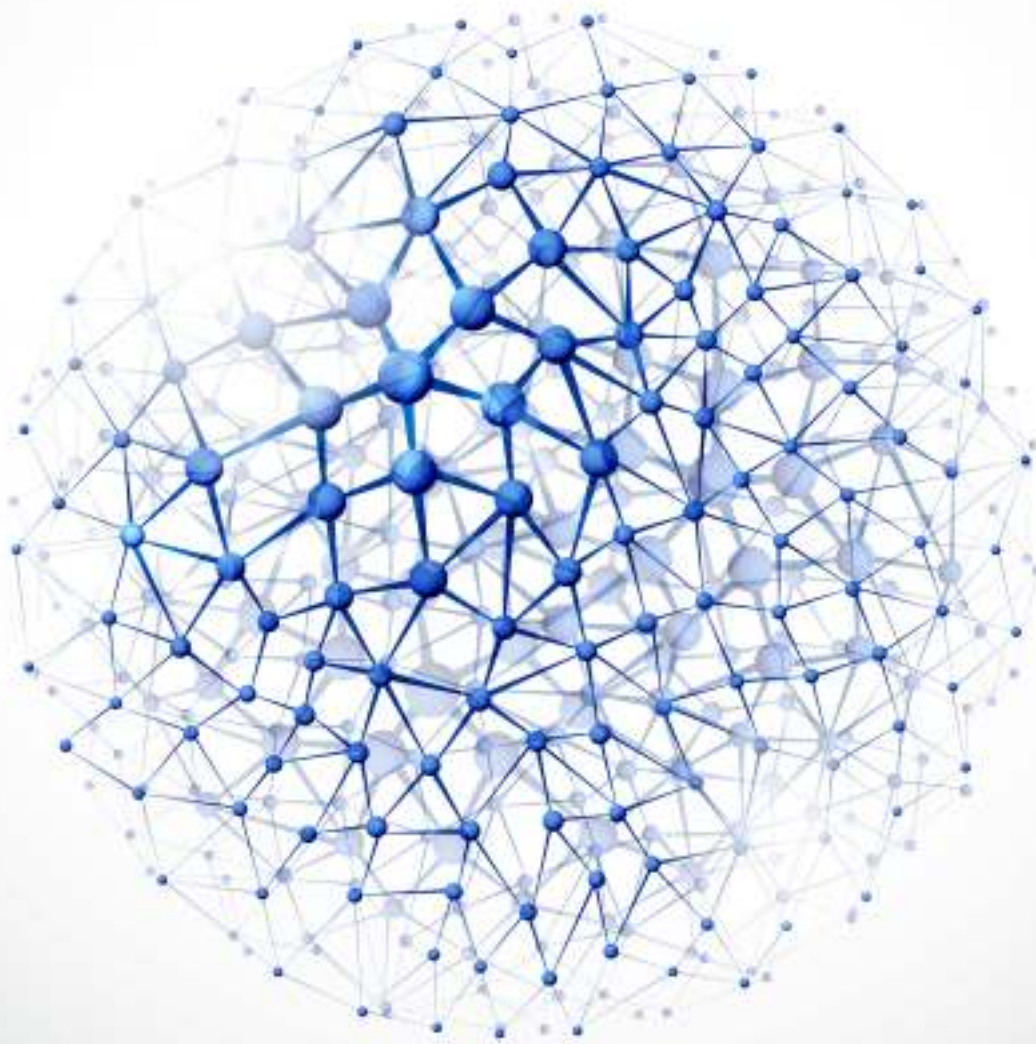


Manual de  
Implementación de

# Incubadoras de Empresas



## Ficha Técnica

**Título:** Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas



### **Autores:**

● José Enrique Bóveda Q.

● Adalberto Oviedo  
● Ana Luba Yakusik S.

### **Equipo Técnico:**

- Carlina Báez Presser
- Rubén Portillo Torales
- Pedro Vera
- Soledad Benítez
- María de los Angeles Senturión V.

### **Aporte y Revisión de Contenidos:**

- Sady Cáceres de Flores
- María del Pilar Fontclara F.

### **Diseño Gráfico:** Kike Rojas

El presente material es la versión de lectura del MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE INCUBADORAS DE EMPRESAS, que servirá de guía para emprendedores, estudiantes y docentes para fines didácticos.

Esta publicación “Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas” es el resultado del “Proyecto INCUNA – JICA, como apoyo a las filiales de la Universidad Nacional de Asunción para la implementación del programa de emprendedores y creación de empresas innovadoras”. El contenido fue elaborado por el equipo técnico de la Consultora PRODUCTIVA Servicio de Desarrollo Empresarial, apoyada en referencias bibliográficas, citadas en el presente material. Publicación, febrero 2015.

La propiedad sobre la autoría del presente material queda reservada a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), oficina Paraguay, salvaguardando sus derechos naturales en calidad de donante. El contenido es producto de un servicio de consultoría, por lo cual la JICA se deslinda de cualquier responsabilidad acerca de las opiniones emitidas por los autores.

Este material es de distribución gratuita.

## Índice

Índice .....	5
Prólogo .....	7
Introducción .....	9

### 1

#### Conceptualización de las Incubadoras de Empresas **11**

1.1 Conceptos de Incubadoras de Empresas .....	12
1.2 Tipos de Incubadoras de Empresas .....	13
1.3 Importancia de las Incubadoras de Empresas .....	16
1.4 Ventajas de la Implementación de las Incubadoras de Empresas para el Emprendedor .....	18
1.5 Las Incubadoras de Empresas y el Ecosistema Emprendedor .....	20
1.6 Las Incubadoras de Empresas y su Relacionamiento con el Ecosistema Emprendedor .....	26
1.7 Instituciones que Apoyan Programas de Emprendedorismo e Incubación de Empresas en América Latina .....	27

### 2

#### Sensibilización y Captación de Emprendedores **31**

2.1 Estrategias de Sensibilización y Captación de Emprendedores .....	32
2.2 Criterios de Selección de Emprendimientos para Ingresar a una Incubadora de Empresas .....	35

### 3

#### Etapas de las incubadoras de empresas **37**

3.1 Ingreso a la Etapa de Pre-incubación .....	38
3.2 Etapa de Pre-incubación .....	39
3.3 Etapa de Incubación .....	42
3.4 Etapa de Pos-incubación .....	46

### 4

#### Servicios de Apoyo de las Incubadoras de Empresas **49**

4.1 Infraestructura Física .....	50
4.2 Servicios en las Incubadoras de Empresas .....	51

### 5

#### Gestión para la Creación e Implementación de una Incubadora de Empresas **57**

5.1 Plan Estratégico para la Implementación de una Incubadora de Empresas .....	58
5.2 Plan de Negocio de la Incubadora de Empresas .....	59
5.3 Estructura Organizativa .....	64
5.4 Indicadores de Gestión para la Mejora Continua .....	65
5.5 Financiamiento y Sostenibilidad de las Incubadoras de Empresas .....	66

### 6

#### Caso: La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA) **71**

6.1 Definición Estratégica de la INCUNA .....	72
6.2 Estructura Organizativa de la INCUNA .....	73
6.3 Proceso para el Ingreso a la INCUNA .....	74
6.4 Consolidación de Relaciones Institucionales .....	80
6.5 Consideraciones Generales de la INCUNA .....	80

Conclusión .....	81
Referencias bibliográficas .....	82

## Prólogo

La incubación de empresas en Paraguay siempre ha sido un gran desafío para aquellas entidades que han decidido apoyar a los emprendedores en sus respectivas comunidades.

La falta de experiencia, de recursos y de una red de apoyo ha sido siempre una barrera para impulsar el desarrollo de emprendedores en el país.

Para el crecimiento de la economía en una nación es preciso promover la mejora y desarrollo de las empresas con propuestas creativas e innovadoras que contribuyan en el desarrollo económico y social; capaz de generar nuevos puestos de trabajo, oportunidades de autoempleo y aumento en la calidad de vida de sus habitantes.

La incubación de empresas se inició en los EE.UU. alrededor del año 1960; toma fuerza y se expande más tarde al Reino Unido y gran parte de Europa a través de centros de innovación, tecnópolis y parques científicos y tecnológicos. Se la reconoce como un mecanismo para satisfacer una variedad de necesidades políticas, económicas y sociales, generando la creación y el crecimiento de micros y pequeñas empresas, la transferencia de tecnologías, el fomento de la innovación, el desarrollo de clúster y la articulación de universidades, institutos de investigación y la comunidad empresarial.

La Universidad Nacional de Asunción, inicialmente a través del su programa de emprendedores y posteriormente con la implementación de su incubadora de empresas INCUNA, pionera en el ámbito de la incubación de empresas en nuestro país y con la experiencia de transferir buenas prácticas en la creación y gestión de una incubadora de empresas, tuvo la oportunidad de crear un material didáctico que permita guiar a otras instituciones interesadas en impulsar el desarrollo emprendedor a través de la creación de incubadoras de empresas.

Este manual es un documento vivo que propone una información amplia y actualizada, basada en las experiencias y conocimientos de profesionales paraguayos formados en el ámbito del emprendedorismo y la incubación de empresas. Gracias al apoyo técnico de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), ha logrado elaborar este Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas.

## Introducción

Desde el año 2001, en la Universidad Nacional de Asunción (UNA), se viene trabajando en el diseño de nuevas estrategias educativas a fin de dar respuesta a nuevas necesidades relacionadas al empleo, dando oportunidades a los estudiantes y egresados universitarios de tal manera a cambiar la empleabilidad por la emprendibilidad.

Con toda la experiencia y resultados del programa de emprendedores impulsada desde la Facultad Politécnica (FPUNA), se ha planteado la creación de una estructura organizativa que permita atender los nuevos desafíos de la educación universitaria.

En la búsqueda de nuevas alternativas, se han observado diferentes modelos de intervención desde las universidades de la región. A través de las buenas relaciones de la UNA con otras universidades, se tuvo la oportunidad de participar en eventos relacionados al rol de las universidades, en nuevos escenarios, donde la universidad también tendría como misión la promoción y creación de nuevas empresas, incorporando dentro del perfil profesional capacidades emprendedoras. Esta experiencia permitió constatar que las universidades se encontraban a las puertas de una nueva forma de transferir conocimiento.

Con una nueva mirada al futuro del país y el contexto socio económico, la UNA alineó su rol a los nuevos desafíos del país: la de formar profesionales emprendedores encarando estrategias que permitan a los jóvenes universitarios prepararse para emprender.

Una de las estrategias de transformación educativa que permita generar nuevos puestos de trabajo a través de la creación de empresas, fue la implementación de una Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción, permitiendo así el nacimiento de la INCUNA.

Esta decisión fue acogida con entusiasmo por la comunidad universitaria y a partir del año 2009, la INCUNA inicia su gestión de apoyar a emprendedores, impulsando y albergando nuevos emprendimientos innovadores de todas las facultades de la universidad extendida a las filiales en todo el país.

En los primeros años de experiencia, la consolidación institucional fue primordial así como la promoción de la misión de la INCUNA, alineada a la misión de la universidad. Para esto, se ha formado profesionales especializados en gestión de incubadoras de empresas. Todo esto fue posible, a través de alianzas con otras organizaciones y universidades, permitiendo de esta manera adaptar los modelos existentes a la realidad universitaria y nacional.

Hoy, con nuevos desafíos y con las experiencias adquiridas y validadas, la INCUNA apuesta a crear un Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas, donde se reflejen los conocimientos y experiencias del proceso de apoyo al emprendedor para la creación de empresas innovadoras.

El rol de la INCUNA no se limita únicamente al ámbito universitario y se ha propuesto extender la iniciativa de replicar este modelo de apoyo a emprendedores a través de instituciones públicas y privadas que tienen el desafío de responder a grandes necesidades como la generación de empresas y empleos. Por esta razón, está comprometida en el desarrollo del ecosistema emprendedor paraguayo con la incorporación de nuevos actores que potencien el desarrollo económico nacional.

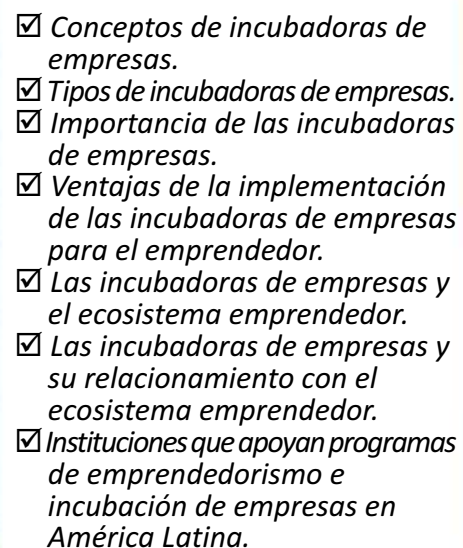
La UNA cumple un rol estratégico en el desarrollo nacional, por lo que esta transferencia de conocimiento en gestión de incubadoras de empresas, está disponible y abierta para todas las instituciones y organizaciones del país.

# 1

## Conceptualización de las Incubadoras de Empresas



Este capítulo presenta los conceptos generales sobre incubadoras de empresas, sus procesos y algunas herramientas útiles. Además se identifican diferentes tipos de incubadoras de empresas, resaltando algunas características particulares y ventajas de su implementación. Se describen los recursos necesarios para su creación y las necesidades para su funcionamiento y de esta manera considerar la creación de una incubadora de empresas. Se exponen los diferentes componentes que forman el ecosistema emprendedor, necesarios para articular el apoyo que toda incubadora requiere para albergar empresas en su etapa inicial.

- 
- Conceptos de incubadoras de empresas.*
  - Tipos de incubadoras de empresas.*
  - Importancia de las incubadoras de empresas.*
  - Ventajas de la implementación de las incubadoras de empresas para el emprendedor.*
  - Las incubadoras de empresas y el ecosistema emprendedor.*
  - Las incubadoras de empresas y su relacionamiento con el ecosistema emprendedor.*
  - Instituciones que apoyan programas de emprendedorismo e incubación de empresas en América Latina.*

## 1.1 Conceptos de Incubadoras de Empresas

Las incubadoras de empresas se crean con el objetivo de apoyar en su fase de inicio a las empresas con un fuerte contenido innovador, proveyendo un conjunto de servicios y recursos. Crean condiciones específicas que disminuyen el nivel de mortandad de las empresas. El éxito de las empresas incubadas contribuirá al crecimiento económico, la creación de empleo y el bienestar de la población del país.

La mayoría de las incubadoras nacen con la premisa de:

- Desarrollar empresas rentables
- Ayudar a crear empleos

Muchas incubadoras de empresas se originan junto a algunas universidades o de forma asociada. Son vehículos que permiten convertir el conocimiento académico-científico de los graduados en proyectos reales y constituyen un elemento clave en el ecosistema emprendedor.

Realizando una revisión en los conceptos de Incubadora de Empresas, es posible utilizar varias apreciaciones con variados enfoques sobre esta tipología organizativa, como se expone a continuación:

**Cuadro 1: Conceptos de Incubadoras de Empresas**

Autores	Conceptos
1) Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores del Brasil (ANPROTEC)	Las incubadoras de empresas son entidades promotoras de emprendimientos innovadores. Las Incubadoras de empresas tienen por objetivo ofrecer soporte a emprendedores para que ellas puedan desarrollar ideas innovadoras y transformarlas en emprendimientos de éxito. Para eso, ofrece infraestructura y soporte gerencial, orientado a emprendedores en cuestiones de gestión y su competitividad, entre otras cuestiones esenciales para el desarrollo de una empresa.
2) Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas de los Estados Unidos (NBIA)	La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo de la empresa. Las incubadoras consolidan las firmas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y a crecer durante el período del start-up en que son las más vulnerables. Las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a la exposición orquestada al “Critical Business” o a los servicios de ayuda técnicos. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible. Todos bajo un solo techo.

<sup>1</sup> Associação Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Inovadores - ANPROTEC, Brasil (2011)

<sup>2</sup> NBIA, Best Practice in Action: Guidelines for Implementing First Class Business Incubation Programs’ (NBIA, 2001)

**Cuadro 1: Conceptos de Incubadoras de Empresas**

Autores	Conceptos
3) Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Las incubadoras de empresas son instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos. Su cardinal labor consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar. El pensamiento empresarial. Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre el sector público, privado y educativo.

## 1.2 Tipos de Incubadoras de Empresas

Existe un sinnúmero de clasificaciones posibles y aplicables a las incubadoras de empresas. La clasificación de las mismas ha evolucionado a través del tiempo usando diferentes parámetros.

Por razones históricas, la mayoría de las incubadoras de empresas son instituciones sin fines de lucro. Son financiadas por gobiernos locales o nacionales, cuyo fin es estimular el desarrollo emprendedor, la generación de empleos y el crecimiento de una economía sana; incluso las incubadoras privadas, en su mayoría nacieron con apoyo de fondos públicos.

Existen 3 generaciones de incubadoras de empresas:

- La primera es la de incubadoras con un soporte reactivo de negocio, que brindan principalmente servicios elementales y alojamiento compartido. Básicamente ofrecen soluciones inmobiliarias.
- En la segunda generación, a estos servicios se agrega soporte y tutoría (coaching) al desarrollo de negocios.
- En la tercera generación, se incrementa el apoyo para que las empresas incubadas accedan con mayor facilidad a las fuentes de financiamiento. Los programas de soporte generalmente incluyen participación por diferentes vías en la empresa asistida.

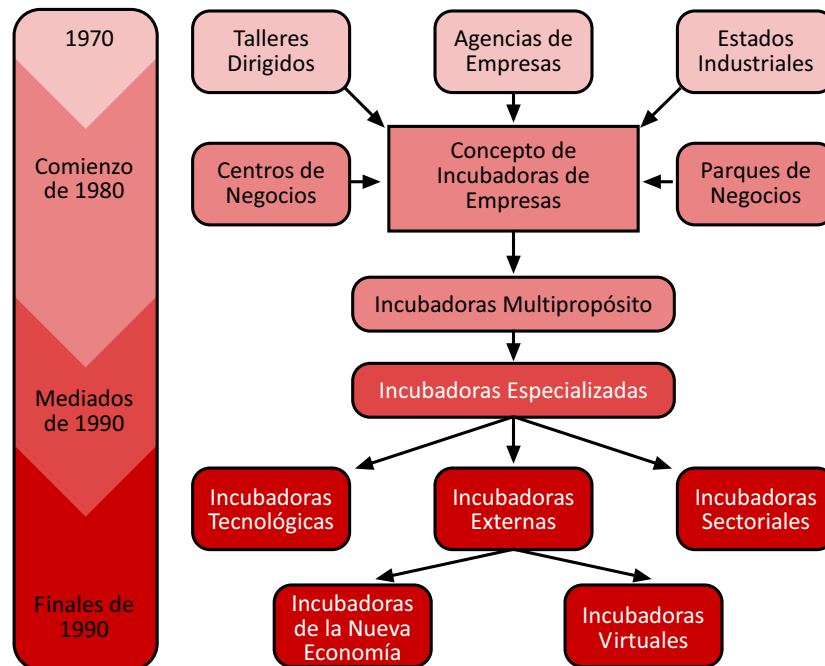
Fuente: Manual de Incubación BID / FOMIN / LATU, (2011)

<sup>3</sup> URL [http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion\\_incubs/](http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion_incubs/) Feb 2005



Un resumen de la evolución de la clasificación de las mismas se refleja en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1: Evolución de la clasificación de incubadoras**



Fuente: Evaluation of ESF support forenhancing access to the labour market and the social inclusion of migrants and minorities (DGEMPL) trough incubators. Centre for StrategyEvaluationServices, 2013

## 1.2.1 La clasificación actual más común

### De base tecnológica

Este tipo de incubadora ayuda en la promoción de la alta tecnología, como software, la biotecnología, la robótica, las empresas de instrumentación y de la información y la comunicación (TIC). Incuban a las mismas desde la investigación y el desarrollo hasta la comercialización. El objetivo es crear nuevas empresas de alto valor agregado, fundadas en el desarrollo de tecnologías y la innovación.

Sus objetivos son: promocionar el desarrollo de Empresas de Base Tecnológica (EBT), dando herramientas de apoyo innovador en su proceso de aprendizaje, facilitar la iniciativa empresarial y articular la relación entre los investigadores y los centros académicos.

### Múltiple, de base general o mixta

Su característica fundamental es la creación de empresas que se dedican a varios tipos de negocios. No se centran en la creación de empresas específicas, sino que promueven la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promover las empresas de gestión social, comercial, industrial e incluso tecnológica, así como empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.

El objetivo de estas incubadoras es promover el crecimiento económico e industrial

continuo de las regiones mediante el desarrollo general de nuevas empresas. Se focalizan en el apoyo a la técnica, gestión, marketing y manejo de recursos financieros entre otros.

## **De micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) para el desarrollo económico**

Su objetivo es el de promover la creación de empresas en regiones con problemas económicos y con bajas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas incubadoras de empresas son a menudo una mezcla de varios tipos de negocios y por lo general se focalizan en los grupos vulnerables (indígenas, mujeres que sostienen la familia, grupos sociales desprotegidos, etc.). Son inversiones normalmente asumidas por el Estado.

Fuente: “Marco de Referencia para la formulación de políticas y estrategias para el establecimiento de Técnico regiones en Colombia, Parques Científicos - Tecnológicos y Similares (2003)

## **Otros sistemas de apoyo a empresas**

Hay otras formas de clasificar a las incubadoras de empresas. Hay quienes la dividen en abiertas y cerradas, en remotas (extra muro) y físicas (intra muro).

Las incubadoras de empresas cerradas son aquellas de acceso exclusivo para determinado rubro, o determinada organización, mientras que las abiertas no tienen estas limitaciones.

