saber el grado de avance en la cual se encuentra la idea o el producto, partiendo como base de un diagnóstico que medirá el grado de maduración empresarial a través de, ¿qué vende?, ¿Cuándo y cuánto vende? y ¿A quién vende?

Identificación de clientes. La segmentación de clientes deberá de considerar los clientes actuales y potenciales para considerar el punto de partida del diseño del modelo de negocio. Aquí se desarrollará los grupos de personas a las cuales se quiere ofrecer el producto o el servicio. Son la base del negocio, así que se deben de definir y conocer perfectamente.

Competencia. Consiste en el análisis de capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades, así como características actuales de la competencia o aquellos negocios que tengan un producto similar y estén dirigidos al mismo segmento de mercado, este análisis servirá para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan competir con ellos de la mejor forma posible. Cabe mencionar que no solo es comparar precios o servicios, sino de hacer un estudio, de lo que hacen los demás, como lo hacen, donde lo hacen, como podemos captar la atención de sus clientes y en función de eso, determinar cómo se va orientar la estrategia (actividad) para su aplicación.

Canal de venta. Una vez identificados los clientes, conocer su perfil, nos lleva a conocer de qué forma ellos prefieren o podrían adquirir el producto o servicio, es decir, como se puede entregar la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Se trata aquí de comunicarse para alcanzar y

entregar la propuesta de valor a los clientes de la mejor manera. Se busca que el canal sea el correcto y no un impedimento para que el producto pueda lograr su objetivo.

Propuesta de valor. Al tener ya conocimiento de quienes son los clientes, se analizó la competencia y se conoce los atributos del producto, lo que sigue es dar un tratamiento a la problemática o necesidad del cliente a través de los beneficios del producto o servicio. Se trata de acortar la brecha entre lo que realmente busca el cliente contra lo que el producto y el servicio realmente les puede solucionar.

Desarrollo del producto. Se desarrolla el producto de acuerdo con lo analizado, en el cual se busca un producto o servicio que se apegue a lo identificado, ya se evaluó cada uno de los elementos como lo fue, clientes, competencia, canal de distribución y se generó una propuesta de valor, estos se alinearon, ahora lo que se trata es de comunicarlo de manera correcta y tomando en cuenta que el consumidor actual es mucho más complejo y que sus decisiones ya no solo se basan en el precio o en la calidad. Se debe de desarrollar un producto a través de una imagen que proyecte la percepción de los clientes acordes a la propuesta de valor, la experiencia, la identidad y personalidad del producto o servicio, el resultado será: el posicionamiento, un producto-marca fuerte y consistente, la captación de la audiencia objetivo, generación de un vínculo emocional. A lo cual permitirá jugar y ganar.

Validación del producto. Una vez hecho el desarrollo del producto se necesita saber la aceptación de este por parte del cliente, para lo cual el producto o servicio debe ser llevado al segmento de mercado correspondiente y que este sea utilizado y de esta forma tener una retroalimentación en búsqueda de áreas de oportunidad que robustezcan el modelo de negocio y por consiguiente el producto.

B) Fortalecimiento del producto o servicio para venta.

Desarrollo final del producto. El desarrollo final del producto es el resultado de la validación, a las áreas de oportunidad encontradas, con la única finalidad de que el producto o servicio sea percibido por parte del cliente como un producto único y que satisfaga sus necesidades.

Herramientas de promoción y ventas. Generación de estrategias basadas herramienta que logren comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, para el logro de los objetivos de la empresa. La elección y uso de estas herramientas por lo tanto deberá considerar coherencia con el mercado al cual va dirigido el producto.

Aliados. Con que otras iniciativas o negocios se pueden trabajar para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor. Se debe considerar que estas alianzas deben de permitir a la empresa una oportunidad para

fortalecerse rápidamente, aprovechando los recursos y el conocimiento de la otra parte. La alianza debe proporcionar un acceso más fácil a las nuevas oportunidades y eliminar las barreras de entrada al mercado.

Necesidad de inversión. Para la correcta implementación del modelo de negocio es importante saber con qué recursos cuenta el emprendedor / empresario y en que más necesita invertir, aquí es un punto muy importante porque permitirá conocer el valor del proyecto y su viabilidad en cuestión de inversión para llevarlo a cabo.

Costos / proyecciones. Describe todos los costos en los que se incurren para operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable. También así proyectar sus ingresos y egresos para garantizar e identificar si existe una viabilidad financiera y lo números proyectados son alcanzables de acuerdo al mercado al que se dirige la empresa.

Descripción final de la empresa. Una idea de negocio o visión de empresa solo se puede describir al momento de que definió su razón de ser, quienes serán sus clientes, que problemas identificó y mediante que producto dará solución, en esta etapa ya se conoce, como quiere ser percibido, porque podrían elegir su producto, que lo hace distinto, cuál será su propuesta y promesa de valor, la experiencia que generará al cliente y sobre todo ya existe un ADN empresarial.

Generación de plan de trabajo. Una vez fijado el rumbo, se deberá definir cómo se va a lograr el cumplimiento de este, el cual está conformado por objetivos, y por ello se establecerán alternativas estratégicas, que son las acciones que conducirán al logro de los objetivos. Estas medidas deberán llevar de una situación actual a una situación deseada.

Para la generación de las estrategias se tendrá en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como una misión, visión (las cuales se pueden definir en la descripción final de la empresa) y objetivos, así de esta manera generar las estrategias según características de la empresa.

Actividad 3. Validación del modelo (sesión con expertos).

Una vez que el emprendedor haya desarrollado su modelo de negocio, es presentado ante un grupo de consultores, que apoyan depurando y aportando comentarios a fin de que el modelo se vea enriquecido, para que este pueda ser validado. Se utiliza el formato de validación del modelo de negocio **Anexo 10.**

4.2.2.2. Elaboración y ejecución del Plan de Negocio

El plan describe un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado, generalmente se apoya en elementos adicionales, los cuales son; estudio de mercado, estudio de factibilidad técnica, legal, ambiental, estudio financiero y estudio organizativo entre otro. En el **Anexo 11** se encuentra la guía para la realización del plan de negocio.

Se debe realizar las siguientes actividades:

1. **Inducción al contenido del plan de negocio.** En esta actividad se proporciona información al emprendedor para que conozca cada uno de los elementos que contempla el plan de negocio.
2. **Elaboración del plan de negocio.** Describe a detalle el negocio que se va a realizar, este documento sirve de guía al emprendedor, reduce la incertidumbre de cuál es el camino por donde iniciar y por donde continuar el negocio, ya que al desarrollar este documento se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la fabricación como para la promoción u otorgamiento del servicio, según sea el caso del negocio.
3. **Liberación del Plan de Negocio.** Una vez que se termina dicho plan, el consultor, debe liberar mediante una carta dirigida al responsable del CIIE, que avala que el proyecto ha sido terminado, así como la viabilidad de este para buscar algún tipo de financiamiento. El formato de liberación de plan de negocio se encuentra en el **Anexo 12**.
4. **Plan de arranque.** Esta actividad representa la asignación de tiempos para la ejecución del proyecto, se debe utilizar un cronograma de actividades a realizar, con la finalidad de no perder los detalles que se tienen que considerar. En el **Anexo 13**, se muestra un ejemplo de cronograma.

4.2.2.3. Formalización de la empresa

1. **Selección de tipo y fuente de financiamiento.** De acuerdo con la diversidad de las empresas que se atienden en los CIIE, así como al monto requerido, se selecciona la mejor opción de financiamiento para su operación, así como que se adapte a la posibilidad del negocio. Algunas instancias de financiamiento son:
 - Capital Semilla
 - Fondos SEDESOL
 - Fondos SAGARPA
 - Programas Estatales de apoyo a emprendedores
 - Banca Comercial
 - Cajas Populares

- Entre otros.
2. **Gestión de trámites y requisitos para iniciar operaciones.** Antes de iniciar las operaciones de la nueva empresa, es importante realizar los trámites de licencias, permisos gubernamentales, así como el alta fiscal ya sea como persona física o moral.
 3. **Entrega de carta de terminación de proyecto incubado.** Una vez completado el expediente del emprendedor, el responsable del CIIE, debe elaborar la carta de terminación del proceso de incubación, esta podrá ser dirigida al titular de la institución o programa para el financiamiento, y entregada al emprendedor. En el **Anexo 14** corresponde al formato de carta de terminación de proyecto incubado.

4.2.3. Tracing. Siguiendo tus logros



La última fase, considera el seguimiento de los indicadores que permiten a una empresa conocer su desempeño.

La fase se integra de tres momentos:

1. Se elabora la carta descriptiva de indicadores del CIIE.
2. Se evalúa los indicadores de la empresa a través de la guía de análisis financiero.
3. Evaluación de satisfacción del emprendedor.

El seguimiento de los logros tendrá una duración de 365 días o 52 semanas.



Este apartado contempla el seguimiento de la empresa una vez que el incubando egresó del CIIE. Existen elementos que son necesarios conocer para ofrecer un servicio integral cuando los emprendedores ya inician operaciones.

Una de las características del Tracing es que a partir de un portafolio de servicios con el que cuenta el CIIE se establecen los mecanismos de vinculación con los egresados, de tal manera que el CIIE genere indicadores de monitoreo para la empresa atendida.

Estos indicadores permiten monitorear dentro del ciclo de vida de una empresa los momentos en donde la intervención del CIIE es necesaria o bien, donde la dinámica económica obliga a la MiPYME a tomar nuevamente decisiones empresariales, mismas que con los servicios de consultoría del CIIE pueden ser considerados por el empresario.

Para ello es importante considerar premisas que permiten medir los avances de la empresa:

- Planeación de revisiones periódicas en la empresa, esta se relaciona con el ciclo de operación anual, en este sentido es importante revisar el plan de negocio, validar con los consultores las condiciones externas que no es posible modificar pero que deben ser tomados en cuenta en la planeación anual de la empresa.
- Validar datos financieros para medir el rendimiento de la empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales, las metas obtenidas en las áreas de mercadotecnia, ventas, operaciones y finanzas se confrontan contra las proyectadas en el plan de negocio.
- Ajustar el planteamiento inicial, se establecen mecanismos de seguimiento, mejora continua, ajustes, eliminación de actividades en su caso y el establecimiento de nuevas acciones.
- Apoyos del CIIE, los consultores recopilan datos, validan lo planificado contra lo ejecutado, para elaborar propuestas de intervención e implementación de acciones.

