

EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INCUBADORAS EN BOGOTÁ

Autores

CLAUDIA QUEMBA ALJURE

FELIPE DE ARGÁEZ YEPES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2007

EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INCUBADORAS EN BOGOTÁ

Autores

CLAUDIA QUEMBA ALJURE

FELIPE DE ARGÁEZ YEPES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2007

EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INCUBADORAS EN BOGOTÁ

Autores

CLAUDIA QUEMBA ALJURE

FELIPE DE ARGÁEZ YEPES

Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de Empresas

Asesor

RAFAEL LIZARAZO ROJAS

Director Ejecutivo Incubadora de Empresas
Gestar Proyectos

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2007

AGRADECIMIENTOS

Es importante para nosotros agradecer a cada una de las personas que nos apoyaron a lo largo de este proceso para la consolidación de este proyecto de grado, por lo que queremos hacer mención de dichas personas;

- Al Dr. Rafael Lizarazo, Director Ejecutivo GESTAR PROYECTOS, por ser nuestro asesor del proyecto, guía y amigo.
- Al Dr. Jairo Trujillo Amaya, Presidente GESTAR PROYECTOS, por ser tutor y consejero en esta etapa de desarrollo del proyecto.
- A la Dra. Claudia Marcela Farfán, Jefe de Emprendimiento del SENA, por su colaboración prestada para el desarrollo de la investigación.
- Al Dr. César Augusto Bernal, docente Universidad de La Sabana por ser orientador en todo el proceso del proyecto.
- A la Dra. Maria Irma Botero, docente Universidad de La Sabana por acompañarnos y guiarnos en el desarrollo de este trabajo.
- Directivas y docentes, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana por brindarnos el apoyo necesario para la elaboración de este proyecto.

CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
Formulación del problema	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Metodología	12
I. INCUBADORAS DE EMPRESAS EN COLOMBIA	14
1.1. QUÉ SON LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.	14
1.2. HISTORIA DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS.	15
1.2.1. Historia de la incubación en Colombia	15
1.3. PARA QUE SON CREADAS.	16
1.3.1. Objetivos de las incubadoras de Empresas.	18
1.4. TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.	18
1.4.1. Incubadoras de Empresas de base tecnológica.	19
1.4.2. Incubadoras de Empresas mixtas o múltiples.	19
1.4.3. Incubadoras de Empresas Regionales y/o Desarrollo Económico	20
1.5. SERVICIOS QUE OFRECEN.	20
1.6. BENEFICIOS QUE GENERAN LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.	21
II. GESTIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	23
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.	23
2.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.	26
2.3. ETAPAS DE LA INCUBACIÓN.	28
2.4. EL PROCESO EMPRENDEDOR.	30
2.5. PROCESO DE INCUBACIÓN.	32
2.6. PERFIL DE LAS EMPRESAS INCUBADAS.	34
2.6.1. Criterios para la selección de proyectos.	35
2.7. CADENA DE VALOR DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS.	37
2.8. VINCULACIÓN DE UNIVERSIDADES – INCUBADORAS.	38
III. OPERATIVIDAD DE LAS INCUBADORAS	44
3.1. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.	44
3.2. CONVENIOS Y ALIANZAS CON EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO.	45
3.2.1. Papel que juega el Gobierno.	45

3.2.1.1. Papel del gobierno en la promoción de la empresarialidad en América Latina.	46
3.2.1.2. Ley 590 de 2000.	51
3.2.2. Asociación de las Incubadoras de Empresas con el SENA.	51
3.2.2.1. Proceso de asociación.	52
3.2.2.1.1. Criterios para la asociación.	52
3.2.2.1.2. Etapas del proceso.	53
3.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS EN COLOMBIA.	55
3.3.1. Ley 344 de 1996.	56
3.3.2. Fondo Emprender.	56
3.3.3. Capital de Riesgo.	60
3.3.3.1. Modalidades del capital de riesgo.	60
3.3.3.2. Criterios de decisión de las entidades de capital de riesgo.	61
3.3.4. Inversores Ángel.	62
3.3.5. Coomeva.	63
3.3.6. Finagro.	63
3.3.7. Fomipyme.	64
3.3.8. BID (Banco Interamericano de Desarrollo).	65
3.3.9. Secab (Andrés Bello).	65
3.4. FUNCIONAMIENTO DE LAS INCUBADORAS.	67
3.5. Evaluación e indicadores manejados por las incubadoras.	70
IV. INCUBADORAS DE EMPRESAS EN BOGOTÁ.	73
4.1.1. Gestando.	73
4.1.2. Gestar Proyectos.	81
4.1.3. Incubar Colombia.	91
4.1.4. Plantta.	103
4.1.5. Prana.	113
4.2. MATRIZ DOFA DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN BOGOTÁ SEGÚN SU TIPO.	122
4.2.1. Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.	122
4.2.2. Incubadoras de Empresas Mixta o Múltiple.	126
4.2.3. Incubadoras de Empresas Regionales y/o Desarrollo Económico.	129
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
5.1. Conclusiones.	134
5.2. Recomendaciones.	143
Bibliografía	144