Las físicas son aquellas incubadoras en las que los emprendedores ocupan un lugar físico en el edificio de la incubadora, también conocida como incubación intra muro.

Las remotas brindan servicios de incubación de manera virtual y los incubados no están localizados en el edificio de las incubadoras de empresas, también conocidas como incubación extra muro.

Las incubadoras con fines de lucro son aquellas que aspiran a obtener ganancias, al igual que cualquier empresa. Las de sin fines de lucro, ofrecen sus servicios sin aspirar a obtener ganancias.

Fuente: Elaborado por INCUNA, en base al Manual de Incubación BID / FOMIN / LATU, (2011)

Existen otras organizaciones que acompañan al desarrollo y crecimiento de los proyectos empresariales e ideas de negocios a través de recursos y servicios empresariales, capacitación, coaching, redes de contacto, networking empresarial, marketing, etc., que ayudan a transformar las ideas y emprendedores potenciales en empresarios competitivos y las ideas en empresas lucrativas. Además de ello, minimizan el riesgo durante la apertura y los primeros años de vida.

Estas “fábricas de empresas” pueden ser patrocinadas por el sector privado, gubernamental o universitario y su función es desarrollar todo un sistema de producción, donde el producto final son empresas sustentables, innovadoras y competitivas.

Los principales engranajes de producción de una incubadora de empresas son: entrenamiento actitudinal, trabajo cooperativo, capacitación (contabilidad, finanzas, marketing, comercio, recursos humanos) y asesoramiento con expertos en planes de negocios, trabajo en equipo, gestión empresarial, estudios de mercados, consecución de capital semilla, entre otros.

Es decir, enseñan el ser, el saber y el hacer. Con apoyo, este modelo de producción de empresas va “refinando” la materia prima “la idea” hasta convertirla en un producto funcional, “la empresa”.

## 1.3 Importancia de las Incubadoras de Empresas

Las MiPyMEs aportan dinamismo a la economía de los países. Una parte del producto interno bruto (PIB) y de los empleos generados en las economías corresponden a las MiPyMEs.

El desarrollo de nuevas empresas innovadoras por parte de las incubadoras de empresas contribuye al desarrollo de la economía, la productividad y la capacidad de recuperación del sistema económico. En los países más avanzados se registran una alta relación entre empresarios innovadores, una mejor utilización de la base científica y tecnológica y el crecimiento de la productividad.

***La gran mayoría de las empresas que nacen en el mundo nunca llega a desarrollarse.***

En Nueva Zelanda, solo el 55% de las microempresas nacidas en 1995, seguía activa en 1997 y el 27,4% en el 2002<sup>1</sup>. En los EE.UU., se estima que a los 4 años siguen activas solo el 44%, de las PyMEs<sup>2</sup>. Cuando las empresas son incubadas, la tasa sube al 87%<sup>3</sup>. En Inglaterra, la tasa promedio de supervivencia después de 5 años es de un 30% y entre las empresas incubadas es del 85%<sup>4</sup>.

Las incubadoras nacieron con el objetivo de reducir la “mortalidad” de los nuevos emprendimientos. La primera incubadora en EE.UU. fue el Batavia Industrial Center, en Nueva York, 1959. Luego de este esfuerzo pionero, el sector empezó a desarrollarse con mayor intensidad en la década de los 80’s. Las primeras experiencias fueron en EE.UU. y Europa, y luego se diseminó en todo el mundo. En América Latina las primeras experiencias fueron en Brasil, en la década del 80’s.

Hoy se estima que hay más de 5.000 incubadoras de empresas en todo el mundo. Unas 1.000 se encuentran en Asia, 1.000 en América del Norte, 900 en Europa y aproximadamente 500 en América Latina. Hay más de 60 asociaciones nacionales o regionales de incubadoras de empresas.

Fuente: Manual de Incubación BID / FOMIN / LATU, (2011)

***Es indudable la importancia de la incubación de empresas porque reduce el riesgo de fracasar. Desafortunadamente no se cuenta con investigaciones respecto a la mortandad de empresas en Paraguay. Las estadísticas presentadas más arriba demuestran que las empresas incubadas en diferentes países presentan una alta tasa de sobrevivencia después del primer y segundo año de vida, reconociendo de esta manera la importancia de las incubadoras de empresas.***

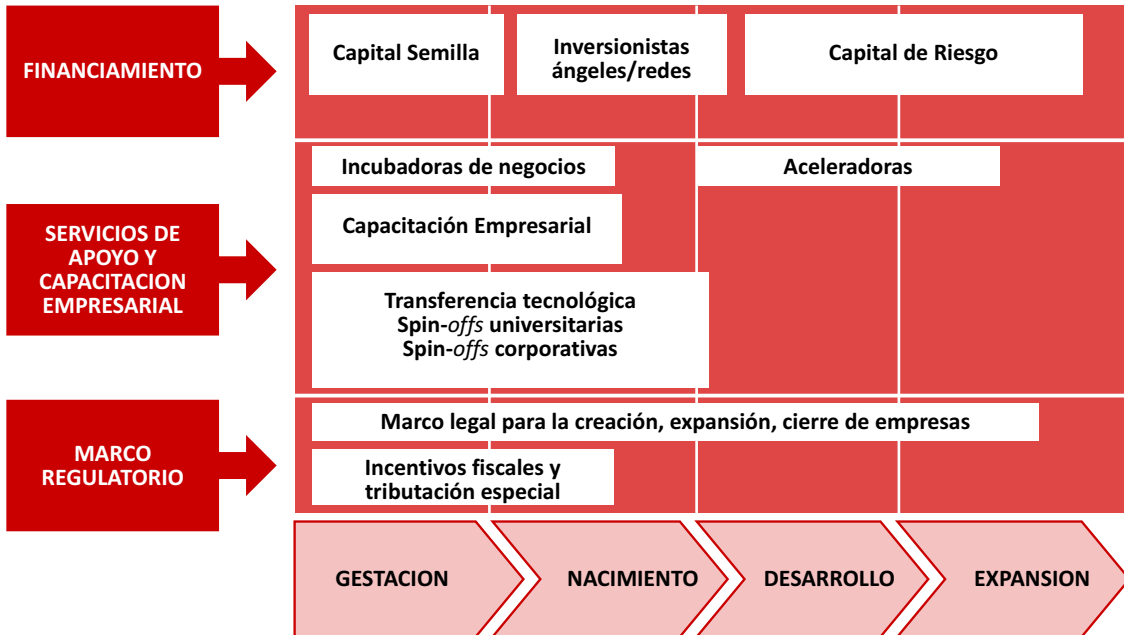
<sup>1</sup> Fuente: SME’s in New Zealand Structure and Dinamic Cs, (2002). Ministry of Economic Development.

<sup>2</sup> Fuente: Kanup, Amy E. & Piazza, Merissa C. “Business Employment Dinamic data: survival and longevity, II” (2007).

<sup>3</sup> Fuente: Molnar Lawrence A., Donald R. Grimes, y otros Business Incubation Works, (1997).

<sup>4</sup> Fuente: Business Incubation – UKBI <http://www.ukbi.co.uk/about-ukbi/business-incubation.aspx>.

**Gráfico 2: Herramientas que pueden ser ofrecidas por las Incubadoras**



Fuente: Elaboración base a: OCDE (2011) Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors, OECD, Paris; Inn Grips(2011), Policies in support of high-growth innovative SMEs, INNO-Grips Policy Brief num. 2, junio de 2011; LAVCA (2012), 2012 Scorecard: The Private Equity and Venture Capital Environment in Latin America, LAVCA, New York.

Además, se reconocen una serie de beneficios directos para los emprendedores en los procesos de incubación, ya que proporcionan herramientas y apoyo constante a los futuros empresarios, representando la principal razón del aumento en la sobrevivencia en el mercado.

\_\_"Nuestra experiencia ha demostrado una tasa de éxito de 75 a 81% para las empresas participando en nuestros programas de incubación"\_\_ dice Jill Sawyers, de la consultora del Banco Mundial The Hub Innovation, (2005) y expone algunos servicios de apoyo más relevante para la sobrevivencia de las nuevas empresas:

- **Financiero:** Optimizan los costos operativos, comparten infraestructura y gastos habituales, como servicios públicos, alquileres de equipos y personal de apoyo.
- **Gestión:** Reciben el apoyo en gestión empresarial por parte de tutores y asesores especializados, orientando en forma oportuna soluciones estratégicas y operativas.
- **Sinergia:** Fortalecen vínculos de trabajo existentes entre las empresas nuevas y las incubadoras de empresas generando sinergias. Las relaciones formadas en este ambiente llegan a perdurar.
- **Economía:** Impactan en la economía local, creando nuevos empleos. Esto beneficia directamente a la comunidad donde opera la incubadora.

Se debe aclarar que no es frecuente que las incubadoras de empresas ofrezcan financiamiento, aunque suelen apoyar a los emprendedores en la búsqueda de fuentes de financiamiento para sus emprendimientos.

**Gráfico 3: La incubadora de empresas proporciona un ambiente optimizado para las nuevas empresas**



Fuente: "Incubadoras de empresas – Intuel – Londrinas Brasil.

## ***1.4 Ventajas de la Implementación de las Incubadoras de Empresas para el Emprendedor***

Una de las mayores ventajas de la implementación de las incubadoras de empresas, es formar parte en un ecosistema de negocios protegido que provee de servicios de apoyo integral al emprendedor en un momento crítico del emprendimiento.

Además de esto, Michael Porter plantea que las empresas competitivas generan ambientes competitivos; así mismo asume que la sumatoria de las empresas competitivas contribuirá en las regiones con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general que volverá a impactar positivamente en las mismas.

**Gráfico 4: Diamante de competitividad empresarial de Michael Porter**



Fuente: Información basa de Sergio A. Berumen.ESIC Editorial, 2006

## Cuadro 2: Ventajas de implementación de las incubadoras de empresas para el emprendedor

- Otorga medios de crear un plan estratégico para la empresa y una cadena de objetivos que posibilitan la evaluación del progreso de dicho plan.
- Otorga asesorías por profesionales especialistas en negocios, que sugieren y orientan soluciones realistas.
- Impulsa el progreso de proyectos brindando asesoría contable, tributaria y de organización y gestión.
- Facilita el acceso a capital de riesgo y a sistemas asociados que proveen financiación.
- Genera un entorno en el que los emprendedores pueden narrar sus vivencias y prácticas, disminuyendo la incertidumbre que acompaña el desarrollo, minimizando la posibilidad de efectuar los mismos errores.
- Mejora el posicionamiento de la empresa.
- Proporciona publicidad a un bajo costo.
- Cuenta con colaboradores calificados.
- Emplea menor cantidad de recursos en el negocio.
- Facilita generación de nuevos empleos.
- Proporciona crecimiento económico, incremento de aporte al gobierno en impuestos.

## **1.5 Las Incubadoras de Empresas y el Ecosistema Emprendedor**

Se ha visto que las incubadoras de empresas tienen la misión fundamental de acompañar a los nuevos emprendimientos en el proceso de nacimiento, crecimiento, consolidación y expansión.

Sin embargo, el trabajo que las incubadoras de empresas realizan en pos de sus objetivos, debe estar inserto y conectado a otros actores que en su conjunto componen el Ecosistema Emprendedor. Incluso, el éxito que alcancen las incubadoras de empresas en su intento de propiciar el despegue de nuevos y mejores emprendimientos, estará condicionada al grado de desarrollo y fortalecimiento en el que se encuentre el Ecosistema en el que se mueva.

### **1.5.1 Definición del Ecosistema Emprendedor**

El Ecosistema Emprendedor se refiere a los elementos (individuos, organizaciones o instituciones externas) que propician las condiciones favorables para que un emprendedor se convierta en empresario, o que existan mejores condiciones para que un “nuevo emprendimiento” (startups) tenga mayores posibilidades de éxito.

Está constituida por entidades que tienen interés real o potencial de desarrollar el espíritu emprendedor en la región, y pueden incluir a: instituciones del gobierno, escuelas, universidades, sector privado, inversionistas, bancos, líderes sociales, centros de investigación, cooperativas, municipios, gobernaciones, fundaciones, organismos internacionales de cooperación, etc.

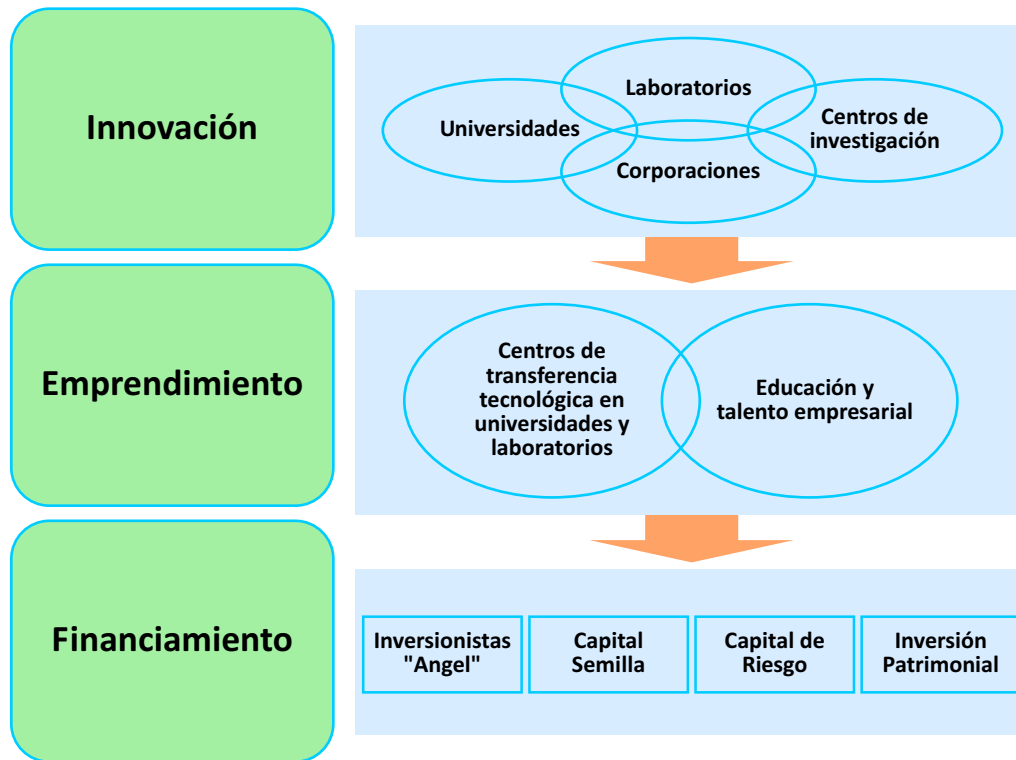
En julio de 2010, la “Harvard Business Review” publicó un artículo del profesor Daniel Isenberg de Babson Global titulado: “Cómo iniciar una revolución empresarial”. En este artículo, Isenberg describe el entorno en el que la iniciativa empresarial tiende a prosperar. A partir de ejemplos de varios países del mundo, el artículo propone que los empresarios tienen más éxito cuando tienen acceso a los recursos humanos, financieros y profesionales que necesitan y operan en un entorno en el que las políticas gubernamentales fomentan y protegen a los empresarios. Esta red se describe como el ecosistema de emprendimiento.

Jorge Peralta, en su libro “Más allá del Business Plan”, (2013), dónde se expone más detalladamente el concepto y varios aspectos del Ecosistema Emprendedor, expresa lo siguiente:

“El Ecosistema Emprendedor es una red de colaboración y confianza entre personas y organismos, tanto públicos como privados, establecidos en una región, con el interés común de favorecer la actividad emprendedora y con funciones específicas dirigidas a lograr el surgimiento de nuevas empresas que fomenten la riqueza y el progreso”.

El concepto de Ecosistema tiene sus antecedentes en el Diamante de Porter, que explica las fortalezas de un clúster o sector industrial como el resultado de integrar diversos componentes, todos necesarios. El término ecosistema fue desarrollado por Daniel Isenberg, quien define el ecosistema empresarial como una combinación de varios

**Gráfico 5: Componentes del ecosistema emprendedor**



Fuente: Emprendimiento, ecosistema y competitividad en Latinoamérica, PRODEM, (2012)

Sin la presencia simultánea de los tres componentes, no es posible tener un ecosistema emprendedor. Sin embargo, un ecosistema emprendedor puede existir, cuando la innovación es escasa, el financiamiento insuficiente, o con talento empresarial limitado, pero ninguno de estos componentes pueden estar totalmente ausentes.

En el caso de Brasil, las instituciones públicas y el sector privado proveen instrumentos y programas para apoyar los diferentes estadios del emprendimiento. También para el crecimiento de las empresas, Brasil tiene diversas instituciones que ofrecen un conjunto de herramientas para el desarrollo empresarial, que van desde inversionistas ángeles, capital semilla y capital de riesgo, hasta inversión patrimonial. Las principales organizaciones del sector público son: la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP) una agencia que apoya la innovación y el desarrollo en etapas tempranas y avanzadas; SEBRAE, la agencia que tiene el mandato de trabajar a nivel productivo y social apoyando a las pequeñas y medianas empresas; el Banco de Desarrollo (BNDES), un banco público de fomento que apoya el financiamiento durante las diversas etapas del crecimiento de la empresa.

## **1.5.2 Actores del Ecosistema Emprendedor**

Entre éstos actores encontramos: al sector público con sus diversos organismos ejecutores de las políticas públicas dirigidas a apoyar y mejorar el entorno emprendedor; la academia con sus funciones de educación, investigación y vinculación con el sector empresarial; el sector financiero que debe no solo otorgar créditos favorables y focalizados a las



diferentes etapas del desarrollo empresarial, sino que además, promover la creación de otros instrumentos financieros tendientes a disponibilizar el capital emprendedor, como el capital semilla, el capital de riesgo, el sistema de ángeles inversionistas, etc.; el sector privado, que por medio de sus gremios y cámaras puede presionar para la generación de ambientes favorables de negocios, además de ser el mismo impulsor de nuevas empresas como los Spin-off; la sociedad civil, que por medio de las ONGs, la prensa, la familia y otros grupos pueden fomentar, promover y difundir la cultura emprendedora, a fin de que cada vez más, la sociedad en su conjunto genere una serie de incentivos para la conformación de más y mejores empresas, y que esté bien visto que más personas se dediquen a ser empresarios y menos personas se dediquen a ser empleados; y los organismos de cooperación internacional, que pueden canalizar alianzas con instituciones extranjeras, realizar transferencias de conocimientos y experiencias de otros países y financiar proyectos específicos relacionados con el entorno emprendedor.

### **1.5.3 El Ecosistema Emprendedor en el Mundo**

Con el fin de explicar o crear la cultura empresarial, un elemento aislado en el ecosistema emprendedor es insuficiente. En las regiones que tienen importantes avances en las iniciativas empresariales (por ejemplo: Irlanda , RNIS , Silicon Valley , la Ruta 128 , Islandia , etc) muchos de los elementos de los ecosistemas son fuertes y por lo general han evolucionado más o menos simultáneamente. Del mismo modo, la formación de estos ecosistemas sugiere que los gobiernos o líderes sociales que quieran fomentar más el espíritu empresarial como parte de la política económica deben fortalecer varios de estos elementos de forma simultánea.

En algunas economías desarrolladas, se han experimentado que el ambiente propicio solo se construye con la cooperación de las partes involucradas: instancias de gobierno, universidades y centros de investigación; organismos de apoyo como incubadoras y aceleradoras de empresas; empresas ya constituidas con cadenas de valor funcionando, entre otras. Todas ellas le ofrecen al emprendedor, de forma subsidiaria, el sostén necesario para lograr que la nueva empresa sobreviva en su etapa temprana, crezca y genere desarrollo.

Una región en la que el Ecosistema Emprendedor ha progresado, como en pocos lugares del mundo, es la del Silicon Valley en California, EE.UU. El avance tecnológico, el ascenso de la cultura emprendedora y la rápida evolución de la economía en ese territorio desde la década de los 70's, lo han convertido en un foco de atención y materia de estudio, al ser reconocido como el modelo de ecosistema emprendedor de referencia.

La intención de replicar el modelo del Silicon Valley ha sido de gran interés, pero reproducir las condiciones, circunstanciales y elementos de ese lugar es muy difícil o hasta imposible de lograr. Su entorno se ha distinguido por la exitosa conjunción de varios elementos: tecnología, capital, talento, una masa crítica de empresas con canales establecidos y una cultura empresarial que fomenta la innovación además de una fuerte relación de las universidades con la industria, una cultura de colaboración y una tolerancia a los fracasos en startups.

## **1.5.4 El Ecosistema Emprendedor en la Región**

Se puede sostener que el estudio y análisis del Ecosistema Emprendedor es bastante reciente. Se puede inferir que desde el año 2012 y 2013 recién están apareciendo estudios y textos al respecto. Existe, sin embargo, en la región muchas organizaciones que se encuentran interesadas en abordar este tema, por lo que en los próximos años vayan surgiendo importantes investigaciones y documentos al respecto. Uno de ellos, el más reciente y el más importante, fue elaborado por el Banco de Desarrollo de la Corporación Andina de Fomento (CAF) en el año 2013 en su “Reporte de Economía y Desarrollo”. Es interés de esta investigación, aportar un cúmulo de información y debate que se irá generando en los años posteriores.

## **1.5.5 El Ecosistema Emprendedor en Paraguay**

Se ha visto que el Ecosistema Emprendedor es el conjunto de instituciones interesadas en apoyar al entorno emprendedor, a fin de que éste cuente con las condiciones favorables para su crecimiento, expansión y desarrollo, minimizando el riesgo de mortandad de empresas, sobre todo en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En efecto, las instituciones que forman parte del Ecosistema Emprendedor, ponen a disposición de las personas un conjunto de servicios que abarcan desde el fomento de la cultura emprendedora, pasando por la consolidación de la idea de negocio, la construcción del modelo de negocio, la formalización, la obtención del capital necesario para ponerlo en marcha, el acceso a una red de relaciones, llegando incluso a la generación de políticas públicas y a la implementación de programas de apoyo al emprendedor.