4.2.3.1 Evaluación de indicadores de la empresa

Guía para el diagnóstico financiero:

Se determinan los indicadores que se mencionan a continuación y el CIIE analiza los resultados emitiendo su opinión. Se sugiere analizar dos períodos al año.

Método de razones financieras:

Se analizan los estados financieros para conocer el desarrollo de la empresa y establecer acciones futuras.

Principales razones financieras utilizadas para analizar a la empresa:

1.- Solvencia

Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

2.- Estabilidad

Miden el grado en que una empresa ha sido financiada mediante la adquisición de deudas.

3.- Productividad

Miden la eficiencia con que una empresa utiliza sus recursos.

4.- Rentabilidad

Miden la eficacia de la administración de la empresa, la cual se ve reflejada en las utilidades.

Consideraciones de la metodología

Para poder decir si una razón es adecuada o no, se requiere tener un parámetro de comparación, es indispensable saber que lo más importante de este método es el juicio y la inteligencia del analista para interpretar correctamente las razones obtenidas. La correcta interpretación de estas puede señalar algunas situaciones claves que merecen una investigación más profunda.

Documentación solicitada para el análisis:

- a.- Balance general.
- b.- Estado de resultados de los períodos a analizar.

Forma de cálculo.

1.- Solvencia

$$1.1.- \quad \text{Solvencia circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$1.2.- \quad \text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Análisis

El resultado mínimo debe ser de uno, ya que indica que se cubre las deudas de corto plazo, lo ideal es que exceda de uno, analizando la particularidad de cada empresa, ya que un exceso de circulante tampoco es bueno financieramente hablando.

2.- Estabilidad

$$2.1.- \quad \text{Origen de capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Análisis

El resultado máximo debe ser de uno, ya que indica que el pasivo es igual al capital contable, lo ideal es que sea menor a uno, lo que indica que el capital es mayor al pasivo. También se puede analizar separadamente el pasivo a corto plazo y de largo plazo.

$$2.2 \quad \text{Inversión del capital} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

Análisis

Sirve para determinar el porcentaje que de cada peso invertido por los socios, es utilizado para la adquisición de activos fijos.

$$2.3.- \quad \text{Valor de capital} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social}}$$

Análisis

Sirve para determinar cuántos pesos has ganado por cada peso que has invertido, suponiendo que no haya habido retiro de utilidades (si se retiró habrá que sumar la cantidad retirada). El resultado debe ser superior a uno, si no indica que en vez de ganar la empresa está perdiendo.

3.- Productividad

3.1.- Análisis del nivel de ventas =

$$A \quad \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$$

$$B \quad \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo}^*}$$

*Capital de trabajo= Activo circulante-Pasivo a corto plazo

Análisis

Indica los recursos obtenidos por haber invertido en el negocio y se debe comparar un período con otro para observar el comportamiento.

4.- Rentabilidad

4.1.- Análisis de la utilidad =

$$A \quad \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Análisis: Indica la utilidad obtenida por cada peso de capital invertido.

$$B \quad \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo} + \text{Capital contable}}$$

Análisis: Indica la utilidad obtenida por cada peso de capital invertido por los socios y de los proveedores.

$$C \quad \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Análisis: Indica la utilidad obtenida por cada peso que se vende.

4.2.3.2 Duración del ciclo económico

Es el proceso de compras de materias primas, transformación, venta y cobro. Es el número de días que transcurren desde que se compra la materia prima hasta que se cobra lo que se vende. Sirve para determinar cuánto tiempo se financian los productos antes de cobrarlos.

Para su cálculo se necesita la siguiente información:

- 1.- Número de días de crédito a los clientes
- 2.- Número de días que permanece el producto terminado en el almacén.
- 3.- Número de días que el producto está en proceso
- 4.- Número de días que permanece la materia prima en el almacén
- 5.- Número de días de crédito de los proveedores

La mayoría de las veces es complejo el cálculo exacto del número de días de financiamiento o que permanece el producto en el almacén por lo que para facilitar el cálculo de la duración del ciclo económico se opta por usar cifras promedio, el cual se puede calcular de diferentes formas una de ellas es sumar el saldo inicial + saldo final dividido entre dos.

La mayoría de las empresas analiza las cifras de cuando menos un ejercicio de 12 meses.

$$1^* \quad \text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$2^* \quad \text{Rotación inventarios art. terminados} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio inventario art. terminados}}$$

$$3^* \quad \text{Rotación inventario materias primas} = \frac{\text{Materia prima utilizada}}{\text{Promedio inventario materia prima}}$$

$$4^* \quad \text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compra neta a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

*. Número de veces

Para determinar la convertibilidad de cada uno de los conceptos anteriores dividimos 365(días del año) entre la rotación obtenida en cada uno, y el resultado será el número de días de cada concepto.

Cálculo de la duración del ciclo económico:

- Convertibilidad de cuentas por cobrar
- + Convertibilidad de inventario de artículo terminado.

- + Convertibilidad de inventario de materia prima
- Convertibilidad de cuentas por pagar

Una buena administración financiera genera una menor duración del ciclo económico de una empresa y por lo tanto un menor costo financiero.

Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

CAPÍTULO V

Validación y evaluación



5.1 Validación y evaluación de los CIIE en el TecNM

La validación de los CIIE a través de un sistema de indicadores tiene como objetivo medir y evaluar su desempeño en el TecNM. Así, el conocimiento de las actividades y tareas realizadas, permite identificar elementos de la situación actual sobre la operación y el comportamiento de cada uno de los indicadores utilizados para medir el desempeño organizacional y operacional, de tal forma que estén alineados a los objetivos que el proyecto institucional del TecNM propone. Estos mecanismos de control, seguimiento y evaluación, promueve que sus integrantes comprendan la importancia de su trabajo, así como lo relevante de su intervención.

- Etapa I Solicitud de Registro

Tiene como propósito fomentar en los institutos tecnológicos el establecimiento del CIIE

- Etapa II Criterios de Evaluación

El CIIE presenta un documento de planeación donde se manifieste la intención de crear espacios de emprendimiento e incubación de empresas.

- Etapa III Indicadores de Medición

Una vez establecido que fue transferida la metodología para la creación de un CIIE, se establecen los indicadores de medición con el propósito de evaluar de manera periódica su operación.

- Etapa IV Valores en la Evaluación

Los CIIE son clasificados en función a su grado de operación, en el estatus de iniciales, operando y consolidados.

- Etapa V Verificación

Se llevan a cabo visitas de verificación y validación de las actividades de los CIIE conforme al manual de operación.

- Etapa VI Dictamen

Se llevan a cabo las recomendaciones correspondientes, resultado de la evaluación presencial y de las evidencias presentadas, así como la publicación del resultado.

5.2. Método de indicadores de desempeño

Se aplican los indicadores que se mencionan a continuación y el CIIE analiza los resultados emitiendo su opinión. Se sugiere realizar un análisis por año. Este método ayuda a evaluar el desempeño del proceso registrado por las empresas y definir estrategias y acciones futuras en consecuencia.

Principales indicadores de post-incubación:

1 Indicadores de impacto socioeconómico

Se refiere a la capacidad del CIIE para incidir en diferentes variables macroeconómicas en el corto plazo.

2 Indicadores de productividad

Dan a conocer el grado de eficiencia del CIIE.

3 Indicadores de satisfacción del incubando

Muestran la satisfacción del servicio proporcionado por el CIIE.

Consideraciones de la metodología:

Para poder considerar si el resultado del indicador es adecuado, se requiere tener un parámetro de comparación, es indispensable saber que lo más importante es el juicio y la inteligencia del analista para interpretar correctamente los resultados obtenidos.

Documentación solicitada para el análisis:

a.- Expediente de emprendedores debidamente conformado por el CIIE (anexos)

b.- Bitácora del CIIE.

Forma de cálculo de indicadores del CIIE

Criterios de impacto		
Indicador	Descripción	Fórmula
1. Indicadores de impacto socioeconómico	El número de empleos generados en un año entre el número de empleos proyectados.	$\frac{\text{Número de empleos reales en un año}}{\text{Número de empleos proyectados}} \times 100$
2. Consultores Internos	Profesionales pertenecientes a la institución y que brinda asesorías a los incubados	$\frac{\text{Número de consultores internos}}{\text{Total de consultores}} \times 100$
3. Consultores externos	Profesionales externos a la institución que brinda asesorías a los incubados	$\frac{\text{Número de consultores externos}}{\text{Total de consultores}} \times 100$
4. Productividad de los consultores	Profesionales que brindan asesorías a los incubados.	$\frac{\text{Número de empresas atendidas}}{\text{Número de empresas asignadas}} \times 100$
5. Empresas incubadas por año	Empresas que desarrollan el proceso de incubación	$\frac{\text{Núm. empresas que terminaron el proceso}}{\text{Núm. empresas que iniciaron el procesos}} \times 100$
6. Empresas en operación a un año	Empresas que continúan en operación pasado un año de su creación	$\frac{\text{Número empresas en operación a un año}}{\text{Num. empresas que terminaron el proceso}} \times 100$
7. Proyectos de las zonas de atención prioritarias (ZAP)	Son los provenientes de las zonas de atención prioritarias publicadas en el Diario Oficial de la Federación	$\frac{\text{Núm. proyectos provenientes de las ZAP}}{\text{Total de proyectos incubados}} \times 100$

Para la realizar la evaluación de satisfacción del incubando se utiliza el **Anexo 15.**