GLOSARIO

Planeación Estratégica: Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; establecer una Misión y una Visión; idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. (HELLRIEGEL, Don – JACKSON, Susan – SLOCUM, John. Administración. Un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, Edición novena. Página 193.)

Estructura organizacional horizontal: Estructura organizacional caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles administrativos entre la parte superior e inferior. (STONER, James – FREEMAN, R. Edward. Administración; Quinta edición. Editorial Prentice Hall - 1994. Página 338)

Emprendedor: Es la denominación común que se da a alguien que crea una actividad empresarial o de negocios en la economía. A menudo lo hace iniciando una empresa pero también al generar nuevas actividades de negocio, introducir un producto y desarrollar un mercado. (HELLRIEGEL, Don – JACKSON, Susan – SLOCUM, John. Administración. Un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, Edición novena. Página 134.)

Incubadora 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. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Emprendimiento - ¿Qué son?
http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion_incubs/ Visitado el día 9 de Junio de 2007.)

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: Involucran la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general, van desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización. Su objetivo es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico. (CHACÓN, Irma, Revista Formar “Las incubadoras de Empresas, laboratorios de emprendedores, empleo, innovación y desarrollo” Edición No.13 Enero - Febrero de 2007. Página 32 - 39.)

Competitividad: Posición relativa de un competidor frente a otros competidores frente al mercado, donde hay muchos pretendientes para disputar un número finito de lugares que se van a ocupar, algunos de los cuales son más deseables que otros. A medida que un pretendiente ocupa un lugar, deja menos espacio para los demás. (CHIAVENATO, Alberto. Administración de los nuevos tiempos. Editorial Mac Graw Hill. 2002, Página 140.)

Eficiencia: Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos. (Policía Nacional de Colombia - Glosario Institucional.

<http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional>
(visitado 12 de Julio de 2007)

Networking: Redes de trabajo que permiten entablar ventajas competitivas mediante la creación del capital relacional frente a competidores individuales, consiste en establecer contactos que a futuro sean aportantes de valor. (SENA – FONADE, NODRIZA. Guía de Buenas prácticas, incubadora de empresas, página 198. 2005)

INTRODUCCIÓN

El tema de la incubación de empresas es algo que cada vez es más tenido en cuenta a nivel mundial, es sabido que en países desarrollados de Norte América y Europa tienen una mayor trayectoria, llevándonos años de experiencia en el tema, ya que en Colombia la cultura de incubación inicia desde el año 1994.

“Las incubadoras han sido usadas para distintos fines, tales como comercializar los resultados de investigación universitaria, fortalecer las capacidades tecnológicas de las empresas locales, brindar un sitio seguro para el desarrollo de ideas altamente innovadoras o de base tecnológica o simplemente, para fomentar la creación de estas empresas con alto valor agregado; que por lo tanto contribuirán al desarrollo tecnológico del país y el apoyo a las ideas innovadoras de estudiantes y demás personas que desean promover sus proyectos a partir de su espíritu empresarial y del emprendimiento de estas ideas para el apoyo de procesos ya existentes o para la creación de nuevas empresas.”¹

Las incubadoras se han convertido en la gran esperanza y el músculo para los emprendedores de proyectos en Colombia. También podrían ser el inicio de un nuevo modelo empresarial para el país, ya que en estas son tenidas en cuenta toda la población sin discriminar ninguna clase social, integrándolos a las actividades económicas nacionales e internacionales, contribuyendo de esta forma a la disminución del desempleo y a la explotación de recursos internos para buscar soluciones a problemas que surgen a raíz de la actual situación económica y social que afronta el país.