Por otro lado, es sabido que ninguna institución por sí sola tiene la capacidad ni el interés de proveer el abanico de servicios que el emprendedor requiere, ni de garantizar el mejoramiento de las condiciones que el emprendedor demanda para su óptimo desarrollo, por lo que se hace imprescindible el trabajo coordinado y articulado de todas las instituciones que ofrecen algún tipo de apoyo al emprendedor y que trabajan por el mejoramiento del entorno empresarial.

En definitiva, el Ecosistema Emprendedor debe ser un ente consciente de su propia existencia y del papel que cada uno de sus miembros cumple en el conjunto, a fin de identificar las debilidades del sistema y trabajar sobre ellas, además de observar las superposiciones de iniciativas canalizando mejor las energías de sus integrantes y alcanzar de esa manera una sinergia que optimice los recursos.

Esta visión sistémica del ámbito emprendedor es compartida por casi todos los países de América Latina y el mundo; y en Paraguay existen al menos 50 instituciones que forman parte de un Ecosistema Nacional no formalizado pero que tiene sus años trabajando en el tema, con todo el cúmulo de conocimientos y experiencias que eso implica.

En el año 2012, la Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), y la Red de Incubadoras de Empresas del Cono Sur (REPABI) como testigo de honor, impulsaron la suscripción de una carta intención, para la conformación de la “Red Impulsora del Ecosistema Emprendedor en Paraguay (RIEEP)”, El objetivo de esta “Carta de intención” fue la conformación de una red nacional con actores públicos y privados, que trabajen en forma coordinada, impulsando Políticas Públicas y promoviendo acciones para el desarrollo del emprendedorismo en todos los ámbitos, a fin de fomentar el crecimiento económico y social del país, y de esta manera reducir el desempleo y la pobreza.

Esta iniciativa ha entusiasmado a las más representativas instituciones públicas y privadas nacionales, las cuales han suscripto esta “carta de intención” en señal de apoyo, el 8 de noviembre del 2012, en el “1er Encuentro Internacional de Emprendedorismo e Incubadoras de Empresas (EIDE)” llevado a cabo en Asunción, Paraguay.

Las instituciones firmantes fueron: Ministerio de Educación y Cultura (MEC); Ministerio de Justicia y Trabajo (MJT); Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); Ministerio de Industria y Comercio (MIC); Secretaria Técnica de Planificación (STP); Honorable Cámara de Diputados a través de la Comisión de Ciencia y Tecnología; Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT); Municipalidad de Asunción; Federación Paraguaya de Microempresarios (FEPAME); Asociación Rural del Paraguay (ARP); Unión Industrial Paraguaya (UIP); Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (FEPRINCO); Centro de Importadores del Paraguay (CIP); Agencia Financiera de Desarrollo (AFD); Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE); Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD); Club de Ejecutivos del Paraguay; Club de Emprendedores; Club de Negocios Asunción; Cámara Nacional de Comercio y Servicio del Paraguay (CNCSP); Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACCOOP); Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP); Desarrollo en Democracia (DENDE); y la Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR).

Fuente: Planificación estratégica RIEEP, (2013)

**Gráfico 6: Red Impulsora del Sistema Emprendedor en Paraguay**



## EJE 1

Ítem 1.1: Revisión de Políticas Públicas relacionada al Emprendedorismo y Políticas relacionadas al empleo.

Ítem 1.2: Revisión y articulación de programas y proyectos (públicos o privados) existentes, referidos al apoyo al emprendedor e impulsar el desarrollo e implementación de nuevos programas y/o proyectos que hagan falta.

Ítem 1.3: Proponer y desarrollar con el Estado, Políticas Públicas complementarias para el desarrollo del Emprendedorismo.

## EJE 2

Ítem 2.1: Programa Nacional de la Cultura Emprendedora.

Ítem 2.2: Programa de Competitividad (promoción, inversión, exportación).

Ítem 2.3: Centros de Apoyo a Emprendedores.

Ítem 2.4: Pre-incubadoras, Incubadoras y Aceleradoras de Empresas.

Ítem 2.5: Parques Industriales, Parques Científicos y Tecnológicos, Condominios Empresariales.

## EJE 3

Ítem 3.1 Creación de un Fondo de Garantía para Emprendedores.

Ítem 3.2: Proponer y/o promover políticas crediticias diferenciadas para el sector emprendedor y empresas nacionales.

Ítem 3.3: Identificación de Ángeles inversionistas y promover la generación de mecanismos de incentivo a los mismos.

Ítem 3.4: Identificación de Capital Semilla por sectores ya existentes.

Ítem 3.5: Impulsar la generación de Capital Semilla para sectores no atendidos.

Ítem 3.6: Impulsar la creación de un Fondo de ayuda al emprendedor, en la etapa inicial de desarrollo del emprendimiento empresarial.

Ítem 3.7: Impulsar la creación de un Fondo Rotatorio para Emprendedores.

## EJE 4

Ítem 4.1: Articulación académica con el sector empresarial.

Ítem 4.2: Desarrollo de la capacidad y características emprendedoras.

## EJE 5

Ítem 5.1: Diseño e implementación de la Estrategia de Articulación.

Ítem 5.2: Mentorías Empresariales.

Ítem 5.3: Impulso al desarrollo y consolidación de empresas nacientes (start ups).

## EJE 6

Ítem 6.1: Inserción de la Cultura Emprendedora.

Ítem 6.2: Medios Tradicionales de Comunicación.

Ítem 6.3: Redes Sociales.

Fuente: Informe de la Red Impulsora del Ecosistema Emprendedor en Paraguay, RIEEP, (2012).

## 1.6 Las Incubadoras de Empresas y su Relacionamiento con el Ecosistema Emprendedor

El rol de las incubadoras de empresas es clave para la formación y consolidación del emprendedor y su idea de negocio. Su objetivo principal es garantizar la existencia de suficientes emprendimientos con potencial de éxito para que sean atractivos para los demás elementos del ecosistema, como el sistema financiero o las políticas públicas. Sin emprendimientos sólidos e innovadores, que hayan sido validados en el mercado, que estén basados en un modelo de negocio y que cuenten con un equipo técnico, liderado por un emprendedor preparado para vender su idea, el Ecosistema no cumpliría su misión.

Por otro lado, las acciones de las incubadoras de empresas se verán fortalecidas en la medida que encuentren suficientes respaldo en los demás elementos del ecosistema. En otras palabras y a manera de ejemplo, los elementos de fundamental importancia para potenciar un ecosistema emprendedor son:

- Un sistema académico que genere emprendedores preparados y motivados para crear empresas innovadoras.
- Un sistema financiero que facilite el acceso al capital necesario para disparar las ideas innovadoras.
- Un sistema de agencias del sector público que generen las condiciones necesarias para la promoción de las actividades emprendedoras, entre otros.

En definitiva, una incubadora de empresas debe trabajar en forma articulada y con relacionamiento basados en la confianza y convicción, con los demás componentes del Ecosistema Emprendedor.

**Gráfico 7: Elementos claves del Ecosistema Emprendedor**



Fuente: Gráfico extraído del Artículo Comunidades que aprenden, emprenden e innovan” - [www.wisdomcave.com](http://www.wisdomcave.com)

## 1.7 Instituciones que Apoyan Programas de Emprendedorismo e Incubación de Empresas en América Latina

Desde las incubadoras de empresas se brindarán apoyo a los emprendedores introduciéndoles en una red de diferentes actores tanto nacionales, regionales, o internacionales que les permitan desarrollar capacidades y conocimientos, así como aprovechar oportunidades brindadas por cada organismo.

Entre los organismos con los cuales se debe generar sinergia, son:

### A. Nacionales

**Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y sus programas.** Es un organismo del Estado encargado de formular, proponer e implementar las políticas nacionales y estrategias de ciencia, tecnología e innovación y de calidad para el país, en concordancia con la política de desarrollo económico y social del Estado. (Extraído de <http://www.conacyt.gov.py/atribuciones>).

**Ministerio de Industria y Comercio (MIC). Vice Ministerio de MiPyMEs.** Es un organismo del Estado creado para posibilitar el trabajo integral, armonizado y conjunto de órganos y direcciones del MIC, a fin de diseñar, implementar y acompañar las políticas públicas y programas destinados al fortalecimiento de las micros, pequeñas y medianas empresas del Paraguay. (Extraído de LEY N° 4.457).

**Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP).** Es una institución cuya misión es desarrollar y promover la formación profesional y favorecer las condiciones de inserción laboral, a través de la capacitación, investigación, asistencia técnica, consultoría, incorporación y difusión de innovaciones tecnológicas pertinentes de calidad, aumentando la competitividad de los segmentos de la producción y contribuyendo al desarrollo humano integral y sustentable del país. (Extraído de la página oficial del SNPP).

**Fundación Parque Tecnológico de Itaipú (FPTI).** Es una institución constituida por profesionales especializados, que contribuye al desarrollo de la cultura de la innovación, conforme a los delineamientos estratégicos nacionales. (Extraído de la página oficial de la FPTI).

**Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR).** Es una Asociación sin fines de lucro que aglutina a instituciones del país relacionadas al emprendedorismo entre las cuales se encuentran universidades, fundaciones, asociaciones del sector privado, instituciones gubernamentales y municipales, a través del intercambio de conocimiento y la articulación de acciones en pro del desarrollo de experiencias tecnológicas que generen innovación e impulsen el crecimiento sustentable del país.

Son miembros de INCUPAR:

- Universidad Nacional de Asunción (UNA).
- Universidad del Cono Sur de las Americas (UCSA).
- Universidad San Carlos (USC).
- Universidad Americana.
- Universidad Autónoma de Asunción.
- Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción (UCA).
- Universidad Columbia.
- Universidad del Pacífico.
- Universidad Tecnológica Intercontinental.
- Universidad Nacional de Itapúa.
- Ministerio de Industria y Comercio (MIC).
- Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL), del Ministerio de Trabajo
- Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), del Ministerio de Trabajo.
- Fundación Parque Tecnológico de Itaipú (FPTI).
- Incubadora LANSOL.
- Asunción Business.
- Centro Municipal de Promoción Empresarial (CEMUPE), de la Municipalidad de Asuncion.
- Fundación Paraguaya.

Fuente: Asociación Paraguaya de Incubadora de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR)

## B. Internacionales

### **Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN):**

Es una institución que apoya el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe a través del fomento a la inversión privada y la promoción del desarrollo del sector privado. Específicamente, el FOMIN desarrolla, financia y ejecuta modelos de negocios innovadores que benefician a hogares con escasos recursos y de bajos ingresos, empresarios y otros socios del sector privado y público y no tienen fines de lucro. De igual manera, el FOMIN evalúa el impacto de sus intervenciones y las lecciones aprendidas. (Extraído de la página oficial del FOMIN).

**Corporación Andina de Fomento (CAF):** es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 19 países, 17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal, y 14 bancos privados de la región. Con sede en Caracas, Venezuela, cuenta con oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito, Madrid, México D.F, Ciudad de Panamá, Asunción, Lima, Montevideo y Puerto España.

Promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina, que incluyen diseño y utilización de novedosos mecanismos orientados a facilitar el acceso a financiamiento del sector MIPYMES.

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):** El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la red mundial en materia de desarrollo. Actualmente está presente en más de 170 países y territorios, colaborando con ellos en la elaboración y aplicación de sus propias soluciones a los desafíos de desarrollo nacionales y mundiales. Trabaja en los temas de Desarrollo Humano y Social, Gobernabilidad Democrática, Gestión y Reducción de Riesgos, y Ambiente y Energía.

**Fondos Estructurales de Convergencia del Mercosur (FOCEM):** es un Fondo destinado a financiar proyectos en beneficio de las economías menores del MERCOSUR, está integrado por contribuciones financieras de los Estados Partes, no reembolsables.

Los objetivos del Fondo son: promover la convergencia estructural; desarrollar la competitividad; promover la cohesión social, en particular de las economías menores y regiones menos desarrolladas, y apoyar el funcionamiento de la estructura institucional, así como el fortalecimiento del proceso de integración.

**Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE):** entidad privada sin fines de lucro que busca promover un ambiente institucional que estimule la creación de empresas formales, competitivas y sustentables. Apunta a promover a los micro y pequeños negocios, esenciales para el desarrollo de Brasil, utilizando como herramienta principal la capacitación del emprendedor, a través de cursos y conferencias, información y consultoría, promoción de eventos, premiaciones y publicaciones entre otras. Su alcance no solamente se limita al Brasil, sino también a otros países de la región con instituciones aliadas en cada una de ellas.

**InfoDev:** es un programa del Banco Mundial compuesto por múltiples donantes que apoyan a los emprendedores en su búsqueda de capital semilla y ángeles inversionistas entre otros temas. Se busca ayudar a los empresarios para asegurar la financiación inicial adecuada; convocar a los empresarios, inversionistas, responsables políticos, mentores y otras partes interesadas para el diálogo y la acción. También produce productos de conocimiento de vanguardia, vinculados al trabajo de la región. (Extraído de la página oficial del InfoDev).

**Banco Mundial (BM):** El Banco Mundial funciona como una cooperativa integrada por 188 países miembros, provee recursos y conocimientos a países en desarrollo, creando asociaciones en los sectores público y privado. Maneja múltiples proyectos en todo el mundo a través de sus oficinas o representaciones en cada país asociado.

**Cooperación Alemana de Desarrollo (GIZ):** es un organismo internacional que promueve la colaboración entre el sector privado y público para lograr un desarrollo sostenible, en áreas como capacitación de jóvenes, infraestructura urbana, tecnologías medio ambientales y desarrollo rural sostenible. Al mismo tiempo, interactúa con la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, que hace de intermediaria entre las empresas europeas y paraguayas respectivamente.

**Cooperación de la Unión Europea (UE):** La cooperación se implementa a través de varios mecanismos complementarios, como son la cooperación bilateral, la cooperación regional y líneas temáticas. La mejora del sistema educativo, la lucha contra la pobreza y la integración económica del Paraguay son las tres áreas en las cuales trabaja la cooperación bilateral. Además, las iniciativas de cooperación tienen en cuenta los siguientes ejes transversales: el respeto de los derechos humanos, la protección del medio ambiente y la gobernabilidad. La UE contribuye con donaciones no reembolsables, utilizando principalmente dos mecanismos, siendo proyectos (integrados dentro de instituciones públicas) y el apoyo presupuestario (inyecciones monetarias directas al Tesoro nacional, vinculadas al progreso con la implementación de políticas públicas).

Además de la cooperación bilateral, Paraguay se beneficia de varios programas regionales, incluyendo programas a nivel Mercosur y a través de varias líneas temáticas, la UE busca fortalecer organizaciones no-estatales y autoridades locales en temas tales como los



DDHH, el medio ambiente, la participación ciudadana y salud.

**Agencia para el Desarrollo y Cooperación Internacional del Ministerio de Exteriores de Israel (MASHAV):** La cooperación del Gobierno de Israel tiene varias herramientas de desarrollo que ofrece a los países con los cuales tiene relacionamiento, siendo una de las principales la capacitación a través de cursos durante todo el año en Israel en más de un idioma y diversos temas.

**Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI):** Grupo latinoamericano de integración comprender trece países miembros. Propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano. Los acuerdos regionales pueden abarcar materias diversas como desgravación arancelaria y promoción del comercio; complementación económica; comercio agropecuario; cooperación financiera, tributaria, aduanera, sanitaria; preservación del medio ambiente; cooperación científica y tecnológica; promoción del turismo; normas técnicas; y muchos otros campos. (Extraído de la página oficial del ALADI).

## C. Regionales

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Argentina.

Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial (INMETRO), Brasil.

Instituto Nacional de Normalización (INN), Chile.


Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile

Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN), Paraguay.

## 2 Sensibilización y Captación de Emprendedores



En esta sección se presentan las diferentes modalidades de contacto inicial con los potenciales emprendedores de negocios, con el fin de identificarlos y orientarlos en el desarrollo de ideas innovadoras y potenciar sus perfiles de emprendedor. Las principales actividades que se realizan en esta etapa consisten en charlas de sensibilización y talleres de motivación, para despertar el interés de los participantes, que una vez sensibilizados puedan iniciar el proceso del desarrollo emprendedor.

- 
- ☑ Estrategias de sensibilización y captación de emprendedores
  - ☑ Criterios de selección de emprendimientos para ingresar a una incubadora de empresas

## 2.1 Estrategias de Sensibilización y Captación de Emprendedores

La sensibilización y captación, es una de las primeras intervenciones de aproximación al emprendedor por parte de una incubadora de empresas. Las acciones desarrolladas en esta fase suelen ser talleres de sensibilización y generación de ideas, estímulos a la creatividad y presentación de las características emprendedoras personales.

**Gráfico 8: Seminarios de Sensibilización a Emprendedores**



Fuente: Seminario de emprendedorismo en la ciudad de Villarrica, (2014) actividad organizada en alianza entre varias instituciones.

Por lo general en las universidades, los estudiantes se nutren de proyectos propios; sin embargo, es fundamental trabajar el emprendedorismo en toda la comunidad universitaria. Es por eso que un programa de apoyo a emprendedores, impulsado desde la misma universidad contribuiría con una captación más efectiva de emprendedores de negocios.

Así también, los gremios, municipios y gobernaciones, son espacios propicios para sensibilizar y captar emprendedores y direccionar a las instituciones especializadas que apoyan a la creación de nuevas empresas. Gracias a la alianza que se pueden establecer con universidades públicas o privadas, que cuenten con un programa de apoyo a emprendedores y en el mejor de los casos cuenten con una incubadora de empresas, esta actividad podría potenciar la creación de nuevas empresas y beneficiarse con el incremento de puestos de trabajos que se generan localmente.

Unas de las estrategias para la sensibilización es contar con un plan de comunicación, que permita atraer a los potenciales emprendedores a la incubadora de empresas, buscando incrementar la cantidad y la calidad de emprendedores con ideas innovadoras.

Algunos recursos con fuerte componente de comunicación que permiten identificar y atraer emprendedores para las incubadoras de empresas son:

- Organización de cursos.
- Organización y/o participación de conferencias.
- Organización y/o participación de seminarios.
- Visitas guiadas a incubadoras de empresas.
- Exposición de casos exitosos de emprendedores.
- Participación en ferias y exposiciones, organizadas por entes públicos o privadas.
- Promoción y difusión de la incubadora de empresas en materiales impresos.
- Promoción a través de una página web, con información atractiva y actualizada.
- Aplicación de redes sociales, que permita difundir e interactuar con la comunidad

**Cuadro 3: Esquema del Plan de Marketing utilizado para organizar actividades y control de avances**

Plan de Marketing de la Incubadora de Empresas					
Estrategia N°:			Objetivos:		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Con qué?	¿Quién?
Actividad 1		Tareas	Periodo	Recursos	Responsables
Actividad 2					

Otras de las acciones que favorecen el trabajo de sensibilización, es contar con una alianza con los medios de prensa locales, que apoyen con la difusión de las actividades de las incubadoras de empresas.

Fuente: Manual de Incubación – Ingenio BID / FOMIN / LATU, (2011)

## **Caso: Sensibilización y captación en la Incubadora de Empresas Ingenio del Uruguay**

***“En los cinco primeros años de existencia, Ingenio utilizó una mezcla de medios de comunicación, con el objetivo de sensibilizar y captar proyectos para apoyar, estos fueron: afiches, presentaciones en universidades, avisos en los diarios y la radio, comunicados en cámaras empresariales afines. A partir del quinto año el flujo natural de proyectos hacia la incubadora fue suficientemente ágil como para que ya no fuera necesario invertir recursos en publicidad”.***

Posterior al proceso de sensibilización de emprendedores, se realizan reuniones personalizadas con los emprendedores donde se explican los pasos a seguir, de tal manera a que el emprendedor conozca cuales son los tipos de acompañamiento que la incubadora de empresas les ofrecerá, para madurar la idea y llevar adelante el emprendimiento, que ingresará en la incubadora de empresas.

Los emprendimientos identificados por los emprendedores serán acompañados por las incubadoras de empresas y dependiendo del tipo de incubadora, albergarán los emprendimientos y serán asesorados por un equipo técnico.

## **Caso: Sensibilización y captación en la INCUNA**

***La INCUNA, reconoce a la “sensibilización y captación de emprendedores” como el paso previo a la etapa de Pre-incubación. Los modelos tradicionales presentan 3 etapas: Pre-incubación, Incubación y Post-incubación; pero se debe entender que en el contexto y el ecosistema emprendedor nacional, no se cuenta con el apoyo suficiente, permanente y constante de actores con la función de sensibilizar a emprendedores para generar ideas de negocios innovadores, que promuevan empresas competitivas y empresarios con aptitud y actitud emprendedora.***

Por esta razón, la INCUNA, asume este compromiso y propone incorporar la tarea de sensibilizar a emprendedores, como parte de las actividades de la incubadora de empresas, considerando que esta metodología se puede aplicar en otros escenarios donde el ecosistema emprendedor está en proceso de formación.

Fuente: INCUNA, (2014)

Es importante relacionarse con otras instituciones que podrían realizar la tarea de sensibilización. De esta manera se puede acelerar el proceso de captación de emprendedores, que cuenten con el potencial para emprender un negocio. La experiencia de trabajar con actores locales comprometidos, mostraron resultados positivos a la hora de convocar y sensibilizar emprendedores.