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

ANEXOS



Anexo 1 Formato de inscripción

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Parte I. Identificación del formato					
Fecha:	__/__/_____	Plantel:		Folio:	_____
Incubadora:				Número de solicitantes:	__
Parte II. Datos generales del solicitante principal					
Primer nombre:			Segundo nombre:		
Apellido paterno:			Apellido materno:		
Fecha de nacimiento:			Estado civil:		
Género:	M / F	Padece alguna capacidad diferente:	Si / No	Especifique:	
RFC con homo-clave:	_____	CURP:	_____		
Domicilio/Calle:					
No. Exterior:		No. Interior:		C.P.:	_____
Colonia:					
Municipio:			Estado:		
Teléfono residencial:	+01() _____	Teléfono celular:	() _____		
Ingreso mensual personal:			Ingreso mensual familiar:		
Dependientes económicos de Ud.:	Consanguíneos:		Otros:		Total:
Jornada laboral actual:	Tiempo completo:		Medio tiempo:		Desempleado:
Correo Electrónico 1:				Firma del solicitante principal:	
Correo Electrónico 2:					
Grado máximo de estudios:					
Especialidad:					
Institución de egreso:					
Fecha de egreso:					

Parte III. Datos generales del solicitante socio

Primer nombre:		Segundo nombre:	
Apellido paterno:		Apellido materno:	
Fecha de nacimiento:		Estado civil:	
Género:	M / F	Padece alguna capacidad diferente:	Si / No Especifique:
RFC con homoclave:	_____	CURP:	_____
Domicilio/Calle:	_____		
No. Exterior:		No. Interior:	C.P.: _____
Colonia:	_____		
Municipio:		Estado:	
Teléfono residencial:	+01() _____	Teléfono celular:	() _____
Ingreso mensual personal:		Ingreso mensual familiar:	
Dependientes económicos de Ud.:	Consanguíneos:	Otros:	Total:
Jornada laboral actual:	Tiempo completo:	Medio tiempo:	Desempleado:
Correo Electrónico 1:	Firma del solicitante principal:		
Correo Electrónico 2:			
Grado máximo de estudios:			
Especialidad:			
Institución de egreso:			
Fecha de egreso:			

Parte IV. Datos generales del proyecto/empresa

Nombre del proyecto/razón social:	_____		
RFC:	_____		
Domicilio/Calle:	_____		
No. Interior:		No. Exterior:	C.P. _____
Colonia:	_____		
Municipio:		Estado:	
Teléfono principal:	+01() _____	Fax:	+01() _____
Correo electrónico:		Web:	

Parte V. Descripción general del proyecto/empresa

1.- Nombre tentativo o definitivo del negocio:

2.- ¿Cuál es la necesidad(es) que has detectado y quieres satisfacer o resolver generando algún producto o servicio?

3.- ¿Cuál es la innovación de tu producto(s) y servicio(s) para satisfacer la necesidad detectada?

4.- ¿Dónde pretende ubicar el proyecto y cuál es el alcance geográfico de su mercado?

6.- ¿Cuál es la ventaja competitiva de tu producto y/o servicio (ventajas geográficas, productivas, tecnológicas, técnicas, logísticas, financieras, organizacionales, patrimoniales y legales)?

7.- ¿Qué experiencia práctica y profesional tienes tú, tu socio, tu familia y la familia de tu socio en el tipo de mercado dónde piensan ofrecer los producto(s) o servicio(s) que describes?

8.- ¿Qué experiencia empresarial tienes tú, tu socio, tu familia y la familia de tu socio?

Parte VI. Descripción general del proyecto/empresa

9.- ¿Qué te motiva crear tu propia empresa?	Necesidad:	Oportunidad:	Ambas :	
10.- ¿Y cuál es la motivación de tu socio?	Necesidad:	Oportunidad:	Ambas :	

11.- ¿Cuál es el objetivo(s) del proyecto?

Parte VII. Cita con coordinador de incubación

Día	Mes	Año	Hora	Lugar

Requisitos de ingreso

Anexar al formato de inscripción una copia de la siguiente documentación, del responsable y socio del proyecto:

Documentos	Revisó	Observaciones
RFC (inscripción de RFC)		
CURP		
Credencial del IFE (por ambos lados)		
Acta de nacimiento		
Comprobante de domicilio con código postal (no mayor a tres meses)		
2 fotografía tamaño infantil a color		
Currículo vitae (máximo 1 cuartilla) resaltando la experiencia y conocimientos específicos que serán de aportación al proyecto/empresa.		
Formulario de registro de contacto inicial (Anexo 1)		
Recibo de pago del servicio de incubación		

Documentación de Respaldo

Entregar junto con este formato la documentación de apoyo con que cuente su proyecto. Marque con una "X" en las casillas según corresponda.

Documentos	Revisión	Observaciones
Cotizaciones		
Planos		
Programa de trabajo		
Plan de negocio		
Plan de mercadotecnia		
Proyecto en extenso		
Estudio de factibilidad técnico		
Estudio de factibilidad económico		
Estudio de mercado		
Otro		
Especifique		
Ninguno		

Anexo 2 Formato de evaluación del perfil del emprendedor

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Nombre del emprendedor: _____ Fecha: _____

Nombre de proyecto: _____

Identificación del perfil del emprendedor.

Seleccionar una opción por variable y sumar al final.

Escala: Excelente=4, Muy bien=3, Bien=2, Regular=1 y Mal=0

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
A. Experiencia a fin al proyecto					
B. Formación académica afín al proyecto					
C. Recursos personales disponibles					
D. Disponibilidad de tiempo					
E. Situación en el buró de crédito					

Escala para dictamen: Excelente 20 puntos, Muy Bien de 15 a 19 puntos, Bien de 10 a 14 puntos, Regular de 5 a 9 puntos y Mal de 0 a 4 puntos

Total de puntos: _____ Dictamen: _____

Anexo 3 Formato de evaluación de capacidades y habilidades del emprendedor

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Rasgos de su personalidad	Mucha	Arriba de la media	Media	Debajo de la media	Poca
Capacidad para manejar la incertidumbre					
Confianza					
Disciplina					
Afán / ambición					
Energía					
Flexibilidad					
Independencia					
Capacidad para aprovechar oportunidades					
Persistencia					
Capacidad para resolver problemas					
Total					

Calificación. Anote 5 puntos por cada pregunta que haya contestado con “Mucha”, 4 puntos cada “Arriba de la media”, 3 puntos por cada “Media”, 2 puntos por cada “Debajo de la media” y 1 punto por cada “Poca”.
Sume.

Dictamen:

- A. 46-50 puntos; ¡Ya está trabajando por su cuenta o debería estarlo!
- B. 40-45 puntos; ¡Tiene grandes aptitudes y deseos de ser emprendedor!
- C. 30-39 puntos; Un empleo a sueldo y ser dueño de su negocio tienen el mismo peso.
- D. 20-29 puntos; Al parecer, su aptitud para ser emprendedor no es uno de sus puntos fuertes.
- E. 10-19 puntos; Si tuviera su propio negocio seguramente enfrentaría muchas dificultades y obtendría pocas recompensas.

C. Dictamen: _____ Realizó: _____

Anexo 4 Formato de evaluación de la idea de negocio

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Seleccionar una opción por variable y sumar al final.

A. Estado actual	1. Idea	
	2. Investigación	
	3. Prototipo	
	4. Pruebas de Mercado	
	5. Ventas del Producto	
B. Tipo de Innovación	0. Ausencia de innovación	
	1. Innovación de mejora	
	2. Innovación Radical	
C. Tipo de Tecnologías aplicadas	1. Tradicional	
	2. Intermedia	
	3. Alta Tecnología	
D. Mercado Potencial	1. Maduro	
	2. En crecimiento	
	3. Emergente	
E. Rentabilidad:	0. Desconocimiento económico del proyecto	
	1. Conoce monto de inversión	
	2. Conoce competitividad del precio de su producto	
	3. Tiene criterios definidos de sustentabilidad financiera de su proyecto	
	Total de puntos	

Escala: Excelente 16 puntos, Muy bien de 12 a 15 puntos, Bien de 8 a 11 puntos, Regular de 5 a 7 puntos y Mal de 3 a 4 puntos

Dictamen: _____

Control de cambios y mejoras			
Nivel de revisión	Sección y/o página	Descripción de la modificación y mejora	Fecha de modificación
1			
2			
3			
4			
5			

Anexo 5 Formato de resolución o dictamen

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Estimados (nombre de los solicitantes):

Por medio de la presente, se hace de su conocimiento los resultados obtenidos en la evaluación de los perfiles del emprendedor y del proyecto, realizadas en fecha reciente:

Datos generales del proyecto/empresa		
Nombre del emprendedor:		
Nombre del Proyecto/Empresa:		
Diagnóstico de perfil emprendedor		Dictamen
Puntuación total solicitante principal		
Puntuación total solicitante socio		
Diagnóstico de perfil del proyecto / empresa		Dictamen
Puntuación total		
Dictamen global		

De acuerdo con los resultados anteriores, se les comunica que su perfil de emprendedor y de proyecto/empresa cumplen con los requisitos para ingresar al proceso de Pre-incubación del CIIE-IT de _____.

Se invita a que consulte el reporte de retroalimentación que se anexa.

Atentamente

Jefe del CIIE del Instituto Tecnológico

Anexo 6 Convenio de confidencialidad

XXXX de Noviembre de XXX

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD

Nombre del emprendedor(a)

IFE No.

Domicilio

Por medio de la presente, me obligo a no divulgar ni a servirme personalmente de los aspectos de los negocios de <<nombre de la empresa>> que fueron de mi conocimiento con motivo de la relación de trabajo, ni proporcionar a tercera persona, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente información alguna sobre los sistemas desarrollados y actividades de cualquier clase que observé de EJEMPLO DE S.A. DE C.V. y no mostraré a terceros los documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, bitácora estados de cuenta, y demás materiales e información que me haya sido proporcionada por EJEMPLO DE SA DE C.V., o que preparé o formulé con relación a mis servicios, dado que estos trabajos son propiedad de EJEMPLO DE SA. DE C.V, obligándome a no utilizar parcial o completamente alguno de los elementos relacionados o el resultado de dichos trabajos.

Para el caso contrario quedo sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios qua causare a <<nombre de la empresa o emprendedor>>, así como a las sanciones de carácter penal a que me hiciere acreedor.

ATENTAMENTE

Nombre y firma del Jefe(a) del CIIE.