En términos generales, el trabajo desarrollado por las incubadoras consiste en tomar un proyecto o idea con fortalezas en su componente tecnológico o con una visión sostenible en el futuro para asesorarlo y complementarlo en todos los aspectos de la gestión empresarial, desde la definición de un producto y un mercado, hasta la organización del sistema de negocio y el manejo de los temas legales y búsqueda de recursos financieros para la materialización de los mismos y posteriormente realizar seguimientos o acompañamientos para el control de resultados y manejo del capital.

El tema de innovación y tecnología va muy ligado a las incubadoras de empresas ya que el principal objeto de estas, es el desarrollo de proyectos con base tecnológica, fomentando cada vez más planes de negocio competitivos para el desarrollo tecnológico por medio de la innovación y de esta forma poder llegar a implantar nuestra propia infraestructura tecnológica, con el fin de no requerir la intervención de países desarrollados en nuestros procesos y de esta forma lograr ser más competitivos en otros mercados. Es de saber que las

¹ Décimo quinto congreso latinoamericano de emprendimiento e innovación, 2005 - ICESI

incubadoras no solo apoyan la creación de empresas con base tecnológica, ya que también ayudan a materializar proyectos agrícolas, turísticos, servicios y otros. Con el fin de enfocar sus esfuerzos al desarrollo regional y social del país. “La visión racional de la innovación asume que la invención consiste en una serie de pasos ordenados e inteligentemente dirigidos hacia un objetivo ya establecido. Se considera la innovación como un proceso gerenciable, como tantas otras funciones de la empresa, en la cual los riesgos se controlan por medio de los mecanismos de planificación”.²

Es por esto que las incubadoras de empresas tienen un papel primordial en el desarrollo y apoyo en la creación de proyectos que tengan un adecuado direccionamiento de sus procesos por medio de una planificación y un soporte que asegure la sostenibilidad de los negocios. Por consiguiente se quiere llegar a un análisis de la gestión de las incubadoras de empresas en Colombia, para así crear propuestas aplicables para el mejoramiento en los sistemas de incubación.

En los últimos años se ha venido incrementando el interés de la sociedad y las empresas por el fomento y desarrollo de proyectos que involucren tecnología con el fin de crear una conciencia por mejorar la competitividad empresarial con el propósito de cambiar el perfil de un país productor de materia prima por uno que disponga de tecnología propia que genere valor a través de nuestros productos. Esto hace que cada vez se genere una cultura de competitividad, desarrollo y progreso por medio de la tecnología.

Con el constate cambio que se ha generado en el ámbito empresarial como efecto de la globalización, se han visto obligadas las empresas a mejorar sus procesos por medio de la tecnología, por lo cual han tenido que generar proyectos que contribuyan al beneficio común de estas.

El termino competitividad ha sido tomado en cuenta por las empresas debido a que cada día se busca productos que generen valor. Colombia esta pasando por la transición de un país productor en vía de desarrollo, al de un país desarrollado, para esto es necesario cambiar y generar una cultura de progreso y apoyo de las empresas y el gobierno; Bogotá al ser capital de Colombia, es el centro empresarial del país, en donde se encuentra la mayor concentración de empresas, por lo que es un sitio propicio para promover estos proyectos para el fomento tecnológico.

Las empresas de Bogotá y el gobierno colombiano se han puesto la meta de fomentar proyectos por medio de semilleros e incubadoras, como método impulsador de la economía a través de la tecnología. Las empresas al respaldar estos proyectos facilitan la ejecución de los mismos ya que apoyan a los emprendedores e investigadores a conseguir los recursos y apoyos necesarios para sus proyectos.

² OLLEROS Francisco Javier. ¿Es gerenciable el proceso de innovación? –Ediciones Universidad de la Sabana. 1997. Pág. 9

Formulación del problema

- ¿Qué papel juega el gobierno colombiano para la generación y desempeño de las incubadoras?
- ¿Cuáles son los medios por parte de las empresas y el gobierno utilizados para ayudar a estos proyectos?
- ¿Cuál es el proceso que llevan a cabo las incubadoras para consolidar dichos proyectos?
- ¿Cual es la gestión desarrollada por las incubadoras?
- ¿Cómo se podría aumentar la efectividad de las incubadoras?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Analizar cómo aumentar la efectividad de las Incubadoras de Empresas en Bogotá.