**Gráfico 9: Foto de Taller Motivación con Dinámicas de INCUNA**



Fuente: Dinámica grupal del Taller “Laboratorio Empresarial”, organizado por Programa de Emprendedores de la FPUNA, (2013)

## ***2.2 Criterios de Selección de Emprendimientos para Ingresar a una Incubadora de Empresas***

Los requisitos para postularse a una incubadora de empresas varían de una organización a otra, sin embargo, existen algunos criterios comunes para evaluar y seleccionar emprendedores con ideas de negocio, algunos de los criterios son:

- Que la idea sea creativa e innovadora.
- Que genere valor agregado.
- Que atienda una necesidad en el mercado.
- Que apunte a la solución de problemas reales.
- Que posea potencial de crecimiento.
- Que sea capaz de generar empleos.
- Que sea ambientalmente amigable.

Otro criterio no menos importante que favorece al momento de seleccionar ideas de negocios, es que los emprendedores hayan pasado por el proceso de sensibilización en seminarios, charlas o talleres de emprendedorismo.

No siempre los emprendedores llegan a una incubadora de empresas con ideas claras y es común encontrar emprendedores con varias ideas. Esta situación debe ser aprovechada por el equipo técnico de las incubadoras de empresas, para captar emprendedores, estimularlos y ayudarlos a encontrar la innovación en sus ideas.

Entre todos los criterios, la innovación es el requisito que normalmente buscan las incubadoras de empresas en las ideas presentadas, especialmente aquellas incubadoras de empresas que son de base tecnológica.

Es importante comprender el concepto y las diferentes dimensiones que implican la innovación.

***Creatividad es la generación de ideas nuevas y la innovación es la aplicación de ideas novedosas y útiles para crear un nuevo negocio o establecer nuevos sistemas de producción de bienes y/o servicios. Majaro, (1992).***



Fuente: Imagen extraída de internet, muestra la aplicación de la tecnología en productos y servicios innovadores.

Los tipos de innovaciones que normalmente buscan las incubadoras de empresas en las ideas son:

**Innovación de producto/servicio:** ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado, que aporte características novedosas y valoradas por los consumidores; variaciones en el diseño o nuevas funciones de producto.

- Innovación total: puede darse cuando se crea un producto único. Este tipo de innovación es el más escaso y valorado por las incubadoras de empresas e inversionistas.
- Innovación que crea una característica nueva: este tipo es la más común de las innovaciones.

**Innovación de proceso:** consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa. Se realiza mediante la implementación de nuevas maquinarias, nuevas organizaciones o nuevas formas o fórmulas de producir.

**Innovación en comercialización:** se refiere a la implementación de nuevos métodos de venta y distribución. Pueden incluir cambios en la forma de promocionar y llegar al cliente.

# 3

## Etapas de las Incubadoras de Empresas



En este capítulo se analizará cuáles son las etapas esenciales en la incubación de empresas, desde el punto de vista de una incubadora de empresas. Se identificará cada etapa y se verá la particularidad de cada una de ellas, con el objetivo de que el emprendedor cuente con el apoyo necesario y oportuno en cada hito que se presenta durante la evolución de un emprendimiento. Al final de este capítulo, se debe tener claro cuáles son los pasos que la incubadora de empresas debe dar para acompañar al emprendedor y cumplir con su propósito.

- ☑ *Ingreso a la etapa de pre-incubación.*
- ☑ *Etapa de Pre-incubación.*
  - ☑ *Spin-off universitarias.*
  - ☑ *Criterios de evaluación y selección de proyectos para incubar.*
  - ☑ *Proceso de selección de proyectos empresariales.*
- ☑ *Etapa de Incubación.*
  - ☑ *Proceso de graduación de la empresa incubada.*
- ☑ *Etapa de Pos-incubación*



## 3.1 Ingreso a la Etapa de Pre-incubación

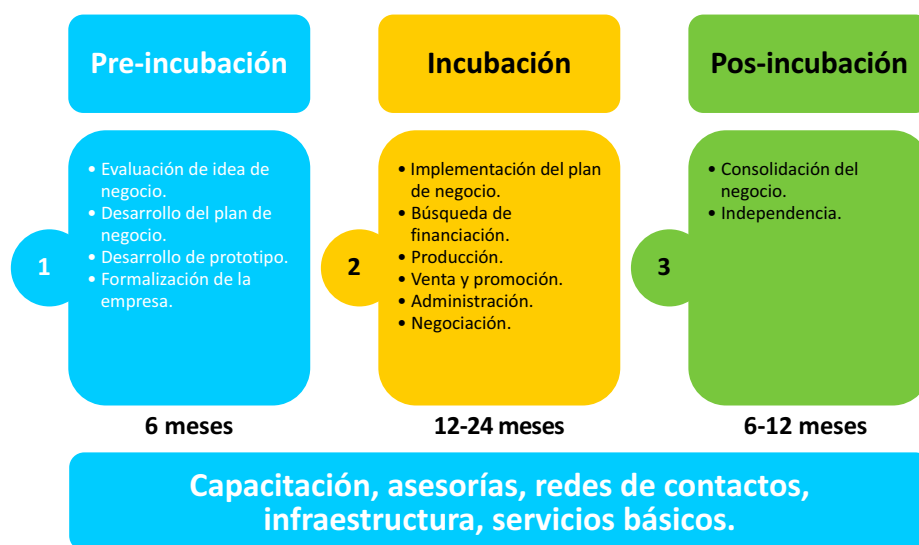
La incubadora de empresas debe contar con un equipo técnico capacitado para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que poseen los emprendedores para ingresar a la etapa de Pre-incubación.

Cada incubadora de empresas define el tipo de emprendimiento a apoyar, como así también su público objetivo y el plazo de acompañamiento en esta etapa.

Lo ideal es que el emprendedor venga a la incubadora de empresas con una idea clara e innovadora; por lo tanto es importante fortalecer el Ecosistema Emprendedor y contar con un buen sistema de sensibilización y captación de emprendedores. De igual manera, si el emprendedor no cuenta con una idea de negocio, el equipo técnico de la incubadora de empresas, podrá asesorar al emprendedor para que identifique una idea de negocio innovadora durante el proceso de acompañamiento y participe en las actividades de capacitaciones que la incubadora de empresas organiza para la identificación de ideas de negocios, como así también, podrá orientar al emprendedor a buscar oportunidades de capacitación.

En el primer contacto, el equipo técnico debe explicar al emprendedor sobre los servicios y las condiciones de apoyo que la incubadora de empresas ofrece y hacer que el emprendedor registre en una ficha técnica los datos relevantes sobre la idea de negocio: tales como la descripción de la idea de negocio, las ventajas competitivas que ofrece al mercado, los elementos innovadores, las áreas de aplicación, los clientes potenciales, recursos necesarios para aplicar o desarrollar su idea, así como la necesidad de contar con potenciales socios. De esta manera, se contará con un perfil del emprendedor y de la idea de negocio, de tal manera a analizar si es apto para iniciar la etapa de Pre-incubación y desarrollar el plan de negocio.

**Gráfico 10: Servicios de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa**



## 3.2 Etapa de Pre-incubación

Es un periodo en el cual el emprendedor deberá focalizarse en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados. Es el momento cuando debe definir el modelo de negocio que va a impulsar. Por su parte, la incubadora de empresas, debe ofrecer servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que el emprendedor tome la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea. En esta etapa el emprendedor recibirá una intensa capacitación a fin de potenciar su perfil emprendedor a través de metodologías, como el coaching y los cursos prácticos en gestión empresarial, perfeccionando sus habilidades gerenciales y personales.

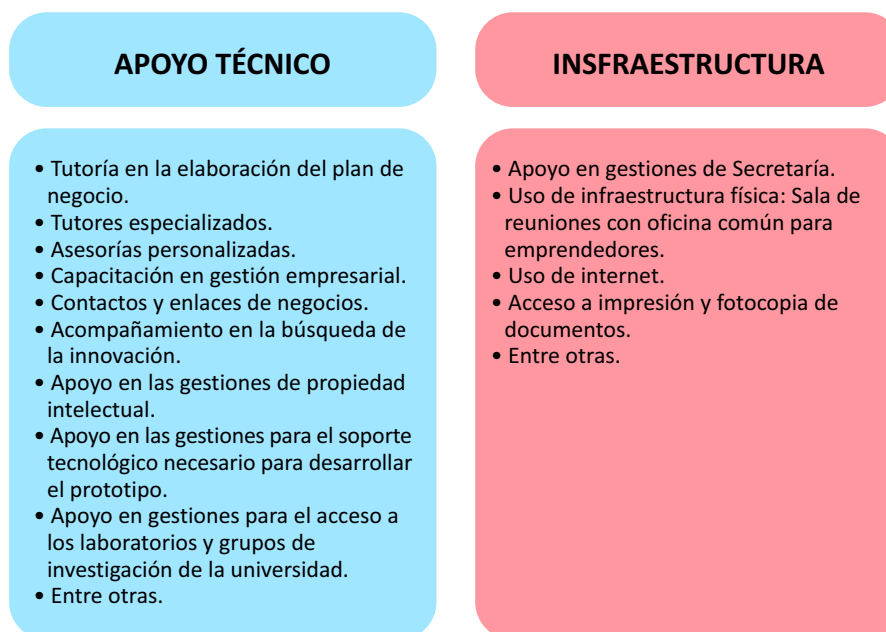
El buen desarrollo de esta etapa permitirá disminuir los riesgos de fracaso de la nueva empresa.

El resultado final en esta etapa debe ser, contar con un plan de negocio afinado y validado, listo para ingresar a la siguiente etapa de incubación.

Algunas incubadoras de empresas implementan en esta etapa la firma de un acuerdo con los emprendedores, con el objetivo de armonizar su relación con la incubadora de empresas y otros emprendedores con quienes deberán compartir, tiempo, recursos y espacio.

Fuente: INCUNA, (2014) y otras incubadoras de empresas.

### Cuadro 4: Algunos de los servicios que ofrecen las incubadoras de empresas en la etapa de Pre-incubación.



Las áreas de capacitación y tutorías que es sumamente importante desarrollar en esta etapa, se puede citar algunas de ellas: planificación estratégica, marketing (estudio de mercado) y comercialización, introducción a las finanzas, contabilidad, formalización de empresas y aspectos legales.

**Cuadro 5: Los principales objetivos que la incubadora de empresas debe lograr en la etapa de Pre-incubación**

Nº	Principales Objetivos en Etapa de Pre-incubación
1	Generar sinergia entre la universidad, entidades financieras, empresas y organismos del gobierno, que permita mejores oportunidades para las futuras empresas a crearse.
2	Incentivar la identificación del componente innovador en las ideas de negocios que se presenten.
3	Acompañar a los emprendedores en el seguimiento de la planificación.

Un importante resultado en esta etapa, es ayudar al emprendedor a definir su empresa y encaminar en la formalización y legalización, que le permitirá operar en el mercado sin contratiempo. Una nueva empresa necesita acelerar y ganar escala para alcanzar la sostenibilidad económica. Con un buen plan de negocio elaborado con informaciones obtenidas de fuentes reales y validadas en el mercado, el diseño de estrategias puede favorecer un nacimiento con buenas oportunidades de sobrevivencia inicial.

La ausencia de un acompañamiento profesional y el soporte de infraestructura básica para iniciar un nuevo emprendimiento, hacen que la mortandad de nuevas empresas sea alta. Las microempresas que nacen sin asesoramiento, normalmente tienen serios problemas comerciales y no llegan a alcanzar la facturación mínima para sostenerse económicamente, por lo que pierden dinero y no llegan a sobrevivir por mucho tiempo.

Las ideas de negocios que son apoyadas desde una incubadora de empresas universitarias, pueden generar alianzas de los emprendedores con los docentes e investigadores, con proyectos generados de la producción científica y propiedad intelectual. En este caso, debe existir un acuerdo entre las partes, donde se establecerán las formas y condiciones de trabajo, para el inicio y avance de la idea; la incubadora de empresas debe acompañar para que este acuerdo establecido entre las partes, sea respetadas para el logro de sus fines.

### **3.2.1 Spin off univeritarias**

Un caso cada vez mas difundido es la “Spin off” univeritario, consiste en incentivar la identificación de ideas de negocios en la universidad, en base a las iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia universidad.

La investigación aplicada es la base de estas empresas, cuya importancia radica en el desarrollo de nuevas tecnologías, la creación de empleo de calidad, la capacidad de generar un alto valor añadido en la actividad económica y la aportación al desarrollo regional.

Crear spin off en la univerisdad tiene ventajas para todos los implicados:

- Los emprendedores podrán seguir desarrollando la tecnología que se generó en la universidad hasta el nivel de producto final, contratar personal investigador muy valioso y obtener rendimientos económicos del proceso.

- La universidad podrá impulsar a través de las spin off su labor de transferencia de resultados de la investigación. Además obtendrá retornos económicos por contratos de transferencia con los spin off de investigaciones que si no llegan al mercado no le reportarán beneficios monetarios.
- La sociedad se beneficiará de los puestos de trabajos calificados que generan las spin off, de los impuestos que pagan y los productos novedosos que desarrollen.
- La universidad podría generar patentes o royalties a través de las spin off.

Fuente: Universidad de Granada, España

**Gráfico 11: Famosas marcas nacidas como Spin off**



### **3.2.2 Criterios de Evaluación y Selección de Proyectos Empresariales para Incubar**

El equipo técnico de la incubadora de empresas debe dar un seguimiento personalizado a los emprendedores. El tiempo estimado de pre-incubación es normalmente de 6 meses, aunque existen casos donde el entorno de pre-incubación requiere ajustarse a los tiempos del emprendedor. Es el caso de las incubadoras universitarias, donde los periodos de exámenes y presentación de tesis pueden afectar el avance de esta etapa, pudiendo extenderse entre 8 a 10 meses. Otros casos ocurren donde el emprendedor esta en un ciclo más avanzado, y en ese caso, pueden acelerar los procesos en la etapa de pre-incubación antes de los 6 meses requeridos.

***Cuando los emprendedores están en condiciones de ingresar a la etapa de incubación, el equipo técnico deberá reforzar su asistencia y estimular al emprendedor a dar el paso más importante en el proceso de emprender.***

La mayoría de las incubadoras de empresas conforman un comité evaluador y aplican criterios de evaluación de emprendimientos a impulsar a la siguiente etapa. Este comité puede estar conformado por otros profesionales vinculados a la incubadora de empresas que pueden dar una mirada diferente pero alineada a las políticas y criterios establecidos en la incubadora de empresas.

## 3.2.3 Proceso de selección de proyectos empresariales

El objetivo del proceso de selección de proyectos empresariales, es elegir a los emprendimientos que tienen el mayor potencial para pasar a la etapa de incubación. Cada incubadora de empresas tiene sus propios criterios de selección y generalmente están alineadas a las políticas de las instituciones a las que pertenecen.

La selección de emprendimientos debe ser compatible con la realidad del entorno interno y externo de la incubadora de empresas. La cantidad de emprendimientos que pueden pasar a la etapa de incubación está limitada a la disponibilidad de infraestructura física de la incubadora de empresas. También existen modelos que incuban empresas extra muro, dando mayor posibilidad de trabajar con mayor cantidad de emprendimientos/empresas en la etapa de incubación. Si bien la cantidad de empresas incubadas es un indicador importante de evaluación del funcionamiento de las incubadoras de empresas, en sus inicios, una nueva incubadora de empresas suele tener pocas empresas operando. Esta situación permite una mejor atención a los emprendedores en la fase inicial. Mientras la incubadora de empresas se va fortaleciendo en infraestructura y servicios, con el tiempo, se tendrán otros tipos de escenarios.

## 3.3 Etapa de Incubación

Pasar de la etapa de pre-incubación a la incubación, es un resultado de éxito. Estimular y apoyar a un emprendedor para iniciar su propia empresa lleva mucho trabajo y sacrificios, es en este momento que la empresa se materializa y la idea que fue evolucionado y plasmado en papel, toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento.

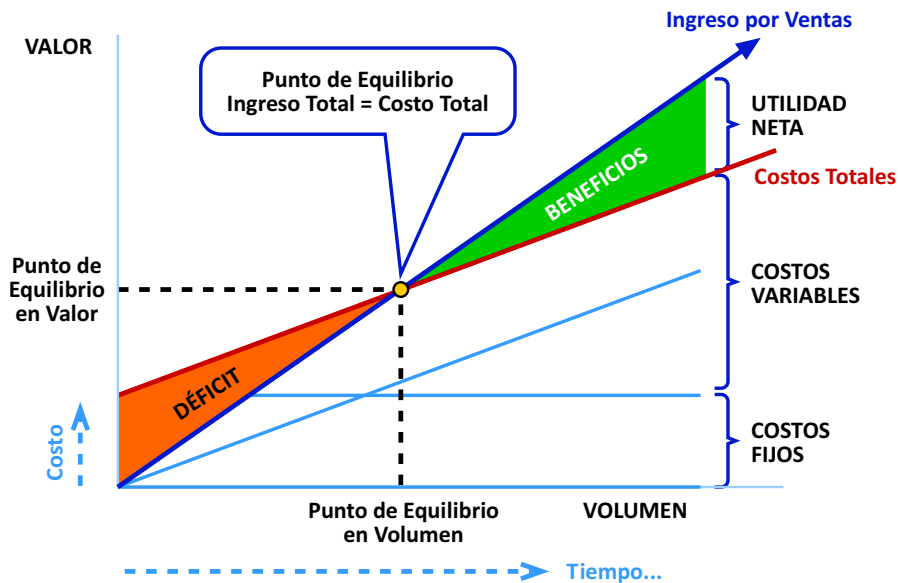
Un plan de negocio bien elaborado, aporta en esta etapa, la claridad de acciones a implementar para alcanzar el objetivo fundamental de superar la turbulencia normal del despegue de la nueva empresa para sobrevivir, alcanzando con rapidez la estabilidad económica a través de una buena gestión comercial y productiva.

En el primer periodo de esta etapa, el equipo técnico debe acompañar permanentemente al emprendedor en ajustar y responder la demanda del mercado, vender es una cuestión vital, por lo que es recomendable prestar especial cuidado en el diseño de estrategias que permitan alcanzar el nivel de ventas que necesita la empresa para sostener su estructura.

Enfrentar la realidad y comparar los resultados con el plan de negocio, permitirá evaluar la situación y el avance que se va obteniendo en la empresa. La rentabilidad es un indicador importante, aunque en esta etapa alcanzar lo más rápidamente posible el punto de equilibrio es una razón de éxito indiscutible. Una vez que la empresa haya alcanzado un movimiento comercial estable próximo al punto de equilibrio, las estrategias de crecimiento pueden ser desarrolladas.

***El “Punto de Equilibrio” es la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo. Es un indicador fundamental para controlar el desempeño de las ventas en los primeros meses de operación. En el Punto de Equilibrio la utilidad es igual a cero.***

**Gráfico 12: Punto de equilibrio**



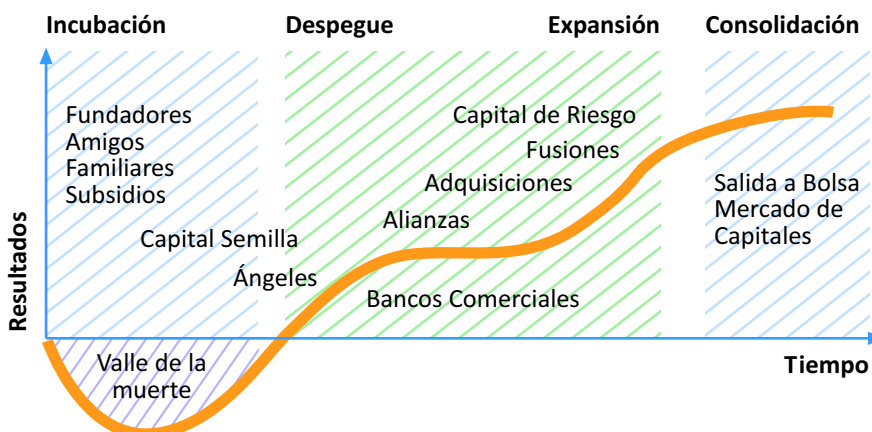
Fuente: Simulador pyme.net. Tecnología para capacitación y apoyo al trabajo docente, (2013)

Es una etapa del trabajo con los asesores, especialistas, mentores y tutores, donde se alcanza un nivel de relacionamiento más intenso y se trabaja en un ambiente de mayor confianza. La capacitación continúa y se intensifica en temas más específicos para potenciar conocimientos. En la medida de su aplicación, la empresa, el emprendedor y su equipo estarán desarrollando capacidades fundamentales para su crecimiento, encaminando a la empresa a su consolidación.

Durante la incubación, la nueva empresa experimenta todo tipo de necesidades, como las de financiamiento. Es el momento en que la incubadora de empresas debe orientar y acompañar al emprendedor para la búsqueda de aliados estratégicos, potenciales inversionistas y fuentes de captación de capital semilla.

Recordemos que un Ecosistema Emprendedor tiene oportunidad de desarrollarse cuando están presente sus tres componentes: emprendimientos, innovación y financiación.