Anexo 7 Convenio de prestación de servicio

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES BAJO EL REGIMEN DE HONORARIOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, **EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE,**

<<Nombre del tecnológico>> A TRAVÉS DE LOS **CC. <<nombre del director(a)>>, <<nombre de subdirector(a) del área administrativa>>, <<nombre del subdirector(a) que realiza la acción de contratación>>**, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR, SUBDIRECTOR(A) DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, Y SUBDIRECTOR(A) PLANEACIÓN Y VINCULACIÓN, RESPECTIVAMENTE, A QUIENES EN LO SUCESIVO E INDISTINTAMENTE SE LES DENOMINARÁ ÚNICAMENTE COMO “**EL INSTITUTO**”, Y POR OTRA PARTE EL <<nombre del prestador de servicio>>, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ COMO “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” AL TENOR DE LAS SIGUIENTES ANTECEDENTES, DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

OBJETO

Otorgar <<describir el servicio (ej.: consultoría empresarial para la elaboración del modelo de negocios y plan de negocios al emprendedor(a) _____)>>.

Para la realización del objeto mencionado “el instituto” **cubrirá el pago por la prestación de servicios contratados con personas físicas al c.** <<nombre del/la prestador(a) de servicio>>, <<puesto del/la prestador(a) de servicios>>

En razón de lo anterior, las “partes” están de acuerdo en suscribir el presente convenio específico, de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES

I. EL “INSTITUTO”

I.1. Que es un plantel educativo, adscrito al **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO EN LO SUCESIVO “TECNOLÓGICO”**, de conformidad con el artículo 1º, párrafo segundo, del decreto que crea el tecnológico nacional de México, publicado en el diario oficial de la federación el día 23 de julio de 2014, por el que la secretaría de educación pública ha venido impartiendo la educación superior y la investigación científica y tecnológica.

I.2. Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 2º, fracciones ii y vii, del decreto que crea el tecnológico nacional de México, publicado en el diario oficial de la federación el día 23 de julio de 2014, tiene como objeto, entre otros: formar profesionales e investigadores aptos para la

aplicación y generación de conocimientos que les proporcionen las habilidades para la solución de problemas, con pensamiento crítico, sentido ético, actitudes emprendedoras, de innovación y capacidad creativa para la incorporación de los avances científicos y tecnológicos que contribuyan al desarrollo nacional y regional; colaborar con los sectores público, privado y social en la consolidación del desarrollo tecnológico y la innovación en el país.

I.3 que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 3°, fracción xxix, del decreto que crea el tecnológico nacional de México, publicado en el diario oficial de la federación el día 23 de julio de 2014, **tiene como atribuciones entre otras:** prestar, con la participación de los institutos tecnológicos, unidades y centros de investigación, docencia y desarrollo de educación superior tecnológica **los servicios de asesoría que le requieran los sectores público, social y privado**, para la elaboración y desarrollo de planes y programas de investigación científica y tecnológica, así como para la capacitación del personal de dichos sectores.

I.4 que el artículo 8°, fracción ii, del decreto que crea el tecnológico nacional de México, publicado en la fecha y en el órgano informativo referido en las declaraciones precedentes, se establece que el director general del **"TECNOLÓGICO"**, puede delegar su facultad para celebrar convenios, bases de coordinación, acuerdos institucionales y toda clase de instrumentos jurídicos relacionados con el objeto y atribuciones del **"TECNOLÓGICO"**, a servidores públicos subalternos.

I.5. Que el **MTRO. MANUEL QUINTERO QUINTERO**, en su carácter de **Director general** del **"TECNOLÓGICO"**, mediante el oficio 0019/2015, de fecha 14 de mayo de 2015, delegó en el **<<cargo>>**, **<<nombre del/la directora(a)>>**, director(a) del instituto tecnológico de **<<nombre del tecnológico>>**, la facultad para suscribir el presente instrumento jurídico.

I.6. Que **<<nombre del/la directora(a)>>**, actualmente desempeña el cargo de director(a) del **"INSTITUTO"**, según consta en su nombramiento contenido en el oficio número **<<no. Oficio>>**, de fecha **>>fecha de oficio>>** expedido a su favor por el/la directora(a) general **<<nombre del director general>>** del tecnológico nacional de México, asumiendo las responsabilidades que se derivan de su cargo, para cumplir con los compromisos acordados en el presente convenio.

I.7. Que el plantel educativo que representa cuenta con la infraestructura necesaria, las instalaciones adecuadas y el personal con el nivel académico y experiencia indispensable e idónea para la ejecución, desarrollo y cumplimiento del presente instrumento jurídico.

Que de acuerdo a sus necesidades para el adecuado cumplimiento de sus programas académicos requiere temporalmente contar con los servicios de una persona física con experiencia profesional y administrativa, por lo que ha determinado llevar a cabo la contratación de **"EL PRESTADOR DE SERVICIOS"**.

I.8 que cuenta con los recursos suficientes a través del capítulo 1000 servicios personales, partida 12101 honorarios, que a la letra dice: “asignaciones destinadas a cubrir el pago por la prestación de servicios contratados con personas físicas, como profesionistas, técnicos, expertos y peritos, entre otros, por estudios, obras o trabajos determinados que correspondan a su especialidad”; provenientes de ingresos propios, para cubrir el importe de los honorarios de **"EL PRESTADOR DE LOS SERVICIOS"**.

I.9 que el presente no contraviene lo expresado en el artículo 131 del reglamento de la ley federal de presupuesto y responsabilidad hacendaria, y cumple con el procedimiento de adjudicación directa previsto en los artículo 41 fracción xiv y 42 de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, al ser realizada por una sola persona física, sin requerir de más de un ayudante o técnico, así como por no sobrepasar el monto de adjudicación previsto en la circular csaf/009/2912, del 28 de febrero de 2012, emitida por la coordinación sectorial de administración y finanzas, de la dirección general de educación superior tecnológica hoy en día tecnológico nacional de México, mediante la cual se informó de los montos para las adquisiciones de bienes y servicios con cargo a ingresos propios, así como el artículo 100 de la ley del impuesto sobre la renta.

I.10. Que para efectos fiscales establece como razón social **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO/INSTITUTO TECNOLÓGICO DE <<nombre del Instituto Tecnológico>>** CON RFC **TNM140723GFA**, y como domicilio fiscal en Av. Universidad 1200, Quinto piso, Colonia Xoco, Benito Juárez CP 03330, Ciudad de México.

II. “EL PRESTADOR DEL SERVICIO”:

II.1 ser una persona física, mayor de edad y dedicada al ejercicio de su profesión, en pleno uso y goce de las facultades civiles que le otorga la ley.

II.2 Contar conocimientos y con los medios necesarios para poder prestar sus servicios _____; a favor de **“EL INSTITUTO”**.

II.3 Que se ha inscrito en el registro federal de contribuyentes, con clave _____.
(anexar copia del rfc expedido por el SAT)

II.4 Que su curp es _____.

II.5 Que sus datos bancarios son (anexar copia de documento que así lo acredite):

- Banco: _____
- Sucursal: _____
- No. De cuenta: _____, y/o

- No. De tarjeta de débito: _____, y/o
- Clabe interbancaria: _____

II.6 Que manifiesta, bajo protesta de decir verdad, que no se encuentra inhabilitado para el desempeño de un empleo, cargo o comisión en el servicio público, así como que a la suscripción del presente documento no está prestando servicios profesionales por honorarios en la misma y/o en distinta dependencia o entidad de la administración pública federal, en la procuraduría general de la república, en un tribunal administrativo o en la presidencia de la república. Asimismo, que no es parte en un juicio del orden civil, mercantil o laboral en contra de alguna de las referidas instituciones públicas; y que no se encuentra en algún otro supuesto o situación que pudiera generar conflicto de intereses para prestar los servicios profesionales objeto del presente.

II.7 Que las actividades determinadas en las presentes bases, son compatibles con su constancia de nombramiento y horario asignado de acuerdo a la clave presupuestal _____.

II.8 Señala como su domicilio legal, el ubicado en _____, anexando al presente instrumento, comprobante de domicilio con una antigüedad menor de 3 meses.

Ambas partes, se sujetarán a las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA. - Que ambas partes que intervienen en las presentes bases, se reconocen mutuamente la personalidad con el que las celebran.

SEGUNDA. - “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” se compromete a realizar todas las actividades y/o funciones relacionadas con el presente convenio en el departamento de _____, en términos del anexo a del presente.

TERCERA.- “**EL INSTITUTO**” pagará a “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” la cantidad de \$_____ (cantidad en letra), por concepto de la prestación del servicio señalado en la cláusula segunda de las presentes bases, a esta cantidad se le aplicará la correspondiente retención del impuesto sobre la renta y “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” solicitará la constancia de la retención efectuada, el monto neto resultante es el pago en cheque del curso indicado por el monto de _____ (hay que señalar el monto final), mismo que será entregado a “el prestador del servicio” con fecha _____ del mes de _____ del _____.

TERCERA BIS.- El pago antes referido:

1. Se desglosa en términos de la tabla siguiente y el mismo será depositado a “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” contra la entrega completa de los documentos solicitados en esta base, tales como liberación de actividades.

Desglose de pagos			
Entrega de documentación para pago	(-) ISR (10%)	Neto a pagar	Observaciones
Oficio de liberación de actividades y comprobante fiscal digital			
	Total		

2. Será afectado, deduciendo la cantidad proporcional a los servicios no proporcionados por el “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**”.

CUARTA. - “**EL INSTITUTO**” expedirá y entregará al “prestador del servicio”, el correspondiente comprobante fiscal.

QUINTA. - “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” se compromete a cumplir el programa de trabajo de las actividades relacionadas en la cláusula segunda de la presente base, así como en el anexo a del ahí referido, que “**EL INSTITUTO**” diseñe para la atención oportuna de metas y obtención de resultados establecidos en su programa de trabajo anual.

SEXTA. - “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” se compromete a brindar los servicios señalados en la cláusula segunda de la presente base, de manera personal.

SÉPTIMA. - “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” se obliga a proporcionar los servicios bajo las más estrictas reglas de confidencialidad y secreto profesional, en este sentido, cualquier información o documentación que “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” conserve como parte de sus archivos a la conclusión de los servicios pasará a ser propiedad de “**EL INSTITUTO**”. Asimismo, “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” se obliga a no divulgar los informes, datos y resultados obtenidos de los servicios prestados.