Objetivos específicos

- Identificar las incubadoras con mayor impacto en el desarrollo de proyectos consolidados en Bogotá, con respecto al aporte económico destinado por el SENA para la ejecución de proyectos.
- Determinar que tipos de controles manejan las incubadoras sobre los recursos financieros otorgados a los proyectos.
- Identificar que medios se están utilizando actualmente en las incubadoras para concienciar a la población del papel que éstas desempeñan como medio de asesoramiento y financiamiento de proyectos, y qué nuevas estrategias pueden implementarse para incrementar el conocimiento y la confianza en las incubadoras.
- Conocer como puede lograrse una integración o alianzas estratégicas entre las incubadoras y el medio empresarial y el sector educativo para fortalecer y mejorar la gestión de nuevos proyectos.
- Formular posibles propuestas para aumentar la efectividad de las Incubadoras de Empresas de Bogotá.

METODOLOGÍA

Éste es un estudio descriptivo, “se guía por las preguntas de investigación que se formúlele investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis. Esta investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.”³ Por lo anterior, se realizó esta investigación basada en entrevistas a los Directores ejecutivos de las incubadoras de empresas localizadas en la ciudad de Bogotá, además de la revisión de documentos, presentaciones y seminarios sobre las incubadoras de empresas y emprendimiento.

A partir del planteamiento de cada uno de los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo de grado, se describen a continuación los diferentes medios que nos conducen a su respectiva conclusión, para el cual realizaremos visitas a las diferentes incubadoras situadas en Bogotá y entidades relacionadas con la gestión de las mismas.

1. Identificar las incubadoras con mayor impacto en el desarrollo de proyectos consolidados en Bogotá, con respecto al aporte económico destinado por el SENA para la ejecución de proyectos.
 - Estudiar cuales son las incubadoras que existen actualmente.
 - Conocer como es el manejo de éstas y como son sus procesos para sacar adelante los proyectos.
 - Plantear nuevas propuestas de acción para un mejor desempeño de estas.
2. Determinar que tipos de controles manejan las incubadoras sobre los recursos financieros otorgados a los proyectos.
 - Determinar que medios utilizan las incubadoras para controlar los dineros suministrados a los proyectos.
 - Identificar que tipo de indicadores pueden ser aplicados para manejar eficientemente los recursos otorgados a los proyectos.

³ BERNAL, César Augusto. Metodología de la investigación – segunda edición Pearson prentice Hall. 2006 página 112.

3. Identificar que medios se están utilizando actualmente en las incubadoras para concienciar a la población del papel que éstas desempeñan como medio de asesoramiento y financiamiento de proyectos, y que nuevas estrategias pueden implementarse para incrementar el conocimiento y la confianza en las incubadoras.
 - Conocer que medios están utilizando las incubadoras para darse a conocer y concienciar a la población de su papel en el emprendimiento de proyectos.
 - Diseñar nuevas estrategias y alternativas para que las incubadoras puedan tener mayor cobertura en zonas potenciales.
4. Conocer como puede lograrse una integración o alianzas estratégicas entre las incubadoras y el medio empresarial y el sector educativo para fortalecer y mejorar la gestión de nuevos proyectos.
 - Identificar que beneficios trae para las personas o empresas interesadas en apoyar la gestión de las incubadoras tanto para el sector empresarial como educativo.
5. Formular posibles propuestas para aumentar la efectividad de las Incubadoras de Empresas de Bogotá.
 - Plantear propuestas para mejorar la efectividad de las incubadoras de empresas, en cuanto a los diferentes aspectos relacionados a la gestión y operatividad de las mismas.
 - Tomar como base las nuevas tendencias de incubación y estudios realizados sobre el tema para el desarrollo de las propuestas.

1. INCUBADORAS DE EMPRESAS

1.1 QUÉ SON LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

“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. Estas instituciones pueden compararse con laboratorios de empresarismo de la época, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son empresas rentables. Su principal labor consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar: El pensamiento empresarial.”⁴

Una incubadora de empresas es además “una herramienta en el proceso de generación y consolidación de micro y pequeñas empresas ya que otorga una serie de apoyos (formación, asesoramiento, financiación, vinculación tecnológica, entre otros). Promueve además la cultura de la innovación y la formación de emprendedores tanto en los aspectos técnicos como en los gerenciales.”⁵

Estos entes además promueven el desarrollo social y económico del país, implementando proyectos con un valor agregado en cuanto a innovación y tecnología, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pobladores a nivel nacional y regional, ayudando a afianzar y consolidar los proyectos que se presentan ante las incubadoras, por medio de los procesos de asesoría y desarrollo de los planes de negocios, apoyando el nacimiento y cada una de las etapas de desarrollo y materialización de nuevas empresas, basadas en la implementación de conceptos novedosos para el aprovechamiento de la competitividad y mejoramiento del nivel económico y social de la población. Es por esto que “una incubadora de empresas es un mecanismo eficaz para instrumentalizar procesos de transferencia de tecnología; el aprovechamiento de su infraestructura por parte de universidades, centros de investigación y empresarios”⁶.