**Gráfico 13: Evolución de la empresa y las fuentes de financiamiento**



Fuente: Gráfica obtenida del sitio de la Potenciadora de negocios Octantis de Chile, en base a Cardullo, (1999)

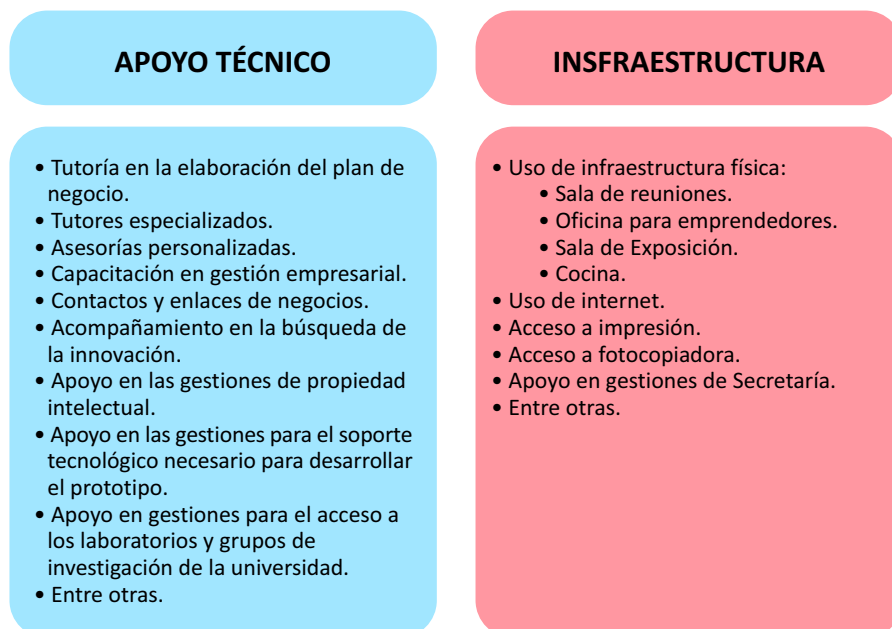
La duración de la etapa de incubación varía de 12 a 24 meses, en otros casos es hasta 36 meses; de acuerdo al tipo de incubadora de empresas. Durante todo este periodo, la empresa atravesará diferentes tipos de situaciones y requerirá la asistencia del equipo técnico de la incubadora de empresas, que deberá estar atento para asistirlo oportunamente. El monitoreo y seguimiento programado, que la incubadora de empresas debe prestar a las nuevas empresas, en esta etapa es un factor determinante para el crecimiento sostenido de la misma.

Dependiendo del tipo de emprendimiento, la etapa de incubación puede culminar antes del plazo establecido por la incubadora de empresas y en el caso de emprendimientos tecnológicos donde el desarrollo del prototipo o producto requiera más tiempo, se podrá extender de acuerdo a los criterios de la incubadora de empresas.

**Cuadro 6: Los principales objetivos que la incubadora de empresas debe lograr en la etapa de Incubación**

Nº	Principales Objetivos en la Etapa de Incubación
1	Ejecutar las estrategias definidas en el plan de negocio.
2	Ajustar y definir nuevas estrategias y planes de acción.
3	Desarrollar y fortalecer habilidades empresariales de los emprendedores.

**Cuadro 7: Algunos de los servicios que ofrecen las incubadoras de empresas en la etapa de Incubación.**



Es la fase en que el proyecto se lleva a cabo y se da seguimiento al impacto real de éste. Se prospectan cambios y se verifican objetivos. En esta etapa se implementa la planificación y se desarrollan de manera real los modelos de trabajo planteados en el plan de negocio

para las diversas áreas de la nueva empresa tales como producción, mercadotecnia y recursos humanos.

En la etapa de incubación, se ofrecen servicios integrales (tutoría, asesoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, etc.) para facilitar y guiar a las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa.

**Gráfico 14: Emprendedores trabajando en una Incubadora de Empresas INCUNA**



Fuente: Foto tomada en las instalaciones de la INCUNA. San Lorenzo, Paraguay, (2014)

### ***3.3.1 Proceso de graduación de la empresa incubada***

Una incubadora de empresas tiene la misión de acompañar al emprendedor hasta la maduración de su idea y la consolidación de su empresa. Sin embargo, se debe tener cuidado en no mantenerlo dentro de la incubadora de empresas más tiempo del plazo establecido en la etapa de incubación si la empresa ya está lista para graduarse. Con esto se pretende que la empresa incubada inicie una nueva etapa en un escenario diferente, fuera de la estructura y del soporte de la incubadora de empresas.

Si el equipo técnico considera que ha llegado el tiempo de graduarse, sin embargo la empresa no está en condiciones de dar el paso, es recomendable establecer un nuevo plazo y dar oportunidad a la empresa a realizar los ajustes necesarios para la graduación.

Para ello es fundamental que el emprendedor tenga las reglas bien en claro desde el inicio mismo de su relación con la incubadora de empresas, y sepa de antemano, cuál es el proceso que debe seguir dentro de la incubadora de empresas y cómo y en qué momento podrá graduarse y abandonar la misma.

Se debe tener en cuenta que no todas las empresas incubadas llegan a graduarse, esto no debe ser motivo de preocupación. Los motivos pueden ser diversos, como la fusión con otras empresas, la interrupción temporal de sus actividades, oportunidades de



especialización en el exterior, oportunidades laborales a nivel de dependencia y otra circunstancia probable, el quiebre de la empresa. A este grupo de empresas se los llama “empresas egresadas” de la incubadora de empresas.

***Es frecuente que muchas empresas no logren desarrollarse y no logren superar el punto de equilibrio a pesar de haber contado con un mecanismo de apoyo.***

Los criterios para la graduación pueden ser:

- a) **Tiempo:** la incubadora de empresas define el tiempo máximo que una empresa puede estar dentro de la misma; incluyendo la etapa de Pre-incubación. En este tiempo se considera suficiente para que el emprendedor esté entrenado, la idea esté madura y el producto resultante del emprendimiento haya sido probado en el mercado.
- b) **Recursos:** también se debe asignar un límite a los recursos proveídos por la incubadora de empresas a la empresa incubada. La misma tendrá acceso a espacio físico, infraestructura, maquinarias, servicios, cursos, asesorías, etc., pero siempre es recomendable definir previamente un límite máximo de utilización de éstos recursos, de tal manera que la empresa optimice los mismos y tenga claro hasta qué etapa de su crecimiento puede beneficiarse de los mismos y en qué momento estará en condiciones de graduarse de la incubadora de empresas.
- c) **Crecimiento de la empresa:** otro criterio importante son los resultados que la misma ha obtenido durante la etapa de incubación. Es necesario determinar en qué momento una empresa que tiene un crecimiento acelerado, puede graduarse.

***Dependiendo de la política de la incubadora de empresas, en la etapa de incubación, las empresas nacientes deben pagar un canon tanto por su alojamiento como por los servicios recibidos. Es importante aclarar que en la mayoría de los casos los servicios de las incubadoras de empresas son subsidiados y los costos que enfrentan no son los reales del mercado.***

## 3.4 Etapa de Pos-incubación

El objetivo de la pos-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultoría especializada, espacios empresariales y acercamientos a fuentes de financiamiento, así como apoyo a sus gobiernos corporativos.

La etapa de pos-incubación es el periodo donde las empresas graduadas, se instalan fuera de la incubadora de empresas y dependiendo de la política de la incubadora de empresas, este periodo tiene un tiempo determinado. En algunos modelos de incubadoras de empresas se considera hasta 12 meses el periodo de pos-incubación. Durante los 12 meses la empresa es analizada en su crecimiento y consolidación bajo indicadores pre-establecidos.

Existen casos de incubadoras de empresas que aplican el cobro de un canon a las empresas graduadas por un tiempo determinado, que puede ser un porcentaje anual de las

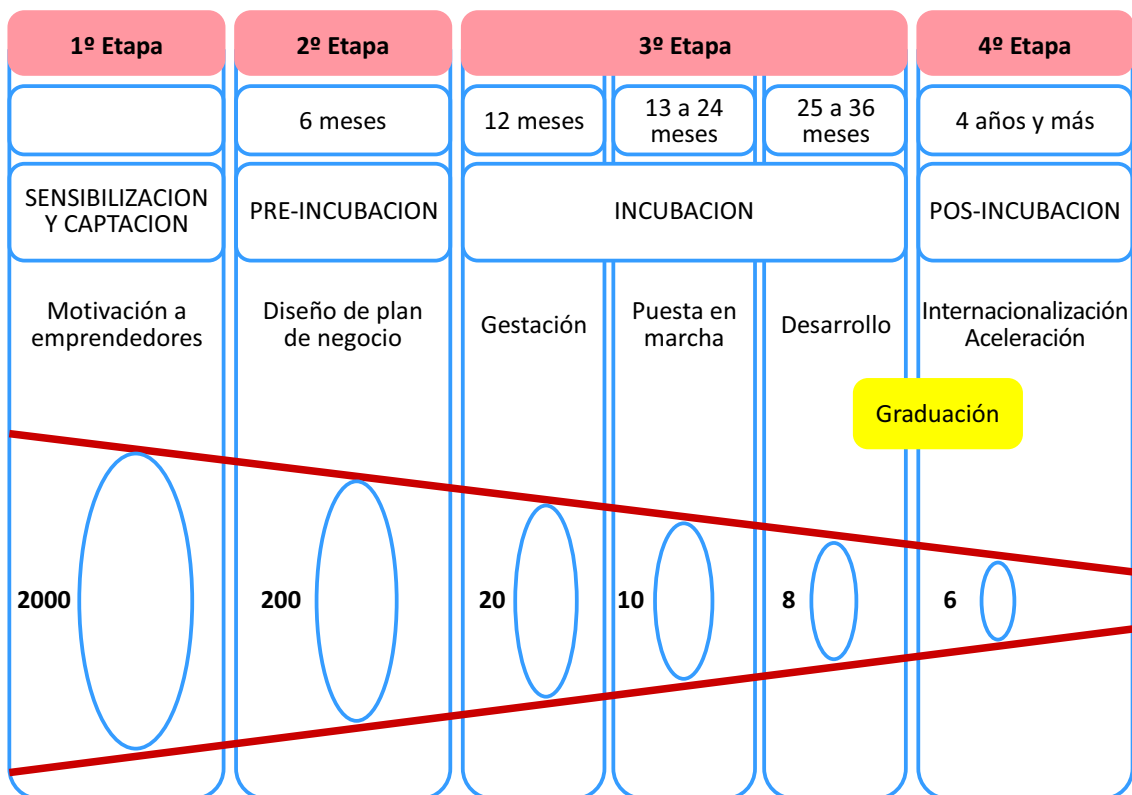
facturaciones o un monto establecido. De esta forma las empresas graduadas retribuyen parte del servicio percibido en la incubadora de empresas y en este periodo continúan recibiendo asistencia especializada y otros beneficios.

Generalmente los empresarios de las empresas graduadas son invitados a asesorar a las nuevas empresas en la etapa de incubación en calidad de mentores o tutores, como así también son invitados a formar parte del comité de selección de las nuevas empresas a ser incubadas

Los parques científicos y tecnológicos, que están ligadas a incubadoras de empresas pueden alojar a las empresas graduadas para continuar su consolidación, aplicando sus criterios y condiciones.

Las incubadoras de empresas tecnológicas se asemejan en algunos aspectos a los parques tecnológicos que proveen de un conjunto de servicios compartidos. Pero se diferencian en un aspecto esencial: en la incubadora de empresas están por un periodo determinado. En los parques tecnológicos, mientras los clientes pagan por los servicios, la estadía puede ser muy prolongada.

**Gráfico 15: Sensibilización, captación e incubación de empresas**



Con la consultoría realizada por la incubadora INGENIO a la INCUNA y tomando como referencias ecosistemas emprendedores de la región, se observó que una incubadora de empresas, para graduar 6 empresas, debe iniciar un trabajo que puede durar entre 2 a 3 años. Se estima que se tiene que sensibilizar aproximadamente 2000 emprendedores, de los cuales tan solo el 10% (200), serán captados para iniciar la etapa de pre-incubación,

tan solo el 10% de los 200 (20) emprendedores ingresarán a la etapa de incubación, de los cuales el 50% (10) podrán poner en marcha sus empresas y de estos el 80% (8) llegarán a la fase final de la incubación, finalmente, serán graduadas el 75% (6) empresas. Según lo observado en el gráfico.

Para mantener activa una incubadora de empresas, se tendrá que realizar diferentes actividades para sensibilizar y motivar cada año a los emprendedores y proseguir con los trabajos de captación, pre-incubación e incubación, asegurando un flujo de emprendedores que permita alcanzar los resultados cada año.

Fuente: INCUNA, resultado de consultoría INGENIO / FOMIN, (2010)


# 4

## Servicios de Apoyo de las Incubadoras de Empresas



La función de cualquier incubadora de empresas es crear las condiciones básicas de funcionamiento para las empresas incubadas.

Además de los servicios básicos de infraestructura las empresas incubadas reciben una serie de servicios y beneficios que potenciarán al emprendedor y el desarrollo de su nueva empresa. Las redes de contacto, alianzas con gremios, plataformas de innovación y capacitación constante, son algunas de las relaciones que la empresa incubada puede construir desde la incubadora de empresas.

- 
- Infraestructura física.*
  - Servicios en las incubadoras de empresas.*
    - Servicios operativos.*
    - Capacitación y consultoría.*
    - Redes de contacto e información empresarial.*

## 4.1 Infraestructura Física

Para la implementación de una incubadora de empresas, se debe considerar el diseño de una estructura edilicia que permita alcanzar los objetivos propuestos, para albergar y ofrecer a los emprendedores y las empresas un ambiente agradable y seguro que atiendan las necesidades operativas que se llevarán en ella.

De acuerdo con la Comunidad Europea en su informe final de evaluación comparativa de Incubadoras de Empresas, (2002) "la provisión de espacio de trabajo es fundamental para el modelo de incubadora. Existen buenas prácticas que proponen una configuración más adecuada de espacio de la incubadora".

Uno de los casos que puede surgir es la adjudicación de un edificio para el funcionamiento de la incubadora de empresas. Muchas veces la institución madre como: universidades, organizaciones empresariales, municipios, gobernaciones entre otros, entregan un inmueble en desuso, pero que son espacios que inicialmente fueron concebidos con otros fines. Por lo tanto hay una inversión de adaptación para el funcionamiento como incubadora de empresas. Un edificio podría ser fácil de adaptar o no según el tipo de emprendimientos que se pretende incubar.

Para ayudar a determinar el tamaño de la estructura de la incubadora de empresas, primeramente se debe identificar el perfil de las empresas que se incubarán y luego identificar la infraestructura que se necesita.

Si es una incubadora de empresas de tecnología de información y comunicación (TIC), la prioridad son las oficinas de incubados, salas de reunión y de conferencia. Pero si se trata de incubadoras industriales y/o de biotecnología el edificio deberá permitir el acondicionamiento de elaboración o zonas de laboratorios.

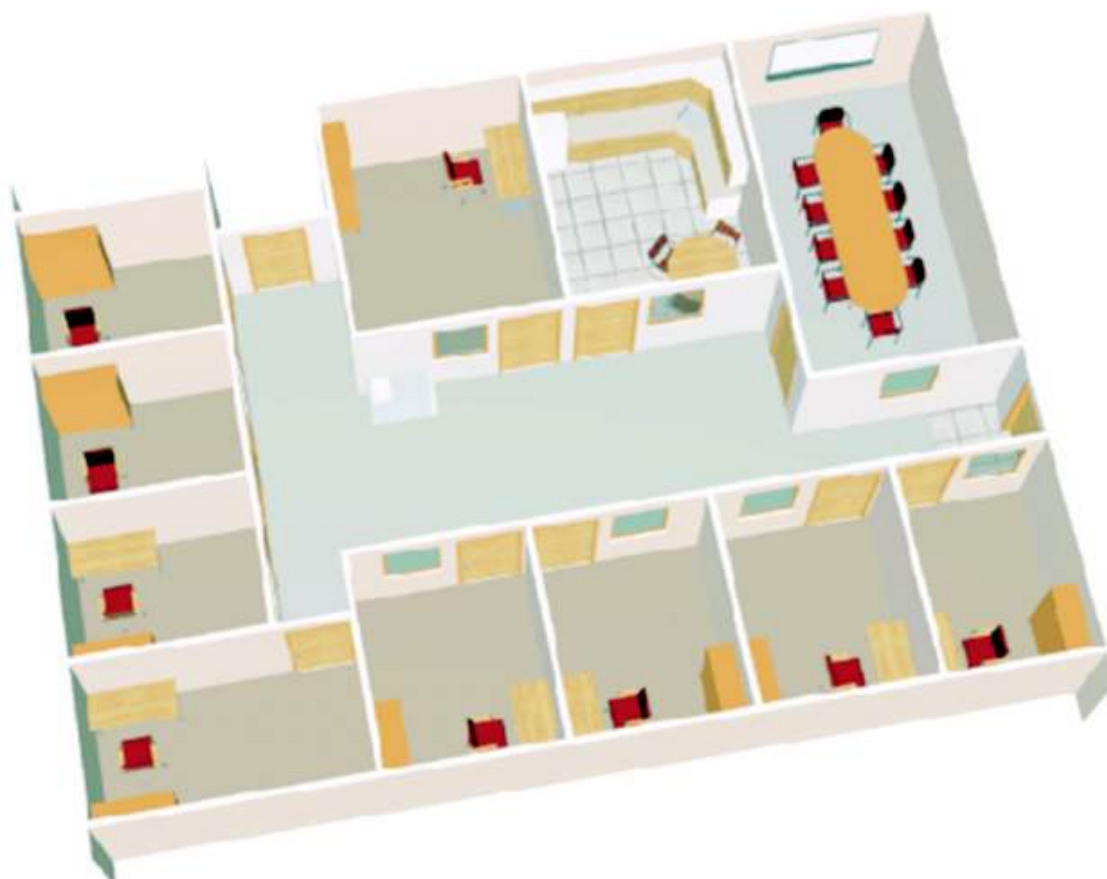
Algunos aspectos a observar en el diseño de las instalaciones a ser adaptados para el funcionamiento de una incubadora son:

- Definir cuántos espacios de trabajo se necesita.
- Calcular el tamaño de cada espacio de trabajo.
- Determinar la infraestructura básica a proveer (teléfono, conexión a Internet, enchufes eléctricos, etc.)
- Necesidad de áreas comunes (sala de reuniones, sanitarios, cocina, comedor, recepción, estacionamiento, etc).
- Determinar refacciones mínimas.

Además, es importante formularse las siguientes preguntas:

- ¿Existen riesgos ambientales al operar la incubadora de empresas?
- ¿Puede la instalación contar con un mantenimiento fácil?
- ¿Cuenta con espacio para expandir?
- ¿Cuánto será la inversión de la instalación?
- ¿Hay suficientes espacios comunes?
- ¿Es seguro el edificio para que los empresarios puedan trabajar de día y de noche?
- ¿Hay estacionamiento adecuado?

Gráfico 16: Modelo de Instalaciones de una incubadora de empresas



Fuente: Lyncol Highway Business Incubator

***Siempre que los recursos lo permitan, se recomienda que las incubadoras tengan sus propios edificios, staff y laboratorio.***

## ***4.2 Servicios en las Incubadoras de Empresas***

Los servicios de las incubadoras de empresas tienen un enfoque integral de asistencia en todas etapas de las incubadoras. En los primeros periodos los servicios son más intensos y de acuerdo al grado de madurez de la empresa se prestan servicios más direccionados a la necesidad de cada emprendimiento.

## 4.2.1 Servicios Operativos

**Las incubadoras de empresas ofrecen una serie de servicios operativos. El objetivo es proveer al emprendedor la comodidad necesaria para trabajar en un ambiente adecuado y asegurar el acceso a una serie de servicios básicos que permitirá llevar un flujo de trabajo constante.**

**Los servicios básicos ofrecidos generalmente son:**

- **Luz, agua, teléfono, internet, seguridad, limpieza de boxes y áreas comunes.**
- **Espacio físico.**
- **Oficina compartida para Pre-incubados.**
- **Oficinas para cada empresa incubada.**
- **Sala de reuniones.**
- **Sala de exposiciones.**
- **Servicio de recepción y secretaría.**
- **Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales.**
- **Sistema de seguridad.**
- **Acceso 24 horas.**
- **Casilleros.**
- **Área de cocina.**
- **Estacionamiento.**
- **Centro de impresión y copiado.**
- **Depósito.**
- **Área de eventos.**

Gráfico 17: Charla de Empresarios y emprendedores en una mesa redonda



Fuente: INCUNA

## 4.2.2 Capacitación y Consultoría

Las incubadoras de empresas en general, cuentan con programas estándar de entrenamiento y una agenda de seminarios o talleres. Además durante el proceso de selección de la empresa incubada, se identifican aquellos aspectos específicos en los que cada empresa necesita desarrollar con mayor énfasis en ciertas habilidades empresariales, que se dan a través de las consultorías.

La capacitación sirve para fomentar una cultura emprendedora de alto valor agregado que fortalezca el conocimiento empresarial, para la puesta en marcha de negocios innovadores y competitivos, maximizando las posibilidades de éxito.

***“Dos áreas claves en la formación de los emprendedores, en el inicio de la incubación son, el plan de negocio y marketing y ventas”***

A través de la capacitación y consultoría, se incrementa la cultura emprendedora y habilidades empresariales, que normalmente están orientadas en áreas como:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo actitudinal.
- Creatividad e innovación.
- Desarrollo de modelo de negocio.
- Plan estratégico y de negocio.
- Gestión jurídica y legal.
- Gestión contable y tributaria.
- Administración y finanzas.
- Gestión de mercadeo.
- Gestión de procesos.
- Diseño industrial e imagen corporativa.
- Propiedad intelectual.
- Herramientas de presentación empresarial.

***Es frecuente que en el contrato entre la incubadora de empresas y la empresa incubada, se deje preestablecido el compromiso de la participación en ciertas actividades de capacitación a las que son convocadas.***

Gráfico 18: Servicios de apoyo en las incubadoras de empresas





## 4.2.3 Redes de Contacto e Información Empresarial

Las redes de contactos e información empresarial son componentes que permiten promover actividades para fomentar el relacionamiento empresarial y crear vínculos efectivos, entre emprendedores, empresarios e instituciones.