OCTAVA. - “**EL PRESTADOR**” se obliga a responder de cualquier daño o perjuicio causado a los bienes o personal adscritos a “**EL INSTITUTO**” o a los bienes y al personal de terceros, cuando

estos deriven de su negligencia, culpa, dolo o mala fe de “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” o del personal que contrate en el desempeño de los servicios objeto del presente instrumento.

NOVENA. - la presente base podrá ser modificado o adicionado de común acuerdo por las partes, de conformidad con los términos establecidos en la legislación aplicable, y sólo serán válidas cuando hayan sido elaboradas por escrito y firmadas por las partes con una anticipación de 5 días.

DÉCIMA. - “**EL INSTITUTO**” podrá rescindir la presente base, sin responsabilidad para él en los casos que de manera enunciativa se señalan:

- a) Si “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” incumple con cualquiera de los términos y condiciones establecidos en el presente contrato.
- b) Si “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” no realiza los servicios en las fechas convenidas y conforme al programa de trabajo estipulado.
- c) Si “**EL PRESTADOR DEL SERVICIO**” suspende injustificadamente los servicios.

Cuando las diversas disposiciones aplicables así lo señalen.

DÉCIMA PRIMERA. - en caso de que “**EL PRESTADOR DE SERVICIO**” no cumpla con el servicio en las fechas y funciones convenidos en la cláusula segunda de la presente base, se aplicará como pena convencional al pago por la prestación del servicio señalado en la cláusula tercera de esta base, el descuento proporcional a las actividades y funciones que no prestó.

DÉCIMA SEGUNDA. - “**EL INSTITUTO**” podrá dar por terminado anticipadamente este contrato, cuando concurran razones de interés general.

DÉCIMA TERCERA. - cuando en la prestación del servicio se presente caso fortuito o de fuerza mayor, “**EL INSTITUTO**” bajo su responsabilidad podrá suspender la prestación del servicio, en cuyo caso, únicamente se pagarán aquéllos que hubiesen sido efectivamente prestados.

DÉCIMA CUARTA. - La vigencia del presente será del periodo comprendido del _____ <<periodo>> _____ del año <<año>>.

DÉCIMA QUINTA. - Las partes manifiestan que no existe interés personal, familiar o de negocios, ni parentesco consanguíneo o por afinidad hasta el cuarto grado, que los una, y que se vean imposibilitados para la celebración de la presente base; asimismo, establecen que tampoco son parientes civiles, ni existe beneficio para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades derivado de la prestación de servicios.

DÉCIMA SEXTA. - Las partes reconocen que en la presente base no existe error, dolo, coacción o violencia, lo firman las partes y en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento,

se someterán a la jurisdicción de los tribunales federales competentes de la ciudad de México, renunciando al fuero que les pudiera corresponder en razón de su domicilio presente, futuro o por cualquier otra causa.

Leído que fue por las partes que en el presente intervienen y, sabedores de su contenido, alcance y efectos legales, se firma el mismo, al calce y al margen en todas sus fojas útiles, en la ciudad de ____<<nombre de la ciudad>>____, a los ____<<días>>____del <<mes>>_____de dos mil <<año>>.

AUTORIZACIONES

DIRECTOR

Subdirector(a) de Planeación y Vinculación

<<Grado>>. <<nombre del director(a)>>
R.F.C. <<rfc>>

<<Grado>>. <<nombre del subdirector(a)>>
R.F.C. <<rfc>>

Subdirector de Servicios Administrativo

A C E P T A

<<Grado>>. <<nombre del director(a)>>
R.F.C. <<rfc>>

<<Grado>>. <<nombre del/la prestador(a)de servicios>>
R.F.C. <<rfc>>

La presente hoja y firmas, forman parte integral de las bases de acuerdo y/o coordinación de prestación de servicios profesionales bajo el régimen de <<colocar el régimen (ej.: honorarios asimilados a salarios) suscrito entre el instituto tecnológico de _____ y el (la) _____de fecha ____<<día>><<mes>>_____del <<año>>.

Anexo 8 Convenio con el emprendedor

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INCUBACIÓN, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE _____, REPRESENTADO POR LOS C. _____ DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y POR EL C. _____ COMO JEFE DEL CENTRO, POR LA OTRA, EL **C. FERNANDO GARCÍA FLORES**, REPRESENTANTE DEL PROYECTO EMPRESARIAL “**BIOSFERA DESARROLLOS**”, PARTES QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁN COMO EL “CIIE” Y EL “INCUBANDO”, RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I. DEL “CIIE”:

- I.1. Que es un organismo público sin fines de lucro, perteneciente al Tecnológico Nacional de México
- I.2. Que articula esfuerzos, voluntades y recursos de entidades de los gobiernos federales, estatales y municipales, de personas físicas y morales, así como, del propio Instituto Tecnológico de _____, para crear un ambiente protegido que favorezca el diseño, creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas en el Estado de _____.
- I.3. Que tiene como objetivos principales, crear nuevas empresas a través de apoyar el crecimiento de las ya existentes y propiciar la generación de nuevos empleos e impulsar la profesionalización de la actividad empresarial.
- I.4. Que para suscribir el presente convenio es representado mediante la personalidad jurídica de _____.
- I.5. Que para el cumplimiento del presente convenio dispone de la infraestructura física y de los recursos económicos que aportan (Colocar el organismo que apoya la consultoría-si existe) y el Instituto Tecnológico de _____ a través del Programa de Incubación de Empresas del Tecnológico Nacional de México para prestar servicios de capacitación, tutoría, consultoría, de gestión y apoyos administrativos a emprendedores y/o promotores de proyectos empresariales o de inversión, mediante una metodología de incubación de empresas diseñada para la Red de Centros de Incubación e Innovación Empresarial

I.6. Que para sus actividades señala como su domicilio el de _____ número, colonia _____ municipio de _____ Estado de _____ C.P. _____.

I.7. Que es su voluntad signar el presente Convenio de Prestación de Servicios de Incubación.

II. DEL “INCUBANDO”:

II.1. EL C. <<Nombre del incubando>>, declara ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y que se identifica con CURP: <<CURP de 18 dígitos <<credencial de elector con clave de elector << Clave de Elector>>, y RFC: <<si cuentan con RFC de 12 a 13 dígitos>>.

II.2. Que bajo protesta de decir verdad manifiesta ser el representante del proyecto <<Nombre del proyecto>>, en adelante denominado el “Proyecto”, cuyo resumen se detalla en el Anexo A del presente convenio, y ha declarado al “CIIE” de forma escrita con firma en original que dicho proyecto no se encuentra registrado y/o protegido por otra persona distinta, en toda la República Mexicana.

II.3. Que está en posibilidad de llevar a cabo los trámites necesarios para los registros que surjan como resultado del desarrollo de este convenio, ante las autoridades respectivas.

II.4. Que acorde con el objeto del presente convenio, se constituirá como una empresa formal durante el mismo ejercicio fiscal de su proceso de incubación, dando de alta su giro de actividades.

II.5. Que está en posibilidad de realizar el “Proyecto”, y responsabilizarse de los aspectos civiles, de registros mercantiles, de producción y laborales que de él se deriven, y que sufragará los gastos en que por dichos aspectos se incurra durante el desarrollo del “Proyecto”.

II.6. Que para los efectos legales derivados de este instrumento señala como su domicilio: <<calle, no, colonia, municipio o delegación, ciudad, código postal>>

II.7. Que es su voluntad signar el presente Convenio de Prestación de Servicios de Incubación.

III. DECLARAN AMBAS PARTES:

ÚNICA. Que, de conformidad con las anteriores declaraciones, las partes reconocen su personalidad jurídica y la capacidad legal que ostentan, así mismo manifiestan que

conocen el alcance y contenido del presente convenio y están de acuerdo en someterse a las siguientes:

CLÁUSULAS.

PRIMERA. OBJETO. Establecer las bases y mecanismos de servicios comunes y acciones conjuntas para llevar a cabo el proceso de incubación empresarial del “Proyecto” a través del “CIIE” el cual proporcionará servicios de apoyo al “INCUBANDO”.

El “CIIE” aportará tutoría, capacitación y asesoría para realizar estudios de mercado, diseño y/o rediseño del producto, administración de la producción, administración financiera y diseño de estrategias para la promoción comercial de sus productos; capacitación y asesoría para la constitución de la empresa y negociación con fuentes de financiamiento público y privado. Por su parte el “INCUBANDO” reintegrará una aportación por concepto de gastos de tutoría y consultoría, de acuerdo con el convenio de adhesión que celebra el Instituto Tecnológico de _____ representado por _____ con el << organismo que subsidia el programa de incubación >>.

SEGUNDA. ALCANCES. Para la ejecución de las actividades descritas en la cláusula que antecede el “CIIE” y el “INCUBANDO”, elaborarán reuniones de acuerdo al plan de incubación con el equipo de consultores asignado.

TERCERA. COSTOS DE RECUPERACIÓN. La aportación económica que reintegrará el “INCUBANDO” al “CIIE” por concepto de tutoría y consultoría será de \$ _____ (_____ pesos con _____ centavos, M. N.).

CUARTA. OBLIGACIONES DEL “INCUBANDO”. Para el debido cumplimiento del objeto establecido en la Cláusula Primera el “INCUBANDO” se compromete a:

- a) Sufragar oportunamente los gastos en los que se incurra durante el desarrollo del “Proyecto” incluyendo los gastos relativos al registro o registros entre las autoridades correspondientes y la constitución de la empresa, así como buscar fuentes de financiamiento a fin de conseguir los recursos para desarrollar las acciones previstas en la Cláusula Segunda del presente Convenio de Incubación;
- b) Solicitar al “CIIE” según las necesidades y disponibilidad de éste, la participación de especialistas que sean necesarios en el “Proyecto”;
- c) Proporcionar los documentos siguientes:

Que solicita el programa de incubación personas beneficiadas en el Programa de Incubación de Empresas del ejercicio 20____.