⁴(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Emprendimiento - ¿Qué son? http://www.sena.gov.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion_incubs/ Visitado 10 de Noviembre de 2006.)

⁵ y ⁶ AIPyPT - Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina- Página 2. http://www.madrimasd.org/lberoamerica/Documentacion/informes/doc/ARGENTINA/relevamiento_anual_2003_AIPyPT.pdf (Visitado 12 de Noviembre de 2006).

1.2. HISTORIA DE LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS

“El hecho que generó el concepto de incubadoras de empresas fue el éxito que tuvo la región conocida como Silicon Valley, California. En la década de 1950 la Universidad de Stanford tomo la iniciativa de formar ingenieros electrónicos, que luego tuvieron la oportunidad de obtener algunos contratos de desarrollo con el gobierno y de ese modo fueron generando empresas que finalmente dieron origen a un Parque industrial y luego a un Parque tecnológico. El resultado de estas iniciativas fue reproducido dentro y fuera de EEUU.

En Europa, las incubadoras surgen en Inglaterra, a partir del cierre de una subsidiaria de la British Steel, que estimulo la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero, con dos ideas básicas: la tercerización y el uso de edificios subutilizados.”⁷

1.2.1. Historia de la incubación en Colombia

“En Colombia el modelo de las Incubadoras de Empresas es algo aún novedoso pues la institución de mayor tradición de las existentes fue constituida en 1994 en la ciudad de Bogotá, donde entidades tales como el Centro Internacional de Física, Colciencias, SENA, Federación Nacional de Cafeteros, Fundación Compartir, Fundación Corona, Fundaempresa, Instituto de Fomento Industrial, NCR Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad Externado de Colombia y Universidad de los Andes se pusieron de acuerdo para crear la Corporación Innovar. Seguidamente surgieron otras importantes entidades como el caso de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia IEBTA en el año 1996 contando con la participación de entidades tales como las Universidad Nacional de Colombia, de Antioquia, EAFIT, la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y varias empresas y gremios dentro de los cuales se pueden encontrar a la Asociación Nacional de Industriales, Noel, Leonisa y Cementos Argos entre otros.

Para enero del 2003 el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas liderado por el SENA contaba tan solo con 6 incubadoras asociadas con presencia en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Rionegro y Barranquilla, cifra que ha tenido una interesante dinámica ya que para finales del mismo año el país contaba con 16 nuevas instituciones ampliando su cubrimiento a los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Cesar, Sucre, Córdoba, Cundinamarca, Tólima, Norte de Santander, Bolívar, Antioquia y Huíla, así como Incubadoras especializadas en temas tales como el sector agroindustrial, producción de software, empresas de economía solidaria y empresas culturales e industrias creativas.”⁸

⁷ PRADILLA Humberto y CAMACHO, Jaime Alberto. Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. Ediciones UIS – 2002. Página 158.

⁸ Décimo quinto congreso latinoamericano de emprendimiento e innovación, 2005 - ICESI

desarrollar tecnologías alternativas y comercializarlas con un costo de operación accesible.”⁹

“El modelo de incubación en el país ha tenido grandes cambios. Primero, las incubadoras se crearon para ofrecer espacio a las empresas incubadas, con facilidades de interconexión y buenos precios. Sin embargo, este modelo evolucionó, primero hacia una asesoría más sofisticada con redes de contactos y las posibilidades de que los incubados accedieran a servicios de consultoría y, también, en la búsqueda de financiación. Y segundo, hacia el mayor impulso del desarrollo tecnológico y a llevar no solo a las empresas al exterior, sino a ellas mismas como una extensión en el negocio.”¹⁰

Las incubadoras de empresas, son creadas con el fin de mejorar la calidad de vida del país por medio del enfoque de cada una de ellas, esto lo hacen por medio del desarrollo empresarial realizando acciones encaminadas a fortalecer el sector económico de la región, ya sea por medio del mejoramiento de los actores existentes tanto del sector público como privado, o con el surgimiento de nuevas unidades empresariales enfocados al apoyo de emprendedores con sus proyectos o microempresarios, ya que además de su aporte en la generación de empleo estas unidades tienen la característica de crear una dinámica de crecimiento gracias a la oferta generada por estas, supliendo las necesidades de una demanda creciente y más exigente.