Dentro de las incubadoras de empresas esta actividad es organizada con el objetivo de intercambiar información y contactos, a fin de promover a las empresas incubadas a mejorar su gestión, lograr recomendaciones, considerar la posibilidad de colaboración mutua, promocionar las empresas, entre otros objetivos. En definitiva, es una herramienta que se basa en la relación de confianza, la construcción de redes de influencia y como mayor valor agregado es incrementar las ventas de las empresas.



Al diseñar eventos con el objetivo de fortalecer las redes de contactos se debe considerar la regularidad de los encuentros y promocionarlas con tiempo en una agenda dirigida.

El valor añadido que aporta las incubadoras de empresas al realizar este tipo de encuentros, aporta una ventaja competitiva respecto a otras empresas a la hora de plantear nuevos productos y servicios.

**Gráfico 19: Redes de contacto**



Las modalidades más utilizadas por las incubadoras de empresas para generar espacio de contactos son:

- Ferias.
- Exposiciones.
- Visitas técnicas.
- Desayunos de negocios.
- Ruedas de negocios.
- Encuentros empresariales.

Algunos beneficios que se logran con la participación en estos encuentros son:

- Hacer negocios.
- Hacer contactos.
- Lanzar productos.
- Presentar la empresa.
- Conocer reacción del público objetivo con relación al producto/servicio que se ofrece.
- Hacer alianzas con competidores y/o proveedores.
- Promover colaboración.
- Conseguir nuevos clientes.
- Crear base de datos.
- Fortalecer las relaciones locales o internacionales.
- Adquirir conocimientos sobre alguna especialidad.
- Solucionar problemas.

Se puede organizar el networking empresarial fuera de las incubadoras de empresas, en otras localidades de tal manera a que en estos lugares puedan participar como invitados los empresarios, directivos representantes de organización empresariales e instituciones públicas.

Una herramienta para tener una efectiva participación en eventos de redes de contactos es el "Elevator Pitch" o discurso del elevador, técnica utilizada ampliamente en el ámbito de los negocios conocida también como "en el minuto de oro", muy útil para realizar una presentación precisa y vendedora del emprendedor o la empresa.

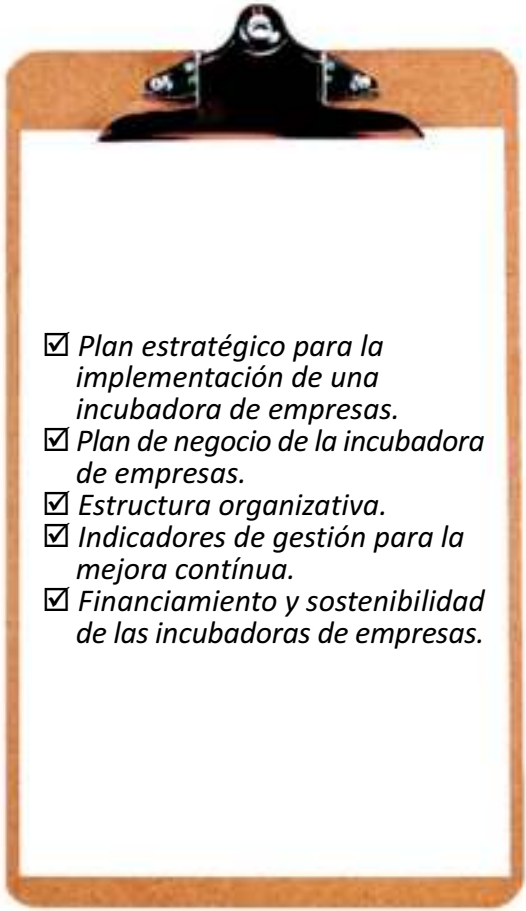
Samuel Benzadon, (2013), fundador de Negocios y Networking, asegura que "Siempre creímos que la empatía y la relación personal son muy importantes a la hora de hacer negocios y es lo que hemos querido conservar".

# 5

## Gestión para la Creación e Implementación de una Incubadora de Empresas



Este capítulo del manual está orientado a la parte de gestión, donde se puede encontrar informaciones de cómo plantear, dirigir y controlar una incubadora de empresas. La parte de gestión puede ser utilizada para cualquier tipo de incubadoras, siguiendo estos pasos y sugerencias podrá contar con un modelo bien planificado y estructurado, que le ayudará a construir, gerenciar o coordinar una incubadora de empresas.

- 
- Plan estratégico para la implementación de una incubadora de empresas.*
  - Plan de negocio de la incubadora de empresas.*
  - Estructura organizativa.*
  - Indicadores de gestión para la mejora continua.*
  - Financiamiento y sostenibilidad de las incubadoras de empresas.*

## 5.1 Plan Estratégico para la Implementación de una Incubadora de Empresas

Como cualquier organización la incubadora de empresas necesita tener bien definida su misión, su visión, sus objetivos específicos y las actividades programadas a desarrollar.

Todos los elementos estratégicos deben estar alineados con las políticas de la institución madre; es importante definirlos de tal manera a transmitir con claridad a todos los miembros de la organización y partes interesadas, el propósito y el rumbo que pretende llevar la incubadora de empresas.

### Misión

La misión de la incubadora de empresas debe establecer claramente el motivo, propósito, fin o razón de su existencia, debe definir qué hará, para quién y cómo lo va a hacer. La declaración de la misión debe estar definida por los miembros de la incubadora de empresas y algunos representantes de la institución madre.



### Visión

La visión de una incubadora de empresas es la exposición clara que indica el rumbo al que se dirige, describe lo que pretende construir, considerando los impactos que espera lograr en el largo plazo.

### Valores

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico es contar con un marco de referencia que inspire y regule las relaciones de la incubadora de empresas tanto interna como externamente.

### Estrategias

Las estrategias deben definir cómo llegar a construir la visión. Atiende la necesidad de las incubadoras de empresas en desarrollar una ventaja competitiva, creando así un diferencial que permita ofrecer una propuesta de valor.

### Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar la situación actual para tomar decisiones acertadas en varias áreas y así obtener la información para diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

## 5.2 Plan de Negocio de la Incubadora de Empresas



Antes de iniciar con el diseño de la incubadora de empresas, debemos analizar muchos factores que determinan si es necesario o no crear una incubadora de empresas. Para ello es de gran ayuda la realización de un plan de negocio. En la mayoría de las incubadoras de empresas la fuente principal de financiamiento son los gobiernos, instituciones madres, universidades públicas y privadas, fundaciones o bancos.

Cuando se trabaja en un plan de negocio es necesario hacerse algunas preguntas claves, como por ejemplo:

- ¿Qué se va a incubar?
- ¿Quiénes serán el público objetivo?
- ¿Hay lugar para una incubadora de empresas?
- ¿Se podrá satisfacer la demanda?
- ¿Cuáles serán las fuentes de financiamiento?
- ¿Cuál será el plan operativo que asegure la sostenibilidad de la incubadora de empresas a lo largo del tiempo?
- ¿Cuál será la estructura organizacional?

Dentro del plan de negocio, lo primero que se debe contemplar es realizar un estudio de mercado para evaluar la factibilidad técnica y económica del proyecto “incubadora de empresas”. Se deberá incluir también el recurso humano que requerirá la incubadora de empresas en sus inicios, el concepto de negocio, la oportunidad de mercado, el plan operativo, el plan de crecimiento, el modelo de financiamiento, el tiempo de incubación, el costo del servicio de incubación y la estrategia de salida de las empresas incubadas.

**Resumen ejecutivo:** Ofrece una visión general del proyecto de incubadora de empresas, presentando el resultado de la viabilidad técnica, económica y los impactos sociales que generaran la implementación. Es una sección que presenta el plan de negocio de la incubadora y es la última parte en redactarse.

**Modelo de Negocio:** En este punto se presenta el tipo de incubadora de empresas, su área de acción, etc. La información del estudio de viabilidad es fundamental para el modelo general adoptado por la incubadora de empresas. Gran parte de la organización interna de la incubadora depenpera del marco legal por la cual se rige la institución madre.

## 5.2.1 Gestión de Marketing y Comunicación en la Incubadora de Empresas

Es una parte esencial del plan de negocio. Establece cómo se define el mercado objetivo y su alcance. Las estrategias de segmentación, las tendencias, la competencia y las ventajas competitivas de la incubadora de empresas se definen también, además de la mezcla de marketing.

Al igual que todas las empresas, una incubadora de empresas debe estar guiada por el mercado y centrarse en el público que tiene la intención de alcanzar. Esta directriz establece los pasos útiles en la comercialización de una incubadora de empresas para la comunidad en general. La planificación de marketing es fundamental para incorporar aliados estratégicos, retener patrocinadores, atraer candidatos para incubar y alcanzar el reconocimiento en la sociedad.

Las actividades de relaciones públicas, con base en una visión amplia de las funciones y valores, son de suma importancia y constituyen una de las principales estrategias para fortalecer relaciones con su entorno.

La gestión de marketing de una incubadora de empresas está relacionado con el desempeño de las actividades esenciales, tales como:

- Especificación de la cartera de servicios que ofrece a sus clientes (incubados y patrocinadores).
- Decisiones sobre los costos de los servicios que ofrece.
- Selección de estrategias de productos o servicios que serán ofrecidos.
- Gestión en la comunicación interna y externa de la incubadora de empresas.
- Promoción y prospección para la captación de nuevos emprendedores.

**Las principales acciones de gestión de marketing son:**

- 1. La creación de una marca:** Para que la incubadora de empresas pueda contar con una imagen positiva y reconocida en el mercado, debe crear una marca y posicionarla.
- 2. Política de precios.** La mayoría de las incubadoras de empresas, cuentan con una "tasa de incubación" por los servicios recibidos, basado en el costo por metro cuadrado de la instalación física utilizada. Como los costos de funcionamiento de la mayoría de las incubadoras de empresas son subsidiadas, esto puede dar lugar a malos entendidos con el emprendedor de verlo simplemente como "alquiler barato", y no tener en cuenta todos los servicios asociados a la incubadora de empresas. Por otra parte, es importante fijar los precios de todos los servicios ofrecidos por la incubadora de empresas, por ejemplo, definir las horas hombre del equipo de trabajo, el costo por hora de tutorías y asistencias técnicas, etc.
- 3. Prospección de nuevos usuarios de la incubadora de empresas:** A fin de que la incubadora de empresas pueda construir cada vez mayor demanda, debe buscar nuevos emprendedores de negocios interesados en incubar. Esto será posible sólo a través de la difusión constante de sus propósitos y logros entre la comunidad local o regional, entidades profesionales, universidades, etc.

Algunas formas de prospección que han traído buenos resultados son:

- Organización de eventos de la comunidad en las instalaciones de la incubadora de empresas;

- Desayunos de trabajo en las instalaciones.
  - Participación de la incubadora de empresas en eventos organizados por otras instituciones.
  - Organización de conferencias y seminarios.
- 4. Promoción:** La incubadora de empresas debe comunicarse regularmente con su mercado objetivo, divulgar sus éxitos como así también promocionando a los emprendimientos incubados. Se debe construir buenas relaciones con los medios de prensa y utilizar todos los medios de comunicación posibles. Además, la incubadora de empresas puede producir sus propios materiales de publicidad, en particular las gacetillas de prensa, generar noticias constantemente, papelería promocional, etc.
- 5. Con los inversionistas:** La incubadora de empresas debe construir vínculos con potenciales inversionistas, con el fin de promocionar los emprendimientos incubados que necesiten de inversión.

## **5.2.2 Gestión Operativa en la Incubadora de Empresas**

Esta gestión debería ofrecer una descripción detallada sobre el funcionamiento de incubadora de empresas que permita operar y prestar los servicios. En un plan de negocio, la descripción de operaciones está estrechamente alineada al tipo de incubadora de empresas y las dimensiones.

### **o Activos y necesidades materiales**

Las necesidades materiales como equipamientos, muebles e insumos para prestar el servicio deben estar detallados, con sus características y de ser posible las cantidades necesarias para el funcionamiento inicial.

Las necesidades materiales a excepción de la infraestructura que una incubadora de empresas debe contemplar para su buen funcionamiento son:

Equipos: computadoras de escritorio y portátiles, impresoras, proyector multimedia, pantalla, fotocopiadoras, aparatos telefónicos, cámaras fotográficas y filmadoras, acondicionadores de aire, equipos de iluminación. El área de cocina debería prever contar con electrodomésticos básicos y utensilios de cafetería.

Muebles: escritorios, mesas de reunión, sillas, archivo, estantes, pizarras, papelógrafos y otros mobiliarios para áreas como la cocina y los baños.

Materiales e insumos de oficina: distintos tamaños de papeles para impresión y fotocopiado, carpetas archivadoras, tarjetas personales, tintas blanco y negro o color para las impresoras, cargas de tintas o tóner para fotocopiadoras, elementos de oficina con presilladora, perforadora, bolígrafos, pinceles para pizarras y papelógrafos, cargas de presilladora, basureros. Otros insumos específicos para realizar las actividades de capacitación y consultoría en la incubadora de empresas. La suficiente cantidad de estos materiales se deberá estimar para un lapso de tiempo razonable.

### **o Procesos internos**

Se requiere la identificación y descripción de los procesos claves de la incubadora de empresas, que defina la forma de gestionar, basados en procesos, entendiéndose esto como una descripción de secuencia de actividades orientadas a generar un valor. Cada

proceso deberá identificar como se inicia y como termina. Como en cualquier organización, todos los procesos están ligados como engranajes y su buen funcionamiento permitirá alcanzar los objetivos principales y mostrar resultados.

Las incubadoras de empresas necesitan realizar varias actividades, cada actividad requiere de materiales, personal y lo más importante, “tiempo”; por esta razón, se debe identificar los procesos claves y diseñarlos considerando las características de la incubadora de empresas.

Los procesos claves en una incubadora de empresas, se podría identificar a lo largo de todas las etapas reconocidas globalmente en la incubadora de empresas. Algunos procesos son:

- Proceso de sensibilización.
- Proceso de captación de emprendedores y empresas nacientes.
- Proceso de consultoría.
- Proceso de organización de eventos como cursos, reuniones, presentaciones, etc.
- Proceso de admisión de empresas.
- Proceso de asistencia como: asesoramiento por especialistas, tutores o mentores.
- Proceso de evaluación y monitoreo para cada etapa de incubación.
- Procesos administrativos.
- Proceso de resolución de conflictos.
- Proceso de comunicación interna y externa.

## **o Definición del equipo profesional y operativo de la incubadora de empresas**

Para definir el equipo humano permanente y opcional para una incubadora de empresas, nuevamente se debe considerar el tipo, el tamaño y en este caso el flujo de actividades que se espera desarrollar en las diferentes etapas de implementación de la incubadora de empresas. Considerando que se trata de un tema sensible y presenta características muy especiales, se tratará como un tema independiente en este mismo capítulo.

## **5.2.3 Gestión Legal y Jurídica de la Incubadora de Empresas**

Toda incubadora de empresas debe registrarse como una empresa legalmente constituida. Las incubadoras madres como universidades, gremios, gobernaciones o municipios, están formalmente y legalmente constituidas. Dentro de estas organizaciones las incubadoras de empresas se insertan como una dependencia más. En el caso de una incubadora de empresas privada o de una ONG, debe estar constituida de acuerdo a las normativas legales, debe contar con un estatuto o constitución o dependencia, según sea la figura que se ha decidido durante el diseño de la misma.

## **5.2.4 Gestión Financiera**

Probablemente la cuestión más delicada en el plan de negocio de la incubadora de empresas es la definición de esta gestión. Resolver la manera de sostener financieramente el funcionamiento de una estructura que requiere inversiones, capital operativo y demanda un gasto fijo mensual, definitivamente es una ecuación muy delicada que en gran medida dependerá de la voluntad política de las organizaciones madres. En un plan de negocio para la incubadora de empresas se debe abordar y definir los siguientes puntos:





## **Financiamiento e inversiones**

Esto permite la anticipación de los requerimientos financieros a corto y mediano plazo. En esta sección del plan se debe aclarar las necesidades de inversión en activos fijos para la construcción o adecuación de la infraestructura física de la incubadora de empresas. Estas inversiones deben ser valorizadas considerando su funcionamiento y deben ser diseñadas con estrategias factibles de fuentes de financiamiento.

## **Ingresos y egresos**

Como todas las empresas, una incubadora de empresas tiene ingresos y gastos. La lógica de los negocios dice que los ingresos deben ser más que los egresos, a pesar que esto no asegura una utilidad razonable para evaluarla como empresa rentable o deficitaria.

***En el caso de las incubadoras de empresas, partimos del punto que ellas son deficitarias. Estas dependencias no podrían implementarse sin el soporte financiero de las organizaciones madres. Por lo tanto, un objetivo realista con respecto a los resultados, estaría alrededor de convertirlas en organizaciones económicamente sostenibles.***

Algunos de los “ingresos” provienen de las tasas de incubación que pagan los emprendedores que están en incubación, que generalmente son subsidiadas. Los aportes voluntarios de organizaciones que apoyan la cultura emprendedora, donaciones y la principal fuente que permite el funcionamiento permanente de la incubadora de empresas es el aporte de la institución madre.

Los “egresos”, deben ser identificados y clasificados en costos operativos y costos fijos y considerar los egresos que pudieran ser necesarios para impulsar proyectos o programas internos que demanden compromisos financieros no contemplados en el presupuesto normal de la incubadora de empresas.

En consecuencia, la gestión financiera consiste en la planificación, la supervisión y control de los fondos de la incubadora de empresas, ya sea formado con fuentes de generación propia, aportes externos o la fuente de la institución madre.

## 5.3 Estructura Organizativa

La organización interna de una incubadora de empresas debe reflejar los objetivos establecidos, la cantidad y calidad de su equipo humano es un factor determinante en los resultados esperados.

Como toda organización o empresa se debe establecer el diseño de una estructura organizativa que se ajuste al momento, la realidad, contexto, disponibilidad de recursos y tipo de incubadora de empresas a implementar.

Al iniciar una incubadora de empresas, se debe conformar una estructura sencilla pero indefectiblemente profesional. Suele ser normal que al inicio los miembros sean multi funcionales, en el caso de los profesionales se debe buscar potenciar las capacidades de docentes y asesores empresariales, con posibilidades de dar las orientaciones básicas en todas las líneas de gestión de una empresa en etapa de nacimiento. Con el tiempo se deben integrar y potenciar el equipo profesional buscando proveer conocimientos y experiencias específicas en áreas concretas como gestión comercial, organización, producción y administrativas–financieras.

El recurso humano de la incubadora de empresas, por lo general está conformado por un pequeño equipo de profesionales de alto desempeño. Este equipo debe estar bien capacitado y tener dedicación completa en la gestión que realizan.

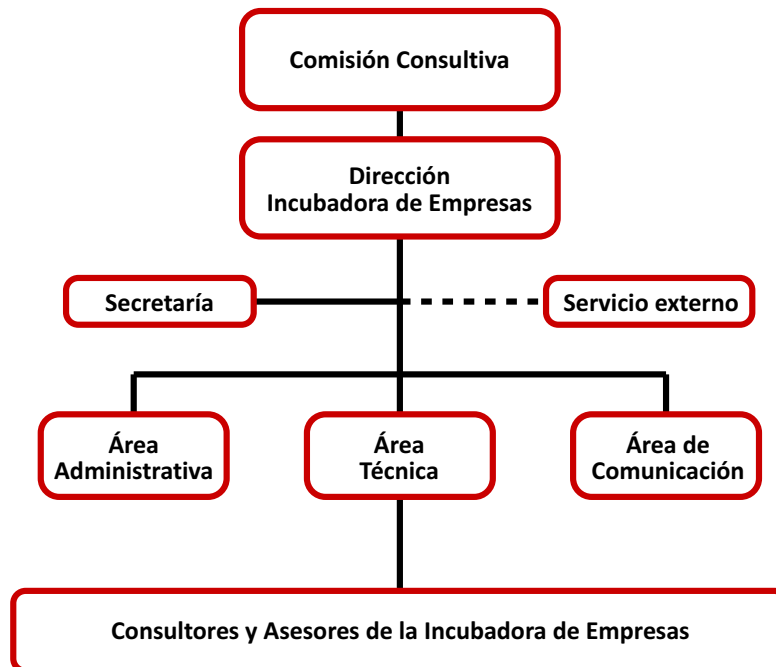
Uno de los rubros en la que no se debe ahorrar recursos económicos es en la capacitación del personal. Al tratarse de un equipo pequeño es necesario que tengan conocimientos en varias áreas. Todo lo que se pueda hacer en formación redundará en un mejor servicio a los emprendedores.

Es muy importante que el equipo también se desarrolle y crezca personalmente y profesionalmente para mejorar la calidad del servicio.

Así como se recomienda que los emprendimientos incubados tengan una persona dedicada a tiempo completo a sus proyectos empresariales/empresas, también las incubadoras de empresas deben contar con un staff dedicado a tiempo completo, evitando los “part time” (medio tiempo) ya que por la naturaleza de su función, es necesario contar con los recursos humanos en el horario laboral completo e inclusive, a veces se requiere la participación en actividades en horarios extra laboral.

Fuente: Manual de incubación INGENIO / BID /FOMIN, (2011).

Gráfico 20: Modelo de organigrama para una incubadora de empresas



El área técnica es el corazón de una incubadora de empresas, es necesario contar con unidades de apoyo donde se desarrollen actividades específicas para la implementación de servicios a sus empresas nacientes.