- d) Documentar la constitución formal de la empresa y la generación de empleos, de acuerdo con la normatividad del programa de incubación.
- e) Respetar la legislación institucional y las condiciones establecidas en este Convenio de Incubación, así como cumplir las normas institucionales, sobre todo en materia laboral, propiedad intelectual y acceso a información, uso de equipo y seguridad en instalaciones, acatando en todo momento las indicaciones del personal del “CIIE”;
- f) Hacer uso correcto de las instalaciones, mobiliario y equipo que se le proporcione en el “CIIE” para el desarrollo de su “Proyecto”.
- g) A conducirse con responsabilidad y respeto hacia las personas y organismos que tengan relación con el “CIIE”.
- h) El incubando se obliga a incluir en su propaganda y publicidad el logo de empresa incubada en el CIIE.
- i) Las demás necesarias para el adecuado cumplimiento del objeto del presente Convenio de Incubación.

QUINTA. OBLIGACIONES DEL “CIIE”. Por su parte el “CIIE” tendrá a su cargo las siguientes obligaciones a fin de dar cumplimiento al presente Convenio de Incubación:

- a) Incubar el “Proyecto” del “INCUBANDO”, otorgándole los servicios de capacitación, asesoría y consultoría; espacio físico, mobiliario y equipo para realizar actividades administrativas y de investigación; servicios telefónicos e Internet; uso de licencias del software, con el fin de crearle un ambiente protegido para el desarrollo del “Proyecto”.
- b) Definir, formular, aprobar y evaluar las acciones que realice el “INCUBANDO”;
- c) Determinar los procedimientos de comunicación entre las partes;
- d) Coordinar los aspectos técnicos y administrativos necesarios para la concreción del objeto materia del presente Convenio de Incubación, así como para su evaluación y seguimiento;
- e) Las demás necesarias para el debido cumplimiento del objeto establecido en el presente Convenio de Incubación.

SEXTA. PROMOCIÓN TECNOLÓGICA Y CIENTÍFICA. Las partes acuerdan analizar las posibilidades de divulgar conjuntamente toda la información susceptible de promover el progreso científico y tecnológico, sin menoscabo de los derechos de propiedad autoral e industrial y/o del secreto profesional que les corresponda.

SÉPTIMA. DOCUMENTOS IMPORTANTES DEL CONTRATO. Formarán parte integrante del presente Convenio de Incubación, una vez realizadas las gestiones correspondientes los siguientes documentos:

- a) La evaluación del emprendedor, evaluación de capacidades y habilidades del emprendedor, y evaluación de la idea.
- b) El dictamen de aceptación del “Proyecto”,
- c) El plan de incubación,
- d) El diseño, dibujo y planos que constituyen el “Proyecto”, para su registro;
- e) El Registro Federal de Contribuyentes o Acta Constitutiva de la Empresa del “INCUBANDO”;
- f) El Plan de Negocios; y
- g) Los demás necesarios que solicite el “CIIE”.

OCTAVA. RESPONSABILIDAD ANTE TERCEROS. El “INCUBANDO” y el “CIIE” acuerdan que éste no será responsable frente a terceros, por el mal uso que el “INCUBANDO” le dé al “Proyecto”.

NOVENA. CONFIDENCIALIDAD. Las partes convienen en que toda la información técnica, comercial y financiera que se maneje con motivo de la ejecución del presente instrumento, recibirá un trato estrictamente confidencial hasta en tanto la información resultante haya sido debidamente protegida.

DÉCIMA. RELACIÓN LABORAL. El “INCUBANDO” es el único responsable del personal que emplee con motivo del “Proyecto”, así como de las obligaciones laborales, fiscales, de seguridad social y civiles que resulten; por lo tanto responderá de todas las reclamaciones que sus trabajadores o dependencias giren contra éste, sea cual fuera la naturaleza del conflicto, por lo que el “INCUBANDO” se obliga a sacar en paz y a salvo al “CIIE” de cualquier reclamación que con motivo de las obligaciones descritas resultaran en su perjuicio.

DÉCIMA PRIMERA. PROPIEDAD INTELECTUAL. El “CIIE” reconoce que el “INCUBANDO” es el titular del “Proyecto”, los trabajos que se deriven de la ejecución del presente Convenio de Incubación que sean susceptibles de protección intelectual, le corresponderán al “INCUBANDO”, quien se obliga a dar el debido reconocimiento a quienes hayan intervenido en su realización.

Sin embargo, como persona beneficiada, deberá estar dispuesta a proporcionar información y/o difundir los resultados del proyecto aprobado bajo los criterios de confidencialidad y propiedad intelectual que se determinen previamente entre las partes.

DÉCIMA SEGUNDA. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO. El “CIIE” apoyará al “INCUBANDO” en la gestión de los recursos económicos necesarios para financiar la etapa inicial de la puesta en marcha del “Proyecto”.

DÉCIMA TERCERA. VIGENCIA. El presente Convenio de Incubación tendrá una vigencia de un año y tendrá efecto a partir de la fecha de su firma, pudiendo ser prorrogado de común acuerdo por ambas partes, mediante comunicación que por escrito realicen con treinta días de antelación a su vencimiento y que anexarán al cuerpo del presente documento, como parte integrante del mismo.

DÉCIMA CUARTA. TERMINACIÓN ANTICIPADA. El presente instrumento, se podrá dar por terminado mediante aviso que presente por escrito y con sesenta días de anticipación, una de las partes a la otra, sin perjuicio de los trabajos que se estén desarrollando a la fecha, los que deberán continuarse hasta su total terminación.

DÉCIMA QUINTA. RESPONSABILIDAD. Queda expresamente pactado que las partes no tendrán responsabilidad civil por los daños y perjuicios que pudieran causarse como consecuencia de caso fortuito o fuerza mayor, particularmente por el paro de administrativas en el Instituto Tecnológico de _____. En caso de que el incubando incurra en alguno de los incisos señalados en la cláusula cuarta del presente Convenio de Incubación, será notificado como responsable ante las instancias correspondientes.

DÉCIMA SEXTA. ENCABEZADOS Y DEFINICIONES. Los encabezados y definiciones contenidos en este documento se han utilizado por conveniencia, brevedad y para fácil identificación de cláusulas y términos y en ningún momento se entenderá que dichos encabezados o definiciones limitan o alteran el acuerdo de las partes contenido en el clausulado del presente convenio.

DÉCIMA SÉPTIMA. OBLIGACIONES FISCALES. El “INCUBANDO” se obliga a cumplir con todas sus obligaciones fiscales ante las autoridades respectivas.

DÉCIMA OCTAVA. RESCISIÓN. Las partes podrán rescindir este contrato en el caso de que incumplieran con sus obligaciones y se abstengan de reparar dicho incumplimiento dentro de los quince días hábiles siguientes al aviso, notificación o solicitud que la otra parte le haga en el sentido de que proceda a cumplir la obligación motivo del requerimiento.

Así mismo las partes aceptan que en caso de existir incumplimiento del Convenio de Incubación por parte del “INCUBANDO”, el “Proyecto” podrá ser promovido por el “CIIE” para ser susceptible de aplicación para otro incubando en los aspectos que fueron desarrollados durante el proceso de incubación en el “CIIE”.

DECIMA NOVENA. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS. Las partes manifiestan que el presente Convenio de Incubación es producto de su buena fe, por lo que toda controversia e interpretación que se derive del mismo, respecto a su operación, formalización y cumplimiento será resuelto por ambas partes de común acuerdo.

En caso de no llegar a ningún acuerdo, las partes se someterán a la jurisdicción de los Tribunales Federales correspondientes de la región, renunciando a cualquier otro fuero que por razón de su domicilio presente o futuro les pudiera corresponder.

Leído que fue el presente Convenio de Prestación de Servicios de Incubación y enteradas las partes de su contenido y alcance legal, lo firman por duplicado en ciudad de _____, Municipio de _____, Estado de _____, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil doce.

CIIE del IT de

Incubando

<<nombre del director del Instituto>>

<<nombre del incubando>>

Director del IT de . . .

<<nombre del jefe del CIIE>>

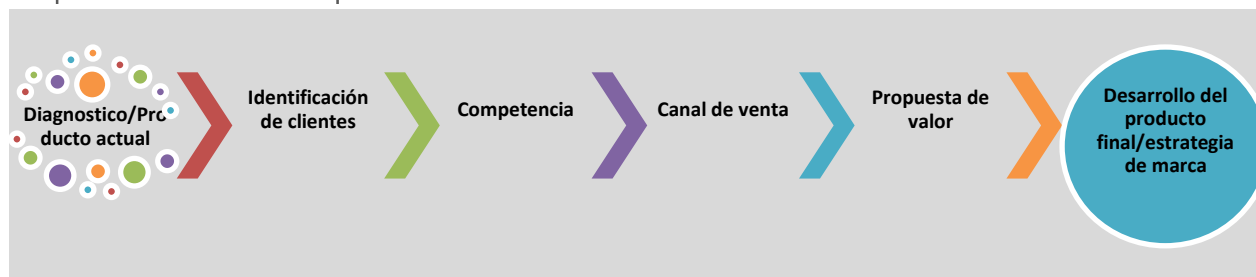
Jefe del CIIE

Anexo 9 Guía de Modelo de negocio

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Creando el producto

Etapa 1. Desarrollo del producto



Etapa 2. Fortalecimiento del producto para venta



Descripción del modelo de negocio

Descripción de la fase 1: desarrollo del producto

En la fase correspondiente al desarrollo del producto se busca saber el grado de avance en la cual se encuentra la idea o el producto, partiendo como base de un diagnostico que medirá el grado de maduración empresarial a través de, ¿Qué vende?, ¿Cuándo y cuánto vende? y ¿A quién vende?

Identificación de clientes.

La segmentación de clientes deberá de considerar los clientes actuales y potenciales para considerar el punto de partida del diseño del modelo de negocios. Aquí se desarrollará los grupos de personas a las cuales se quiere ofrecer el producto o el servicio. Son la base del negocio, así que se deben de definir y conocer perfectamente.

Competencia.