Por lo tanto el verdadero desarrollo económico desde la generación de empleo y creación de nuevas propuestas de valor esta dado por la creación de unidades empresariales que desarrollan métodos y procesos laborales cada vez más comprometidos con la población para lograr una integración económica más sólida, consiguiendo que los emprendedores que tienen la necesidad de establecer espacios propicios para la estructuración y desarrollo de ideas productivas, financieramente viables y sostenibles, puedan convertir en realidad sus proyectos y que puedan subsistir una vez dejen la incubadora.

A partir de lo anterior, una incubadora de empresas es ante todo, un instrumento de desarrollo regional, ya que su funcionamiento debe responder a las necesidades de la región en que se encuentre o su campo de acción de forma articulada con las cadenas productivas conocidas en la región, interrelacionando demandas y ofertas, de esta forma acercar y engranar los sectores empresariales y académicos, impulsando procesos de innovación y desarrollo que obedezcan a las necesidades detectadas en dichas cadenas.

⁹ Incubar Futuro. Corporación Incubadora de Empresas de Base tecnológica del Suroccidente. Resumen Ejecutivo. Página 2.

<http://www.colombiadigital.net/informacion/docs/Resumen-ej-%20INCubarFuturo.doc> (Visitado 15 de Noviembre de 2006).

¹⁰ Artículo revista Dinero: Incubadoras de exportación. Septiembre 19 de 2003 - Edición: 190. http://www.dinero.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=13259

Conocer el papel de las incubadoras en la generación de una nueva clase empresarial para Colombia, así como su impacto en términos tanto reales como de manera cualitativa, hace más clara la posible interacción de la academia como institución y sus estudiantes como emprendedores con estas instituciones como semilleros para el empresarismo.

1.3.1. Objetivos de las incubadoras de Empresas.

Basado en textos del Seminario Internacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y/o alta tecnología. (ASESEL, 1994) y Humberto Pradilla y Jaime Alberto Camacho – (Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación). Además de las diferentes incubadoras de empresas visitadas en Bogotá. Se encuentran variados objetivos que tienen las incubadoras de empresas que son completamente válidos, por lo que se plasman los siguientes, tomados como los principales, para que las incubadoras logren una buena gestión.

- Brindar ayuda a los emprendedores, suministrándoles soporte técnico e intelectual (Administrativo, Financiero, Gerencial) en todo el proceso de consolidación del proyecto.
- Dar apoyo a las empresas incubadas en la etapa de post- incubación para lograr que estas sean sostenibles y perdurables en el tiempo.
- Fomentar las relaciones entre la incubadora y el sector académico y el sector productivo con el fin de lograr una articulación y fortalecimiento para la creación y apoyo de nuevos proyectos.
- Crear la cultura de emprendimiento para la generación de empresas y empleos más calificados.
- Contribuir a la búsqueda de recursos financieros para la materialización de proyectos.
- Facilitar y estimular la creación de empresas estables.
- Mejorar la calidad de vida de los pobladores, mediante la gestación de empresas viables.

1.4. TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.

En general, puede decirse que dependiendo del tipo de proyectos que desarrolla la incubadora, ésta debe estar enfocada o especializada a un tipo de incubación, esto hace que la gestión que se realiza sea pertinente y se ajuste al entorno de la misma.

Es por esto que no se puede pensar que un tipo de incubadora es mejor que otro, ya que depende del campo de acción, sector o región en la que se encuentre y los propósitos que se tengan. “Un programa de incubación se puede clasificar de acuerdo a su ámbito específico y a su propiedad. La más usual es la correspondiente al ámbito específico: de base tecnológica, uso múltiple y tipo microempresas.