Algunas de las unidades que componen el área técnica son:

- Unidad de planificación y proyectos.
- Unidad de capacitación y organización de eventos.
- Unidad de consultoría y asistencia técnica.
- Unidad de sensibilización y captación.
- Unidad de Pre-incubación.
- Unidad de Incubación.
- Unidad de Pos-incubación.
- Unidad de relaciones interinstitucionales.
- Unidad de captación de fondos.

## 5.4 Indicadores de Gestión para la Mejora Continua

Implementar indicadores de gestión en una incubadora de empresas, requerirá ordenar, definir y sistematizar actividades orientadas a objetivos bien específicos y medibles a través de indicadores de gestión. Un buen plan estratégico definirá gran parte de estos indicadores.

Un control programado en el avance de las iniciativas que apuntan a alcanzar metas relacionadas con este plan estratégico, proveerá de los insumos necesarios para realizar los cambios oportunos antes que sea muy tarde.

Los indicadores pueden cambiar con los años ya que al inicio las prioridades de una incubadora de empresas son diferentes y en la medida que se va implementando las diferentes etapas, las necesidades y los objetivos se van modificando.

Algunos indicadores utilizados en las evaluaciones de gestión de las incubadoras de empresas son:

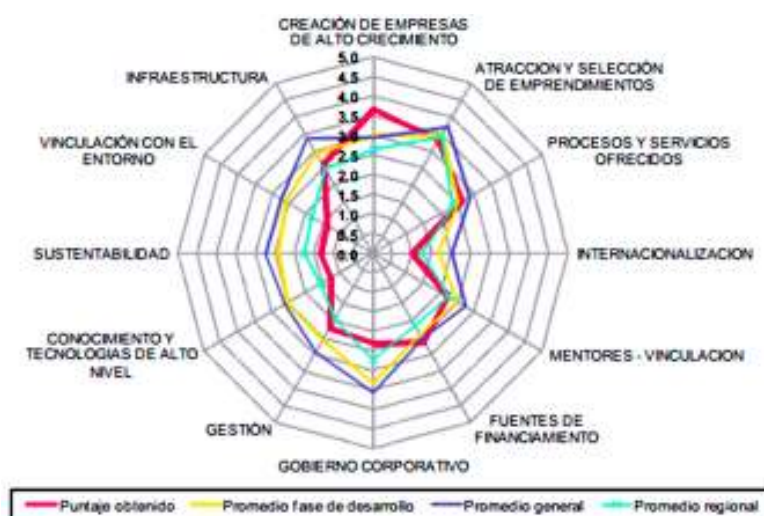
a. Indicadores establecidos para evaluar el buen desempeño de las incubadoras de empresas, son:

- Cantidad de empresas graduadas.
- Cantidad de empleos generados.
- Volumen de facturación global.

En la medida que las empresas graduadas van ganando éxito en el mercado, la incubadora de empresas va mejorando su posicionamiento.

b. Indicadores para evaluar incubadoras de empresas más avanzadas y con más años de funcionamiento, cuentan con un modelo de gestión que permite alcanzar una mejora continua, y a través de ellas, realizan transferencias de buenas prácticas.

**Gráfico 21: Indicadores aplicados para evaluar los resultados de una incubadora de empresas**



Fuente: Obtenido del manual de Implementación del Modelo Piloto de Medición de Desempeño y Mejora de Incubadoras de Negocios Chilenas, (2008)

## 5.5 Financiamiento y Sostenibilidad de las Incubadoras de Empresas

Las incubadoras de empresas afrontan la paradoja de que su objetivo es ayudar a que los nuevos emprendimientos alcancen la rentabilidad en el menor tiempo posible, sin embargo, en la mayoría de los casos conocidos, las incubadoras de empresas son deficitarias.

Cuando una institución madre apuesta a implementar una incubadora de empresas, debe asumir desde el comienzo los compromisos financieros de su funcionamiento y tener claro que será una unidad deficitaria por un buen tiempo.

Es por eso que para la creación de una incubadora de empresas, la presencia de las diferentes instituciones de apoyo del gobierno son cruciales. Otras fuentes que normalmente están presentes al inicio como fondos complementarios son los provenientes de fundaciones, agencias de cooperación y otras instituciones.

***Los resultados de una incubadora de empresas no se miden únicamente por la generación del valor económico, la razón principal de su implementación radica en los impactos sociales que en consecuencia genera la creación de una empresa, generación de empleos y riquezas que se distribuyen principalmente en la zona en la que operan. Otro valor no menos importante representa el desarrollo de empresas que no impacten negativamente el medio ambiente y que tengan una visión responsable de la dimensión ambiental desde su concepción.***

Una incubadora de empresas puede ser operada con distintas modalidades de financiamiento y de generación de ingresos, según los tipos de servicios ofrecidos y según el grado de participación de la incubadora de empresas como socias accionarias en las empresas incubadas, podrían generar ingresos en concepto de utilidades y patentes.

## **5.5.1 Modalidades de Financiamiento de las Incubadoras de Empresas**

Se puede clasificar en tres modalidades principales de financiación de una incubadora de empresas, haciendo la salvedad de que lo ideal sería una combinación de todas:

- a) Modalidad de financiación con fondos de una institución madre o patrocinante.
- b) Modalidad de financiación con fondos concursables.
- c) Modalidad de financiación con fondos propios.

### **Modalidad A = La incubadora de empresas se financia con una institución madre o patrocinante.**

Esta modalidad es la más utilizada, principalmente en los inicios de una incubadora de empresas, que generalmente forma parte de la institución “madre” que es la proveedora de los fondos necesarios para el funcionamiento mínimo de la incubadora de empresas. Es así que generalmente las incubadoras de empresas son parte de una universidad, de una fundación, de una institución pública o incluso, de una empresa privada.

Son las universidades las que más han incursionado en este tema, principalmente por la convicción de la necesidad de acercar la academia al mundo empresarial y laboral, además de la oportunidad competitiva de tener en el seno de la universidad, recursos humanos e infraestructura que pueden impulsar investigaciones que luego se conviertan en productos comercializables con alta ventaja competitiva. En Paraguay, algunas universidades nacionales y privadas, han desarrollado incubadoras de empresas, como mecanismo de respuesta a la falta de empleos y a la importante labor de articularse con el mundo empresarial.

Además de las universidades que actúan de patrocinadores de las incubadoras de empresas, también las Organizaciones de Sociedad Civil (OSCs) suelen tener interés en contar con una incubadora de empresas, principalmente aquellas que se dedican al apoyo empresarial o a la generación de fuentes de trabajo.

En cuanto a la dependencia financiera de la institución madre, se recomienda siempre que la misma vaya decreciendo en la medida que la incubadora de empresas se posicione y ofrezca una gama de servicios que genere ingresos. Esta posición dependerá principalmente por decisiones políticas de la institución madre.

**Cuadro 8: Muestra de evolución decreciente anual del nivel de patrocinio a las incubadoras de empresas**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos patrocinados	80%	70%	60%	50%	40%
Fondos propios	20%	30%	40%	50%	60%

**Modalidad B = La incubadora de empresas se financia con fondos externos concursables.**

Esta es otra opción de financiación de una incubadora de empresas. Existen diversas agencias de cooperación internacional y agencias de financiación del gobierno que ofrecen fondos a incubadoras de empresas para la mejora de su competitividad.

Sin embargo, es recomendable que esta fuente de financiación sea un complemento a las demás fuentes de financiamiento y que no se dependa exclusivamente de ella, dada la incertidumbre en la obtención de la misma, ya que puede estar sujeta a múltiples variables fuera del control de la incubadora de empresas, especialmente teniendo en cuenta la especificidad en los rubros que se financian por medio de estos fondos, que generalmente apuntan a gastos de capital y no a gastos corrientes u operativos.

Considerando la salvedad anterior, estos fondos pueden ser de mucha utilidad para el crecimiento y posicionamiento de una incubadora de empresas, pues, combinados con las demás fuentes de financiamiento, puede otorgar la posibilidad de realizar acciones concretas que irán fortaleciendo la misma. El acceso a estos fondos estará sujeto a la capacidad de su equipo profesional, para elaborar proyectos interesantes que cumplan con todos los requerimientos de la institución financiadora.

**Modalidad C = La incubadora de empresas se financia con fondos propios generados por medio de los servicios ofrecidos.**

Esta es la modalidad de financiamiento más recomendable, sin embargo, como se dijo anteriormente, una combinación de las tres modalidades es una necesidad, principalmente en los primeros años de funcionamiento de la incubadora de empresas y hasta que ésta se fortalezca en el mercado.

Los ingresos se ven incrementados con la entrega de diversos servicios a la comunidad empresarial en forma abierta (consultoría, asistencia técnica, seminarios y charlas, cursos de capacitación, etc.), permitiendo que las incubadoras de empresas de tamaño menor también puedan alcanzar su punto de equilibrio.

Otra opción de financiación propia, es que la incubadora de empresas opere adquiriendo participación (accionaria o por la vía de licencias de patentes) en las distintas empresas incubadas. La inversión en dichas empresas incubadas se puede materializar ya sea asociándose con los incubados, apoyando en el financiamiento y/o en la dirección del negocio, o bien estableciendo fondos de capital semilla propios de la incubadora de empresas para el financiamiento directo de algunas empresas.

Las instituciones patrocinadoras deben estar dispuestas a financiar el funcionamiento de la incubadora de empresas por un periodo de tiempo, que permita generar impactos en los resultados estratégicos. Sería conveniente que la incubadora de empresas vaya recibiendo en forma anual las utilidades que le correspondan por cada empresa donde tenga participación accionaria, de modo que se recuperen los montos invertidos.

Cuando se opta por este modelo, al seleccionar un emprendimiento a incubar, se apuesta por su equipo gerencial, a quién le corresponde fortalecer la empresa incubada y consolidarla una vez que esta graduada.

# 6

## Caso: La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA)



Fuente: Fachada de INCUNA

La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA), surge de la necesidad de contar con un sistema de apoyo integral a los emprendedores de la comunidad universitaria, interesados en implementar sus ideas de negocio o proyectos de empresas tanto en la creación, como en la consolidación de las mismas. La INCUNA, al contribuir a la generación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica, estará brindando un importante impulso al desarrollo nacional.

El propósito de la INCUNA es la promoción de la investigación aplicada de estudiantes de grado o posgrado, de docentes e investigadores de la Universidad Nacional de Asunción (UNA), e impulsar la puesta en marcha de emprendimientos innovadores y/o de base tecnológica, brindando a los emprendedores la capacitación y asistencia necesarias, desde la gestación del proyecto de empresa hasta la consolidación de la misma, minimizando de esta manera el riesgo de fracaso de las empresas incubadas.



## 6.1 Definición Estratégica de la INCUNA

La INCUNA tiene como:

**Visión:** *Ser la principal referente en incubación de empresas a nivel nacional.*

**Misión:** *Captar ideas de negocios y albergar emprendimientos empresariales, para asistirles en la conformación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica, dotándolas de herramientas para el éxito y su sostenibilidad.*

Los objetivos de la INCUNA son:

- Desarrollar la cultura emprendedora.
- Brindar servicios de apoyo para la generación, desarrollo y consolidación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica.
- Promover la creación de empresas que contribuyan al aumento de la competitividad de los clústeres y cadenas productivas nacionales y al desarrollo nacional sustentable.
- Facilitar el acceso de las empresas incubadas a los potenciales aportantes de capital semilla, capital de riesgo y oferentes de créditos en condiciones favorables.

Para la atención a las empresas pre-incubadas e incubadas, la INCUNA ofrece un ambiente propicio, donde las ideas y proyectos empresariales puedan transformarse en emprendimientos productivos.

La INCUNA está dirigida a:

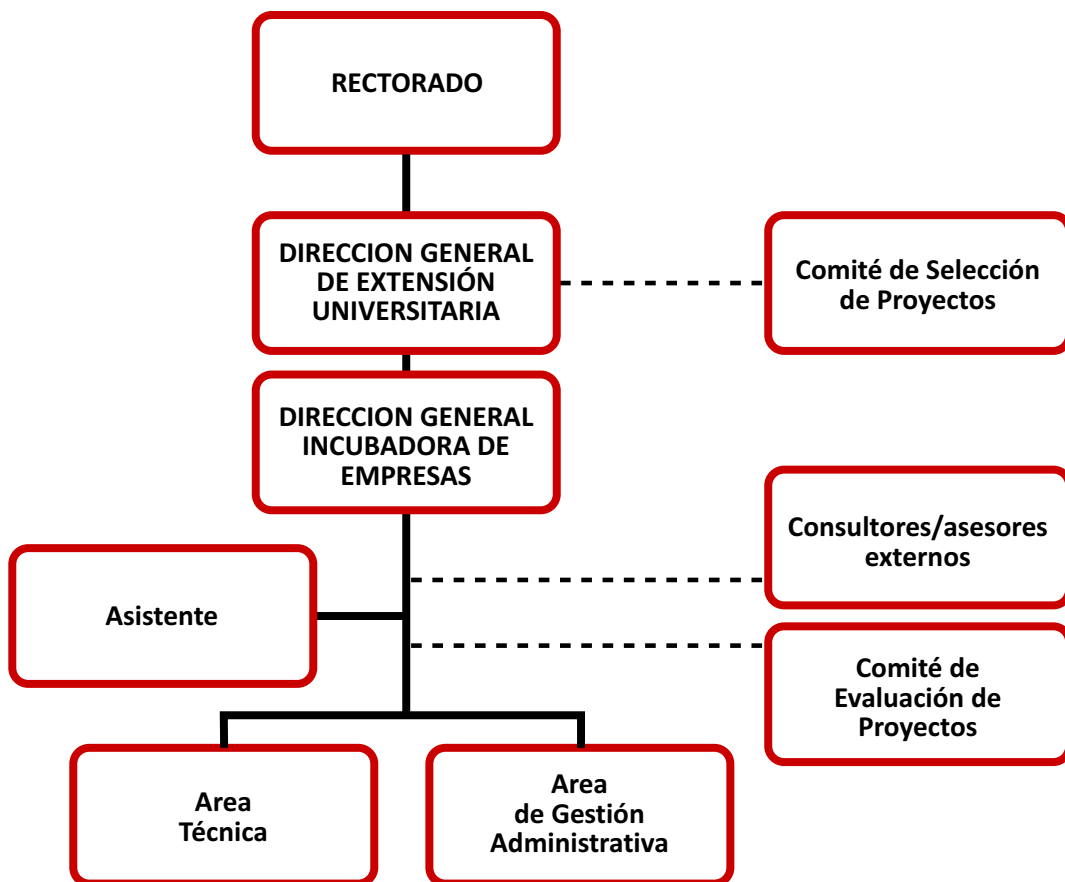
Estudiantes, docentes, investigadores y egresados de la Universidad Nacional de Asunción, así como a emprendedores en general, que cuenten con una idea de negocio o proyecto de empresa innovadora y/o de base tecnológica.

La INCUNA alberga empresas innovadoras y/o de base tecnológica cuyos productos, servicios o procesos identifiquen uno o varios componentes innovadores o hayan sido generados a partir de resultados de investigaciones aplicadas y/o análisis de mercados, trabajos de grado o tesinas, en los cuales la tecnología representa un alto valor agregado.

## 6.2. Estructura Organizativa de la INCUNA

La INCUNA es una dependencia de la Dirección General de Extensión Universitaria, que fue inaugurada el 19 de agosto del 2009. Ver como dice en la web esta parte

Gráfico 22: Organigrama de la INCUNA



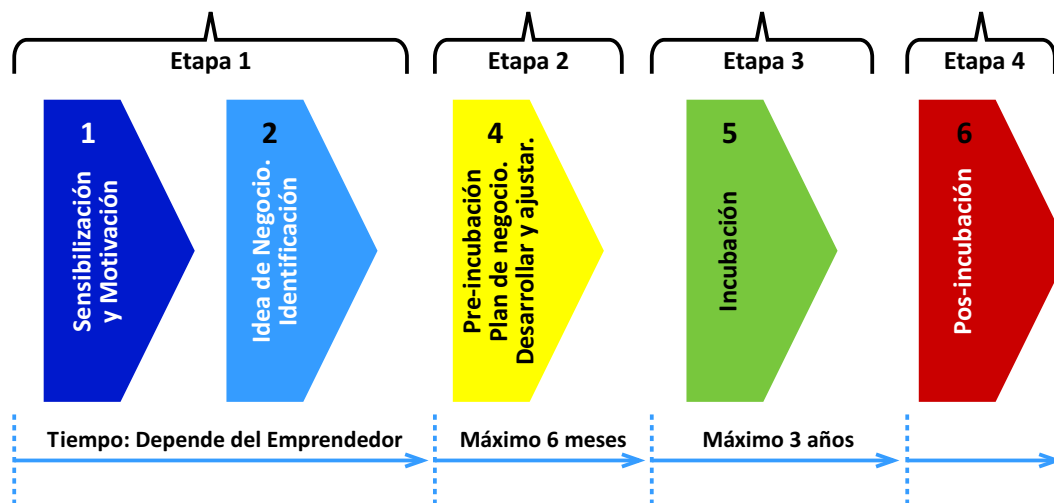
El equipo técnico de la INCUNA está conformado de la siguiente manera:

Dirección:	Ana Luba Yakusik S.
Área Técnica:	Adalberto Oviedo Sady Cáceres de Flores
Área Gestión Administrativa:	María del Pilar Fontclara Fernández
Area Marketing:	Kengo Takai (Voluntario JICA)
Secretaria:	José Cáceres M. Lytton Smead Negrete

## 6.3 Proceso para el Ingreso a la INCUNA

Para ingresar a la INCUNA, se pasan por las siguientes 4 etapas:

Gráfico 23: Procesos de incubación en la INCUNA



### 6.3.1 ETAPA 1: Sensibilización y motivación

Es la etapa donde se realizan actividades de sensibilización y capacitación y está orientado con mayor inclinación a los últimos semestres de las carreras de las facultades, a los docentes, investigadores y funcionarios de la UNA. En esta etapa, se fomenta la motivación a los estudiantes para que puedan identificar un tema de tesis o un proyecto de investigación y puedan relacionar con el proyecto empresarial, con el apoyo del equipo técnico de la INCUNA. Así también, se ofrecen tutorías personalizadas para que los potenciales emprendedores puedan identificar la idea de negocio.

La INCUNA trabaja muy de cerca con los docentes de la materia de Emprendedorismo II "Plan de Negocio", donde la intención es fomentar a los estudiantes a desarrollar su idea de negocio y plasmarlo en un Plan de Negocio que le facilite su ingreso en la siguiente etapa en la INCUNA. También, se estimula la relación de negocios entre el estudiante y el docente o investigador, de manera a que el proyecto empresarial pueda surgir de una articulación entre ambas partes y de esta manera se genera el "Spin-off universitario", y se estimula que la facultad o centro de investigación, pueda tener una participación activa a través de este proyecto y con la intención de generar empresas innovadoras desde la universidad.

En esta etapa se incentiva a los emprendedores que puedan identificar un aliado o socio empresarial. Esta etapa no tiene un plazo de finalización, ya que depende de la actitud y proactividad del emprendedor.

Algunos cursos que la INCUNA desarrolla en la etapa son:

- Talleres motivacionales para la identificación de las ideas de negocios.
- Introducción a la generación de modelos de negocios por el método Canvas.
- Negocios que llegan lejos.
- Caja de herramientas para emprender.
- Taller de liderazgo.
- Taller de creatividad.

## 6.3.2 ETAPA 2: Pre-incubación

En esta etapa, la INCUNA pre-incuba a emprendedores por un tiempo máximo de 6 meses y no tiene costo por los servicios recibidos. Puede existir el caso donde el emprendedor demuestra una proactividad y una madurez del desarrollo del emprendimiento, por lo que el equipo técnico de la INCUNA puede recomendar que el emprendedor pase a la siguiente etapa para proseguir con el desarrollo del emprendimiento.

Para ingresar a la etapa de pre-incubación, el emprendedor debe presentar a la INCUNA un “Perfil de idea de negocio” y un “Lienzo Canvas”, formatos establecidos y proveídos por la INCUNA. En estos dos formularios se observa la idea de negocio y la factibilidad del emprendimiento. En el caso de que la idea de negocio cumpla los requisitos de la INCUNA, se firma con acuerdo con el emprendedor, donde se estipula los servicios ofrecidos por la incubadora de empresas y el plazo de apoyo en esta etapa.

Los servicios que la INCUNA ofrece en esta etapa son:

- Asistencia técnica para la elaboración del Plan de Negocio.
- Sala común para trabajar en el desarrollo de su Plan de Negocio.
- Se analiza el FODA del emprendimiento.
- Apoyo para la elaboración de planificación estratégica
- Servicios básicos como ser: agua, luz, internet, teléfono, sala de reuniones y sala de exposición.
- Capacitaciones en gestión empresarial.
- Apoyo para la participación en concursos, talleres, exposiciones nacionales y/o internacionales.
- Apoyo en la definición de la figura jurídica y apoyo en el proceso de formalización.

Para evaluar el avance del emprendimiento, la INCUNA realiza una evaluación trimestral, teniendo en cuenta varios hitos que debe cumplir el emprendedor, de esta manera se da el seguimiento al emprendimiento y se incentiva a realizar todas las actividades establecidas para esta etapa.

El principal objetivo de la pre-incubación es ofrecer apoyo a los emprendedores, para que transformen sus ideas de negocios en un Plan de Negocio que le permita conocer la potencial rentabilidad y factibilidad de sus ideas. La gran contribución del proceso de pre-incubación, es garantizar que las empresas que ingresan a la etapa de incubación, estén listas para desarrollarse.

Algunos cursos que la INCUNA desarrolla en la etapa de pre-incubación son:

- Concurso de Ideas de Negocios.
- Curso Generación de modelos de negocios por el método Canvas.
- Curso de Elaboración de Plan de Negocio.