Consiste en el análisis de capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades, así como características actuales de la competencia o aquellos negocios que tengan un producto similar y estén dirigidos al mismo segmento de mercado, este análisis servirá para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan competir con ellos de la mejor forma posible. Cabe mencionar que no solo es comparar precios o servicios, sino de hacer un estudio, de lo que hacen los demás, como lo hacen, donde lo hacen, como podemos captar la atención de sus clientes y en función de eso, determinar cómo se va orientar la estrategia (actividad) para su aplicación.

Canal de venta.

Una vez identificados los clientes, conocer su perfil, nos llevará a conocer de qué forma ellos prefieren o podrían adquirir el producto o servicio, es decir, como se puede entregar la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Se trata aquí de comunicarse para alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes de la mejor manera. Se busca que el canal sea el correcto y no un impedimento para que el producto pueda lograr su objetivo.

Propuesta de valor.

Al tener ya conocimiento de quienes son los clientes, se analiza la competencia y se conoce los atributos del producto, lo que sigue es dar un tratamiento a la problemática o necesidad del cliente a través de los beneficios del producto o servicio. Se trata de acortar la brecha entre lo que realmente busca el cliente contra lo que el producto y el servicio realmente les puede solucionar.

Desarrollo del producto.

En esta etapa se desarrolla el producto de acuerdo a lo analizado, en el cual se busca un producto o servicio que se apegue a lo identificado, ya se evaluó cada uno de los elementos como lo fue, clientes, competencia, canal de distribución y se generó una propuesta de valor, estos se alinearon, ahora lo que se trata es de comunicarlo de manera correcta y tomando en cuenta que el consumidor actual es mucho más complejo y que sus decisiones ya no solo se basan en el precio o en la calidad. Se debe de desarrollar un producto a través de una imagen que proyecte la percepción de los clientes acordes a la propuesta de valor, la experiencia, la identidad y personalidad del producto o servicio, el resultado será: el posicionamiento, un producto-marca fuerte y consistente, la captación de la audiencia objetivo, generación de un vínculo emocional. A lo cual permitirá jugar y ganar.

Anexo 10 Formato de validación del Modelo de Negocio

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Validando el modelo de negocios	Si	No	Observaciones
Creando el producto: Identificación de clientes. Competencia. Canal de venta. Propuesta de valor. Desarrollo del producto. Validación del producto.			
Fortalecimiento del producto o servicio para venta: Desarrollo final del producto. Herramientas de promoción y ventas. Aliados. Necesidad de inversión. Descripción final de la empresa.			

Se anexa al presente plan de trabajo.

Autorizado y firmado por el comité de evaluación

Consultor: <<Nombre del consultor>>

Consultor: <<Nombre del consultor>>

Bo. Bo: Jefe(a) del CIIE

Bloques de construcción	Si	No	Observaciones
Segmentos de clientes			
Propuesta de valor			
Canales de distribución, comunicación y ventas			
Relación con clientes			
Flujo de ingresos			
Recursos clave			
Actividades claves			
Alianzas estratégicas			
Estructura de costos			

Autorizado y firmado por el comité

Nombre y firma del consultor 1	
Nombre y firma del consultor 2	
Nombre y firma del consultor 3	

Anexo 11 Guía de Plan de Negocio

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

1. Descripción de la empresa
 - 1.1. Descripción general del negocio (incluir descripción breve del producto o servicio)
 - 1.2. Misión, Visión y Objetivos generales de la empresa
 - 1.3. Análisis FODA (fortalezas y debilidades de la empresa, oportunidades y amenazas que vean en el entorno).
 - 1.4. Propuesta de valor
 - 1.5. Plan estratégico
2. Mercadotecnia
 - 2.1. Producto o Servicio y subproductos
 - 2.1.1. Descripción de las características tangibles - empaque, color, tamaño, nombre y justificación.
 - 2.1.2. Características intangibles -uso, necesidades que cubre, durabilidad, tiempo de prestación del servicio o vigencia, garantías, soporte técnico, etc.
 - 2.1.3. Aspectos innovadores del producto –tecnológicos, medio-ambientales, de funcionalidad, etc.
 - 2.1.4. Registro de propiedad (opciones de registro de propiedad)
 - 2.2. Estudio de mercado
 - 2.2.1. Determinación del mercado potencial (segmentación, volumen aproximado de segmentos justificado y descripción).
 - 2.2.2. Comportamiento del comprador o consumidor
 - 2.2.3. Determinación del mercado meta (justificación de selección de mercado meta, volumen aproximado y análisis completo).
 - 2.2.4. Investigación del mercado (Determinación de fuentes, metodologías)
 - 2.3. Precio
 - 2.3.1. Políticas y estrategias de fijación de precio (formas de pago, crédito, descuentos, etc.).
 - 2.3.2. Estrategias de introducción al mercado
 - 2.3.3. Estrategias de comerciales de producto, servicio y precio
 - 2.3.4. Plan de lanzamiento al mercado
 - 2.3.5. Plan de ventas
 - 2.4. Comercialización
 - 2.4.1. Canales de distribución y punto de venta. Analizar ventajas y desventajas de cada canal a utilizar
 - 2.5. Publicidad y Promoción

- 2.5.1 Plan de Promoción – justificado- (medio, frecuencia, duración, costo)
- 2.6 Propiedad intelectual, registros de marcas y patentes
 - 2.6.1 Definición del nombre (Justificar)
 - 2.6.2 Logotipo (Justificar)
 - 2.6.3 Slogan (Justificar)
- 2.7 Competencia
 - 2.7.1 Identificación y análisis de competencia.
 - 2.7.1.1 Directa: empresa, productos y/o servicios, mercado que satisface, formas de venta, precio, posicionamiento, fortalezas y debilidades
 - 2.7.1.2 Indirecta: rango general del mercado que satisface, productos y/o precio.
 - 2.7.1.3 Diseño de la tabla comparativa de la competencia identificada
- 3. Estudio técnico / operación de la empresa
 - 3.1. Descripción técnica de los productos / servicios que se brindarán.
 - 3.2. Localización geográfica de la empresa (macro y micro localización)
 - 3.3. Distribución y descripción de la planta (lay out)
 - 3.4. Capacidad de la planta
 - 3.5. Materia prima y proveedores (requerimientos y cantidades de materia prima y nombre, precios, ubicación de proveedores, condiciones de venta).
 - 3.6. Insumos y mano de obra
 - 3.7. Proceso de fabricación y/o prestación de servicios (diagrama de flujo del proceso y descripción)
 - 3.8. Maquinaria y/o herramientas de trabajo
 - 3.8.1. Nombre, costo y capacidad de producción
 - 3.8.2. Establecimiento del requerimiento de personal
 - 3.9. Capacidad instalada (nivel máximo de producción)
 - 3.10. Determinación de capacidades optimas de producción (Método de Lange y Escalación)
 - 3.11. Control de calidad (del proceso, materia prima, máquinas, personas y al producto terminado, normas y políticas de calidad, procedimientos, etc.)
 - 3.12. Infraestructura tecnológica (software, hardware, origen de la tecnología, licencias, patentes, etc.)
 - 3.13. Normatividad técnica, ambiental y de calidad aplicable a la construcción
- 4. Diseño organizacional
 - 4.1. Estructura organizacional (organigrama)
 - 4.2. Definición de funciones y responsabilidades (descripción de puestos)
 - 4.3. Perfil de puestos
 - 4.4. Reclutamiento, selección y contratación
 - 4.5. Desarrollo laboral (plan de capacitación, de vida y carrera)

- 4.6. Nómina
- 4.7. Políticas laborales
- 5. Estudio económico y financiero
 - 5.1. Programa de inversiones
 - 5.1.1. Inversión inicial (circulante, fija, diferida)
 - 5.1.2. Origen y aplicación de recursos
 - 5.1.3. Calculo de ingresos
 - 5.2. Fuentes de financiamiento (estructura financiera)
 - 5.3. Pronóstico de ventas
 - 5.4. Identificación de los costos de producción/ operación
 - 5.5. Estados financieros (en pesos constantes)
 - 5.5.1. Flujo de efectivo por tres años (año 1 mensualmente años 2 y 3 anualmente)
 - 5.5.2. Balance general anual (al final de cada año, por 3 años)
 - 5.5.3. Estado de resultados anual (año 1 mensualmente por 2 años)
 - 5.6. Razones financieras
 - 5.6.1. Liquidez (circulante, prueba del ácido)
 - 5.6.2. Rentabilidad sobre la inversión
 - 5.6.3. Rentabilidad del capital contable
 - 5.7. Evaluación económica
 - 5.7.1. VPN
 - 5.7.2. Período de recuperación de inversión –pay back
 - 5.7.3. TIR
 - 5.7.4. Punto de equilibrio
- 6. Aspectos legales
 - 6.1. Estructura legal (personalidad jurídica, especificando su actividad preponderante).
 - 6.2. Inscripción del RFC ante el SAT
 - 6.2.1. Gestión de firma electrónica avanzada
 - 6.3. Alta patronal ante el IMSS
 - 6.3.1. Gestión de firma digital
 - 6.4. Conformación de capital contable (% de derechos)
 - 6.5. Gestión legal para la operación (licencias, uso de suelo, protección civil, trámites gubernamentales, certificaciones, etc.)
- 7. Impacto social y sustentabilidad
 - 7.1. Determinación de efectos sociales
 - 7.2. Contribución a la economía
 - 7.3. Empleos directos e indirectos
 - 7.4. Contribución social
 - 7.5. Sustentabilidad y calificación de impactos

8. Resumen ejecutivo
 - 8.1. Descripción de la actividad y producto/servicio
 - 8.2. Modelo del negocio (esquema y propuesta de valor)
 - 8.3. Misión, Visión, Objetivos
 - 8.4. Monto y distribución de la inversión, fuentes de financiamiento.
 - 8.5. Factibilidad financiera (VPN, TIR, Punto de equilibrio)
 - 8.6. Potencial del mercado, entorno y factibilidad comercial del proyecto

Anexo 12 Formato de liberación del plan de negocio

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Asunto: Liberación de plan de negocio

C
Jefe del CIE
PRESENTE

Quien suscribe _____ en carácter de consultor del proyecto _____ con número de folio: _____, asignado en el contrato número _____, hago constar que ha concluido satisfactoriamente el plan de negocio denominado _____, considerando una alta viabilidad del mismo, en consecuencia, avalo que puede solicitar financiamiento o apoyo económico, para su consolidación como empresa.