En países desarrollados pueden encontrarse incubadoras sectoriales (servicios, manufacturera y comercial). Según su propiedad (e inclusive su administración) las incubadoras pueden ser: públicas, privadas (con ánimo o sin ánimo de lucro), mixtas y académicas. Aunque estos diferentes tipos de incubadoras tienen actividades y servicios comunes aunque sus metas pueden ser diferentes. Por ejemplo, mientras el propósito de las incubadoras tecnológicas (públicas o privadas) es desarrollar y comercializar nuevas tecnologías, una incubadora tipo microempresa – casi siempre pública - podría concentrarse en “construir” compañías que prosperen en una comunidad con gran rezago industrial”.¹¹

1.4.1. Incubadoras de Empresas de base tecnológica:

Las incubadoras de este tipo están enfocadas al desarrollo de proyectos que tienen un valor agregado y unos factores diferenciadores basados en la innovación y tecnología, en cuanto a producto como también en su metodología de desarrollo de procesos, teniendo así una ventaja competitiva. Dentro de estos se “Involucran la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general, van desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización. Su objetivo es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico. En el mercado del programa Nacional de incubadoras de Empresas de base tecnológica.”¹² Este tipo de incubadoras tienden a realizar muchas alianzas con el sector académico para la facilitación de equipos, además de docentes multidisciplinarios para la investigación y desarrollo de los mismos.

1.4.2. Incubadoras de Empresas mixtas o múltiples:

Este tipo de incubadora tiene la ventaja de ser más flexible abarcando así, todo tipo de proyectos, expandiendo más su campo de acción en el lugar donde se encuentra. Tienden a realizar proyectos de promoción para si reconocimiento, además de alianzas con empresas del sector privado para el beneficio regional y/o municipal de los microempresarios agricultores, artesanos, etc. “Se caracterizan porque impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en

¹¹ GOMEZ Liyis, Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: Estudios Realizados – División de Ciencias Administrativas, página 5 - Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.

¹² CHACÓN, Irma – Revista Formar “Las incubadoras de Empresas, laboratorios de emprendedores, empleo, innovación y desarrollo” Edición No.13 Enero Febrero de 2007. Página 32.

nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.”¹³

1.4.3. Incubadoras de Empresas Regionales y/o Desarrollo Económico.

Están enfocadas a fortalecer el desarrollo empresarial regional, buscan que los emprendedores (en su mayoría agricultores) den valor agregado a los productos para que logren ser más competitivos en sus nichos de mercado.

Se realizan además macroproyectos para crear asociaciones, cooperativas y gremios para que puedan cumplir con las demandas del mercado. Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. “Estas áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente, se canalizan hacia grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales).”¹⁴

1.5. SERVICIOS QUE OFRECEN

Luego de realizar una compilación general de las incubadoras en Bogotá a partir de las visitas y la información suministrada por estas, además de revisar la Guía de Buenas prácticas, incubadora de empresas. NODRIZA, SENA – FONADE (2005), se estableció como prestaciones básicas y esenciales que debe ofrecer toda incubadora sin tener en cuenta su tipo los siguientes servicios:

- **Preincubación;** se ayuda y se brinda asesoramiento en todo el proceso de la idea de negocio, a consolidarla y darle una mejor cabida a la idea para convertirla en un proyecto viable.
- **Incubación;** en caso de tener desarrollada la idea del negocio, esta es plasmada en el plan de negocio, gestionando los temas técnicos del producto, mercado, costos, entre otros. Con el fin de cristalizar el proyecto.
- **Asesorías y consultorías;** Las incubadoras a parte del trabajo de los proyectos, presta asesorías y/o consultorías a empresas ya constituidas como forma de captar ingresos para la subsistencia de la misma, estas asesorías pueden ser relacionadas en cualquier tema o área de la organización, desde cuellos de botella, búsqueda de personal, hasta la reestructuración de funciones.

¹³ SENA – FONADE, NODRIZA. Guía de Buenas prácticas, incubadora de empresas, página 6. (2005)

¹⁴ CHACÓN, Irma – Revista Formar “Las incubadoras de Empresas, laboratorios de emprendedores, empleo, innovación y desarrollo” Edición No.13 Enero - Febrero de 2007. Página 33.