Luego de completar los 6 meses de pre-incubación y de haber recibido la tutoría por parte del equipo técnico de la INCUNA, el emprendedor presenta su Plan de Negocio a la INCUNA y el equipo técnico evalúa si el Plan de Negocio está desarrollado y se observa la viabilidad, se invita al emprendedor a ingresar a la etapa de incubación y solicita formalmente su postulación para ingresar a la etapa de incubación.

## 6.3.2.1 Proceso de validación del Plan de Negocio a través del comité de evaluación de proyectos

La INCUNA cuenta con dos procesos de validación del emprendimiento:

1. INCUNA forma un Comité de Evaluación de Proyecto conformado por 2 docentes/empresarios con conocimiento y experiencias en el área de marketing, Plan de Negocio y en el área relacionado al producto o servicio del emprendimiento. Los miembros del Comité analizan el Plan de Negocio del emprendimiento, en base a criterios y puntuaciones establecidos por la INCUNA. El Plan de Negocio debe alcanzar una puntuación mínima de 70%, para pasar a la siguiente etapa.
2. INCUNA convoca al emprendedor a una evaluación psicológica. En este proceso, el objetivo es realizar una evaluación de las características emprendedoras personales del emprendedor y de esa manera medir su maduración, inteligencia emocional y convertir sus debilidades en fortalezas.

## 6.3.2.2 Proceso de selección del proyecto para incubar

Posterior a estas evaluaciones, la INCUNA convoca al emprendedor a defender su Plan de Negocio ante el Comité de Selección de Proyectos que está conformado por un mínimo de 5 docentes profesionales de la UNA nombrados por resolución y que son convocados por la incubadora de empresas cada vez que existan emprendimientos a ingresar en la etapa de incubación. En este proceso, los miembros del Comité analizan al emprendedor y consideran las evaluaciones del Comité de Evaluación de Proyectos y de la evaluación psicológica. Este Comité también realiza sus evaluaciones en base a criterios y puntuaciones establecidos por la INCUNA. Finalizada la puntuación, el Comité de Selección de Proyectos elabora un acta de la reunión indicando las puntuaciones obtenidas por cada emprendimiento. En esta acta, el Comité recomienda al Rector de la Universidad Nacional de Asunción firmar el contrato de incubación con los emprendedores de los emprendimientos que hayan superado los 70%. Aquellos emprendimientos que no alcanzan el puntaje mínimo requerido son recomendados a seguir madurando la idea de negocio o modificarla, evitando un potencial fracaso.

A continuación se detalla los criterios de evaluación que deben calificar los miembros del Comité de Selección de Proyectos:

### Cuadro 9: Criterios de evaluación establecidos para la incubación

Criterios de Evaluación
1. Producción de nuevos bienes o servicios (innovación tecnológica).
2. Potencial de generación de puestos de trabajo.
3. Grado de impulso al desarrollo de Clusters y Cadenas Productivas por la provisión de productos/servicios necesarios.
4. Grado de contribución a la atención de necesidades nacionales.
5. Sustitución de importaciones.
6. Potencial de exportación de productos y/o servicios.
7. Protección y/o mejoría del ambiente.
8. Incorporación de criterios de Responsabilidad Social.
9. Integración a las áreas de competencia de las Facultades y Centros de Investigación de la UNA.
10. Grado de sostenibilidad del proyecto empresarial.
11. Recursos necesarios para el desarrollo de la empresa en su etapa inicial.
12. Recursos económicos necesarios para el desarrollo de la empresa en su etapa inicial.

Esta planilla arroja un resultado, donde la ponderación mínima que debe tener cada emprendimiento es del 70%, y es evaluado por cada miembros del Comité de Selección de Proyectos.

### 6.3.3 ETAPA 3: Incubación

En esta etapa, el emprendedor firma un contrato con el Rector de la UNA y la Directora de la INCUNA, donde se establecen derechos y obligaciones del emprendedor y su emprendimiento en su etapa de incubación. Durante la incubación, la empresa incubada se somete a una evaluación cuatrimestral por parte del equipo técnico de la INCUNA a fin de medir la evolución de la empresa durante su incubación y apoyarlas en el cumplimiento de los hitos establecidos para su crecimiento.

En esta etapa, se ofrece a los emprendedores la infraestructura de la incubadora de empresas, el soporte estratégico y gerencial, necesarios para la estructuración y organización empresarial a un costo accesible. El propósito, es crear las condiciones favorables para el acceso al mercado, el crecimiento y consolidación de la nueva empresa. A partir del primer mes de la etapa de incubación, la empresa abona una tasa de incubación mensual, por el usufructo de los servicios que recibe de la INCUNA. Cuenta con la modalidad de incubación intra y extra muro, así también cuentan con los siguientes servicios:

**Cuadro 10: Incubación intra muro y extra muro**

Servicios operativos	Servicios de apoyo empresarial
Oficina individual para cada emprendimiento incubado intra muro con servicios de energía eléctrica, agua, teléfono, internet, seguridad y limpieza de oficinas.	Asistencia técnica a los emprendedores en sus emprendimientos. Capacitación para presentarse ante posibles inversionistas.
Áreas comunes para los emprendimientos incubados intra muro: Sala de reunión, sala de empaquetado, cocina, baños y estacionamiento.	Consultorías y asesorías en temas específicos y especializados.
Servicio de recepción y secretaría. Registro de mensajes. Fotocopias.	Capacitación en gestión empresarial y otros cursos de emprendedorismo.
Exposición de material promocional en sala de recepción.	Facilitación de redes de contactos.
Facilitación del acceso a la infraestructura de investigación en la UNA y otras instituciones.	Apoyo estratégico para acelerar el crecimiento del emprendimiento incubado.
Facilitación de acceso a laboratorios y bibliotecas físicas y virtuales y fincas experimentales de la UNA.	Apoyo en la promoción y difusión de sus productos/servicios a nivel nacional e internacional.
Otros servicios ofrecidos en el campus de la UNA: restaurantes, cyber café, canchas de deporte, parques, guardería, salón auditorio, enfermería, banco, cajero automático, correo, etc.	Apoyo en el establecimiento de su imagen corporativa, plan de marketing y monitoreo de la evolución de la empresa, entre otros servicios según la necesidad de cada caso.

*Observación: La incubación extramuro no recibe la oficina propia.*

En cuanto al acompañamiento que se realiza, se enfatiza en: la asistencia técnica especializada, capacitaciones específicas en gestión empresarial, gestiones para la obtención de capital semilla o préstamos, seguimiento a la evolución de la empresa,

apoyo a la elaboración del prototipo del producto y/o servicio, transferencia de conocimientos para acelerar el crecimiento, red de contactos, entre otros.

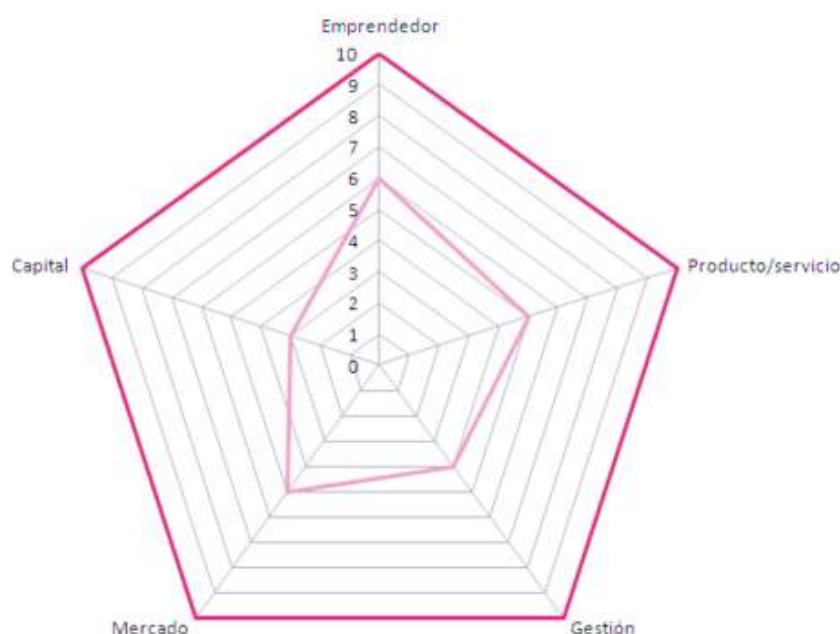
Al final de esta etapa de incubación, la empresa deberá estar preparada para migrar a su sede definitiva, y para ello la empresa debe establecer dentro de sus costos fijos, el costo de alquiler de su futura ubicación. Para facilitar esta migración, la INCUNA establece un sistema de pagos de tasas de incubación creciente año a año. De esta manera, la empresa recibe en el primer año más asistencia y capacitación por una tasa de incubación más baja y gradualmente el servicio disminuye y la tasa de incubación aumenta.

Algunos de los cursos que la INCUNA desarrolla para los emprendedores en esta etapa de incubación son:

- Curso de Contabilidad para No Contadores.
- Curso de Administración para MiPyME's.
- Curso de Gestión de Calidad.
- Curso de Trabajo en Equipo.
- Taller sobre "Elevator Pitch" (o Discurso del Elevator).
- Curso sobre Adaptación de productos/servicios y gestión para el acceso a mercados externos.
- Curso especializado según la necesidad del emprendimiento.

La INCUNA cuenta con una herramienta de medición que permite evaluar la gestión, crecimiento y maduración de la empresa incubada, que permite identificar si está apto para graduarse. Esta evaluación se realiza cuatrimestralmente y se observa la maduración en 5 aristas esenciales: emprendedor, capital, producto/servicio, mercado y gestión. Para graduarse la empresa y emprendedor deben cumplir los hitos que están establecidos en cada arista y según la maduración, se invita a la graduación.

**Gráfico 24: Indicadores para evaluar la gestión de las empresas incubadas**



Fuente: INCUNA

### 6.3.3.1 Proceso de graduación

Este proceso consta de una evaluación en la mitad del tercer año de incubación, donde se evalúa si la empresa y el emprendedor han cumplido con los hitos establecidos dentro de esta etapa, y se observa la maduración o no de la empresa.

Se tiene 3 situaciones:

1. Si la evaluación es positiva, y se constata el avance en el desarrollo de la empresa, la empresa ya está apta para graduarse de la INCUNA.
2. Si la evaluación es negativa, y la empresa aun no está apta para salir al mercado sin el apoyo de la incubadora de empresas.

Las razones a la última situación pueden ser:

- La empresa debe desarrollar un producto tecnológico y el prototipo es muy complejo.
- Los emprendedores no han cumplido con todos los hitos establecidos por la INCUNA.
- Los emprendedores no han avanzado con sus actividades durante la etapa.

3. Egresos: es considerado cuando la empresa no cumple el tiempo de incubación y sale de la incubadora de empresas antes de graduarse.

A pedido del emprendedor, la INCUNA puede considerar la continuación de su permanencia por un periodo a ser establecido o definitivamente debe egresar de la incubadora de empresas.

### 6.3.4 ETAPA 4: Pos-incubación

Esta etapa consiste cuando la empresa se gradúa de la INCUNA. El emprendedor, aporta a la UNA un pequeño porcentaje de sus utilidades por un periodo de tiempo. Este aporte representa una retribución de la empresa incubada por los servicios ofrecidos por la incubadora de empresas durante los años de incubación. El mecanismo de pago del aporte de pos-incubación es establecido en el contrato.

La INCUNA permanece por un periodo de tiempo, asistiendo a las empresas graduadas para crecimiento y consolidación.

#### Gráfico 25: Emprendedores de la INCUNA



Fuente: Imágenes de emprendedores de la INCUNA



## 6.4 Consolidación de Relaciones Institucionales

La INCUNA también incentiva a sus emprendedores a participar en concursos nacionales e internacionales, en exposiciones, en ruedas de negocios, en pasantías y visitas técnicas nacionales e internacionales. Incentiva a que los emprendedores se asocien a gremios empresariales.

Paralelamente, la INCUNA integra diferentes gremios empresariales:

1. Socia fundadora de la Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR).
2. Socia fundadora de la Red de Incubadoras de Empresas del Conosur (REPABI), integrado por Paraguay, Argentina, Brasil y Uruguay.
3. Red Latinoamericana y del Caribe de Incubadoras de Empresas (REDLAC).
4. Red de Universidad-Empresa de América Latina, el Caribe y Europa (RED-Alcue).
5. Mesa Joven Empresarial y Mesa de las TICs de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) del Ministerio de Industria y Comercio.
6. Conformación de la comisión para la elaboración de la ley y reglamento de MiPyMEs.

## 6.5 Consideraciones Generales de la INCUNA

Desde su creación, la INCUNA, cuenta con una base de datos de todos los emprendimientos y emprendedores que han pasado por la incubadora de empresas en las diferentes etapas y actividades. Constantemente da seguimiento a los que no continuaron el proceso, de manera a poder mantenerlos actualizados y puedan contar con el apoyo de la incubadora de empresas cuando estén listos de retomar su proyecto empresarial o su idea de negocios. Las estadísticas internacionales indican que la mayoría de los emprendedores emprenden entre los 30 a 40 años o cuando culminan su carrera de grado.

***Algunos emprendedores piensan que para crear una empresa es fácil, pero para ello debe dedicarle el tiempo necesario. No existe el empresario de medio tiempo, empresario aficionado o empresario de fin de semana. Si el emprendedor no planifica y orienta su visión a su emprendimiento, la incubadora de empresas no podrá asegurar su éxito.***

Actualmente la INCUNA está impulsando la creación de un Comité de Ángeles Inversionistas que pueda ser la solución al capital que se necesita para crear y potenciar la empresa. Paralelamente, la INCUNA capacita y prepara a los emprendedores incubados a presentar y vender su empresa a inversionistas.

Es necesario contar con un sistema de apoyo de capital semilla o capital inicial, para los emprendimientos nacientes, ya que se observa que es un componente fundamental para que los emprendedores puedan emprender. Es de ahí, que la INCUNA impulsó la iniciativa de construir el Ecosistema Emprendedor en Paraguay.

## Conclusión

El modelo de incubadora de empresas propuesto en el presente manual, espera promover la creación de nuevos espacios en favor del emprendedor, que favorezcan la concepción de nuevos emprendimientos a través de la implementación de las incubadoras de empresas.

Este modelo permite guiar por las diferentes etapas en la creación de una incubadora de empresas, a fin de optimizar los resultados en todo lo que implica la puesta en marcha y funcionamiento de uno de los elementos más estratégicos de un ecosistema emprendedor.

Cada incubadora de empresas instalada podría desarrollar diferencias en su funcionamiento, con respecto a otras, tales como su capacidad en las instalaciones, la duración y los términos del contrato de alojamiento, costos de alquiler entre otros aspectos. Esto no implica tener mayor incidencia en los que hace al modelo la incubación. Todos estos aspectos de soporte y condiciones operativos pueden sufrir cambios a lo largo de su implementación, determinados por las condiciones locales y compromiso de apoyo institucional que pudieran recibir desde sectores públicos o privados. Por lo general, en la etapa inicial de implementación, las incubadoras de empresas dependen financieramente de instituciones madres, como universidades, municipalidades, gobernaciones, gremios entre otros, que con el tiempo van compartiendo el presupuesto anual con los resultados obtenidos en la misma incubadora o tal vez con los cambios de políticas de las instituciones.

Muchos factores del entorno, pueden determinar las estrategias a seguir por las incubadoras de empresas. Cada zona geográfica presenta un contexto social, económico y ambiental que puede o no favorecer la creación de ciertos tipos de emprendimientos, todos estos factores deben ser analizados para diseñar y ajustar el modelo de incubadora empresarial a poner en marcha.

Estas unidades de apoyo son claves para crear y potenciar nuevas empresas; los servicios que ofrecen a través de profesionales especializados en diferentes áreas empresariales, la posibilidad de acceder a laboratorios o centros de investigaciones, además de ampliar las posibilidades de conexión con una red de contactos, otorgan mayor seguridad a los emprendedores, ya que al estar en un ambiente “protegido” como una incubadora de empresas, las posibilidades de sobrevivencia aumentan.

Este manual de implementación de incubadoras de empresas fue diseñado para apoyar en el ámbito educativo en instituciones públicas y privadas, desde donde se puede impulsar la creación de estos espacios que generen impactos en la generación de empleos y riquezas, a través de la creación de empresas.

Esperando que esta herramienta contribuya al desarrollo local y en consecuencia aporte beneficios para el país, concluimos con gran optimismo que la propuesta entregada habrá de cosechar sus frutos con este aporte.

## Referencias Bibliográficas

- Survival & Longevity in the Business Employment Dynamics Database". Amy E. Knaup, Monthly Labor Review. Formato pdf. (May05). [www.bls.gov/opub/mlr/2005/05/ressum.pdf](http://www.bls.gov/opub/mlr/2005/05/ressum.pdf). ID 001
- Best Practice in Action: Guidelines for Implementing First Class Business Incubation Programs. NBIA. Formato pdf. 2001.  
<http://egatwip.usaidallnet.gov/sites/default/files/Best%20Practices%20in%20Business%20Incubation.pdf>. ID 002
- Business incubation and start-ups in the ICT sector. Irina Nunberger. Formato pdf. 2005  
[http://www.urenio.org/e-innovations/stratinc/files/library/ict/51.ICT\\_startups.pdf](http://www.urenio.org/e-innovations/stratinc/files/library/ict/51.ICT_startups.pdf). ID 003.
- Benchmarking of Business Incubators DENMARK. Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea. Formato pdf. 2002  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/incubators/denmark\\_case\\_study\\_2002.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/denmark_case_study_2002.pdf). ID 004.
- Las Incubadoras. Irina Nunberger. Formato pdf. 2005.  
[http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion\\_incubs](http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion_incubs). ID 004.1.
- Artículo "Incubadoras de empresas en América Latina y El Caribe". Valeria Costa. Formato pdf. Mayo 22, 2013. Ayu Consulting SAC  
<http://ayuinc.com/incubadoras-de-empresas-en-america-latina-y-el-caribe/#.VHPoVWSG-me>. ID 005.
- Manual de Incubadora de Empresas, INGENIO, Uruguay
- Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers. Mark Davies. Infodev . Formato pdf. Agosto, 2009. [http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_733.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_733.pdf). ID 007.
- Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors. OCDE. Formato pdf. Paris; (2011). Biblioteca Digital de la Univ. De Navarra. ID 008.
- Competitividad y desarrollo local. Sergio A. Berumen. ESIC Editorial. Formato pdf. 2006  
[http://books.google.com.ar/books/about/Competitividad\\_y\\_desarrollo\\_local.html?hl=es&id=CetHEwxblbcC](http://books.google.com.ar/books/about/Competitividad_y_desarrollo_local.html?hl=es&id=CetHEwxblbcC). ID 010.
- Incubadoras de Negocios. Iván Thompson. Formato pdf. Junio 2005  
[http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/varios\\_incubadoras\\_de\\_negocios.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/varios_incubadoras_de_negocios.htm). ID 011.
- Benchmarking of Business Incubators SWEDEN. Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea. Formato pdf. Febrero de 2002  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/incubators/sweden\\_case\\_study\\_2002.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/sweden_case_study_2002.pdf). ID 012.
- Evaluation of ESF support for enhancing access to the labour market and the social inclusion of migrants and minorities (DG EMPL) through incubators. Centre for Estrategy Evaluation Services. Formato pdf. 2013. ID 013.
- Análisis Exploratorio de los Recursos Necesarios para Implementar una Incubadora de Empresas. González Martínez, J. L., Rivera Silva, A. L. Formato pdf. 2006. Universidad de Puebla. ID 014.
- Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance?. Robert E. Carpenter and Bruce C. Petersen. Review of Economics and Statistics. Formato pdf. May 2005. ID 015.
- "Modelo de sustentabilidad financiera para incubadoras de empresas: caso asociación universitaria para la incubación de negocios región de coquimbo". RONALD DUBÓ ITE. UNIVERSIDAD CATOLICA DEL NORTE. Formato pdf. 2004. <http://www.mitpressjournals.org/>. ID 016.
- Diagnóstico sobre la situación actual del emprendedurismo en Centroamérica. MBA. Marcelo Lebendiker . ASOCIACION INCUBADORA PARQUE TEC. Formato pdf. 2005  
<http://www.bcie.org/uploaded/content/category/1504679651.pdf>. ID 017.
- Incubadoras de Empresas. Guías de Buenas Prácticas. Eduardo Pereyra Silveira, Alexandre Campos. Formato pdf. Noviembre 2011.  
[http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19\\_informe-incubadoras.pdf](http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19_informe-incubadoras.pdf). ID 018.



Este manual fue elaborado para brindar a las instituciones el apoyo necesario para asumir el rol de formador de emprendedores y creador de nuevas empresas. Organizado en 6 capítulos que contienen los principales temas a tener en cuenta para planificar, diseñar, gestionar e implementar una incubadora de empresas.

El objetivo final es promover la cultura emprendedora que permita transformar las nuevas generaciones, desde un ambiente amigable y alentador, que genere resultados con valor social y económico a la comunidad donde opera la incubadora de empresas.

Con la convicción de que este material alcance los nobles objetivos que el proyecto INCUNA - JICA han definido, esperamos que pueda contribuir para mejorar la asistencia a los emprendedores y fortalecer el Ecosistema Emprendedor nacional.



**Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción**

Centro de Convenciones del Rectorado de la UNA  
Calle: Esc. Agrícola entre Patricio Escobar y Cecilio Báez  
Campus Universitario, San Lorenzo, Paraguay.

Tel. (+595) 21 585-540 al 42, Int. 1054

E.mail: [info@incuna.una.py](mailto:info@incuna.una.py)

[www.incuna.una.py](http://www.incuna.una.py)