Atentamente

EL CONSULTOR

Ccp Expediente del proyecto
Ccp Emprendedor

Anexo 13 Formato de Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
Nombre de la Empresa: _____															
Representante legal: _____															
¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?											
				MES 1				MES 2				MES 3			
Concepto	Actividades	Recursos	Responsable	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Instalaciones físicas	Búsqueda del local para la empresa			■	■										
	Acondicionamiento del local					■	■								
	Realizar las instalaciones de teléfono, luz y agua						■	■							
									■						
Equipamiento	Cotizaciones de maquinaria y equipo									■					
	Compra de maquinaria y equipo								■	■					
	etc								■	■					
Trámites legales y fiscales												■	■		
														■	
															■
Capacitación	Seleccionar capacitadores			■	■										
	Contratar los capacitadores					■	■								
	Rentar instalaciones						■								
	Determinar costos financieros							■							
	Realizar el curso									■	■	■	■	■	■

Anexo 14 Formato de carta de terminación de proyecto incubado

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Hoja membretada

Oficio: 02120/201x

ASUNTO: Terminación de proyecto incubado

A QUIEN CORRESPONDA

El que suscribe la presente _____, en carácter de Jefe del CIIE, del Tecnológico de _____, CERTIFICO que el (la) C. _____ y su proyecto _____, cubrieron satisfactoriamente el proceso de incubación _____ de empresas con un modelo de incubación reconocido ante el TecNM.

Así mismo, SE HACE CONSTAR, que se ha revisado y valorado el plan de negocio resultante de dicho proceso, el cual se considera es VIABLE, una vez que se identificaron los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, legales y financieros que son inherentes, al proyecto de inversión y que el (la) emprendedor se encuentra debidamente capacitado (a) para implementarlo y operarlo de forma eficiente.

El negocio a apoyar tendrá preponderantemente una actividad de _____, específicamente en el área _____

La empresa a que se refiere el plan de negocio estará establecida dentro del territorio del estado de _____

Todos los conceptos que integran el programa de inversión contenido en el plan de negocio se encuentran plenamente justificados, son necesarios para el desarrollo del proyecto y están considerados a valores reales actuales; el emprendedor es propietario y se encuentra legalmente habilitado para aportar los bienes que se muestran en el plan de negocio. Se anexa evidencia documental suficiente acerca de lo comentado en este párrafo.

Junto con el (la) emprendedor, dentro del alcance, del CIIE se ha revisado las disposiciones legales y normativas para la implementación y operación de la empresa contenido en el plan de negocio mismas que se encuentran descritas en dicho documento y están satisfactoriamente cumplidas.

Se ha hecho del conocimiento del emprendedor, que el proceso que se realizó en nuestra incubadora no constituye derecho alguno a favor de esta incubadora o del emprendedor para que éste sea considerado como sujeto a apoyo de financiamiento o subsidio alguno.

Se expide la presente en la ciudad de _____ a los ____ días del mes de _____ de 201X

ATENTAMENTE

Jefe del CIIE

ccp Expediente del proyecto
ccp Emprendedor

Anexo 15 Formato de evaluación de satisfacción del incubando

CENTRO DE INCUBACIÓN E INNOVACIÓN DE EMPRESAS

Nombre del proyecto:	
Nombre del responsable:	
Lugar y fecha:	

Marque en el recuadro que más se acerque a su opinión considerando la siguiente escala:

Excelente/ excedió mis expectativas	10		Regular/ cumplió parcialmente	6-7	
Bueno/ cumplió con mis expectativas	8-9		Malo/ no cumplió	5<6	

Indicadores del CIIE				
¿Cómo calificaría el proceso de incubación?				
¿Considera que el objetivo del proceso se alcanzó?				
El tiempo en que realizó el proceso fue				
Considera que el proceso le será útil para emprender su empresa				
Considera que el estado de las instalaciones y el mobiliario es				
La atención recibida por el personal del CIIE fue				

Indicadores de consultoría				
Demostró respeto ante el incubando				
Disponibilidad y claridad para resolver preguntas				
Puedo aplicar lo aprendido en mi empresa				
Presentación de objetivos del tema				
Comunicación no verbal				
Dominio del tema				
Se da a entender con facilidad				
Manejo de tiempos				
Interacción y manejo del grupo				
Uso y manejo de vocabulario apropiado				
Uso de material didáctico				
Imagen personal				
Manejo de instrucciones claras				
Desarrollo de casos prácticos				
Se cumplió el objetivo de consultoría				

Observaciones:



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Los CIE son centros de apoyo a emprendedores que facilitan la creación de nuevos negocios, a través de la prestación de servicios integrales para la toma de decisiones empresariales.

La mayoría de las empresas que se establecen sin una guía durante los primeros tres años de vida perecen, sin embargo, mediante un grupo de facilitadores que proveen consultoría y capacitación, la curva de toma de decisiones se aligera y tienden a permanecer más tiempo en el mercado que las empresas que no tuvieron esa opción.

Por lo anterior, mantener una disciplina, un orden, un trabajo metodológico permitirá que los CIE se consoliden como una opción de empleabilidad entre la comunidad estudiantil tecnológica, PYMES y MiPYMES, a través del trabajo que su capital intelectual realiza en los CIE, será el referente en materia de soluciones empresariales.



Tecnológico Nacional de México

Modelo de Incubación de Empresas

GLOSARIO



GLOSARIO

CANVAS	Es un modelo de negocio que describe de forma lógica como una organización crea, entrega, y captura valor.
CIIE	Centros de Incubación e Innovación Empresarial
Emprendedor	Aquella persona que tiene la capacidad de generar ideas para un fin determinado
GEDI	The Global Entrepreneurship and Development Institute
Incubandos	Emprendedores que son asesorados en una incubadora de empresas durante un tiempo determinado
MI-TecNM	Modelo de Incubación del Tecnológico Nacional de México
MIde-SNEST	Modelo de Incubación de Empresas del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
MiPYMES	Micro pequeñas y medianas empresas
SNEST	Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica
TecNM	Tecnológico Nacional de México



**Tecnológico
Nacional de México**
Modelo de Incubación
de Empresas

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P., & Shepherd, C. (2010). *Administración de la Innovación*. Pearson Prentice Hall.
- Canvas, M. (15 de septiembre de 2016). *Emprenderesponsible*. Obtenido de <http://www.emprenderesponsible.org/modelo-canvas>
- Castro, M. A., García, M. L., & Adame, M. E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-hacia-una-comprension-los-conceptos-S2215910X15000154>. Obtenido de Suma de Negocios.
- Celaya, J., Rojas, M. J., Yuste, E., Rianza, M., & Antonio, V. J. (2015). *Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*. Obtenido de http://www.dosdoce.com/evolucion_nuevos_modelos_negocio_en_la_era_digital_v2.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. McGraw_Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., Sacristán, P., & Roa, M. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Codina, J., & Pagan, J. (2005). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. Trillas.
- Colin, J. G. (2008). *Contabilidad de costos*. McGraw-Hill Education.
- Dalrymple, D. (2000). *Administración de ventas: conceptos y casos*. Limusa.
- De Haro, J. (2014). *Amazon: Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic*. CONECTA.
- DOF. (23 de 07 de 2014). *DECRETO que crea el Tecnológico Nacional de México*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5353459&fecha=23/07/2014
- Fischer, L., & Callado, J. (2004). *Mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- GEDI. (2016). *Global Entrepreneurship and Development Institute*. Obtenido de <http://thegedi.org/>
- Girard, B. (2012). *El modelo Google: una revolución administrativa*. Norma.
- Gray, C. (2009). *Administración de proyectos*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

- Hillier, F., & Lieberman, G. (2000). *Fundamentos de investigación de operaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- INADEM. (8 de octubre de 2016). *El Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/>
- INEGI. (2016). *ENAPROCE 2015*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas : http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/doc/ENAPROCE_15.pdf
- Juarez, C. A. (2015). *Nuevos contratos y documentos laborales*. Editorial: Raul Juarez Carro.
- Kast, F., Rosenzweig, J., & Flores, J. (2010). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill.
- Micó, P., & López, A. (2015). *Emprender con éxito: 10 claves para generar modelos de negocio*. Alfaomega.
- MOG-TecNM. (17 de 03 de 2015). *Manual de Organización General del Tecnológico Nacional de México*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5385540&fecha=17/03/2015
- OCDE. (2006). *Emprendimiento*. European Communities: Traducción española: Grupo Tragsa.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Cao, L. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Cao, L. (2013). *Tu modelo de negocio*. Grupo Planeta.
- PIID. (01 de 12 de 2012). *Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2013-2018*. Recuperado el 11 de 06 de 2015, de <http://www.tecnm.mx/images/areas/planeacion/2014/PIID-2013-2018-TECNM.pdf>
- PND. (01 de 04 de 2007). *PND Calderon Presidencia Gob. Mx*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012: http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf
- PND. (20 de 05 de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Obtenido de <http://pnd.gob.mx/>

- PSE. (01 de 12 de 2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Obtenido de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf
- SEDESOL. (18 de septiembre de 2016). *Secretaria de Desarrollo Social*. Obtenido de <http://www.gob.mx/sedesol>
- Setzer, G., & Angel, R. (2012). *Administración financiera correlacionada con las NIF*. McGraw-Hill.
- TecNM. (01 de Noviembre de 2012). *Tecnológico Nacional de México*. Recuperado el 11 de 06 de 2015, de Tecnológico Nacional de México/Docencia: http://www.tecnm.mx/images/areas/docencia/2012-1/tutor/MANUAL_DEL_TUTOR.DD.pdf
- TecNM. (2015). *Manual de Lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México*. México D.F.: Editorial TecNM.
- TecNM, N. T. (17 de enero de 2016). Obtenido de <http://www.tecnm.mx/informacion/normateca-dgest>
- Tzu, S. (2010). *El arte de la guerra*. MESTAS, Ediciones Escolares, S.L.