- **Búsqueda de oportunidad de negocios;** Las incubadoras de empresas al conocer y manejar variados proyectos, tienen la ventaja de poder asociar y crear alianzas entre proyectos, empresas y emprendedores para el fortalecimiento de los negocios.
- **Capacitación para la creación de empresa;** Las incubadoras al tener personas profesionales, muchas veces empresarios, con mucha experiencia en el ámbito. Enseñan a los emprendedores todo aquello sobre el tema de la creación de la empresa, para motivar y guiar en todo el proceso al emprendedor, desde cómo constituir la legalmente hasta cómo establecer la demanda del producto, contrataciones, etc.
- **Gestión en la búsqueda de capital;** Es uno de los temas vitales por lo que la gran mayoría de personas acuden a las Incubadoras de Empresas, para esto las incubadoras desarrollan el trabajo para la búsqueda de capital como convocatorias dirigidas a proyectos y otras alternativas para el acceso al crédito, como lo son los accionistas, socios, alianzas, banca privada entre otros.
- **Lugar físico de trabajo;** Cuentan con un espacio físico para que los emprendedores puedan trabajar en sus proyectos con la ventaja de tener una asesoría y acompañamiento personalizado en el desarrollo del trabajo.
- **De Operación;** “Brindan servicios legales y de contabilidad para que los emprendedores puedan operar sus proyectos a pesar de no estar constituidos, por medio de una intermediación, además de contar con los servicios avanzados de apoyo en: Gestión, marketing, capacitación en RR.HH. y formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica y apoyo a la investigación y desarrollo, además de tener la oportunidad de acceder a redes de contacto en cuanto a expertos en negocios, centros tecnológicos e inversionistas.”¹⁵

1.6. BENEFICIOS QUE GENERAN LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.

Gracias a la labor de las incubadoras, se ha logrado crear una serie de beneficios y una evolución en la forma en la que se desarrolla la consolidación de empresas, por lo que a continuación se muestran algunos de estos beneficios, recopilados de la conferencia: “Buscando la excelencia en la administración de Incubadoras de Empresas” LALKAKA, Rustam. Universidad de Guadalajara, Enero 24 de 2007. Donde se ilustra que no solo tienen un impacto económico y social a nivel local y regional sino nacional;

- Disminución del nivel de fracaso de las empresas; desde el apoyo a la formulación del plan de negocios para que las empresas tengan unas bases

¹⁵ SENA – FONADE, NODRIZA. Guía de Buenas prácticas, incubadora de empresas, página 11. (2005)

sólidas, hasta la materialización en la cual se le realiza un seguimiento para la consecución de los objetivos y de la productividad, lo cual hace que las empresas sean sostenibles y más rentables.

- Optimización del capital necesario para montar una empresa; por medio del estudio de factibilidad y financiero que logre la reducción del volumen y el ajuste del capital, para lograr la adecuada utilización y distribución del dinero disponible para la operatividad de la empresa. Además de contar con el apoyo de alianzas para la reducción de costos por medio de contactos de la incubadora.
- Apoyo y acompañamiento para el desarrollo local y regional; siendo las incubadoras conscientes de la situación económica actual y la preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, buscan como contribuir en los programas económicos y sociales en los que se encuentren trabajando las gobernaciones o alcaldías para el fortalecimiento de los proyectos.
- Creación de asociaciones y cooperativas; para la búsqueda de la integración de los productores logrando el aumento de la competitividad, generando beneficios comunes o la creación de nuevos negocios.
- Fondos regionales; Gestión para la destinación de recursos por parte de las gobernaciones y alcaldías a proyectos de la región y aprovechamiento de instalaciones subutilizadas.
- Aumento de la competitividad de empresas ya existentes; por medio de asesorías y consultorías empresariales, se enfoca el conocimiento del capital humano en los procesos y falencias que tengan las empresas en su operatividad para que de esta forma sean más productivas.
- Fortalecimiento de la interacción entre el sector educativo y el sector empresarial; por medio de la vinculación con los diferentes entes a través de seminarios, charlas, prácticas empresariales e investigaciones conjuntas, entre otras. Logrando la concienciación de la importancia por la creación de empresa como alternativa y sustento de vida.
- Sensibilización hacia el emprendimiento y la creación de empresas; para el fomento y generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas, creando una cultura emprendedora.
- Las incubadoras de empresas hacen parte de un instrumento por medio del cual pueden crear y desarrollar políticas diseñadas en el ámbito territorial, con el fin de impulsar procesos de desarrollo económico, regional y municipal.
- Impulso de la cadena productiva, debido a que al crear nuevas empresas inmediatamente se crean otras que suplirán a esta. Además que por cada trabajo que se crea, dan origen a otros en forma de cadena.

II. GESTION DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Los principales entes que contribuyen con diferentes recursos para la operatividad y el desarrollo de las incubadoras son las Universidades, Entidades del Gobierno, grupos de interés o emprendedores y la comunidad, en el contexto externo; y dentro de la gestión interna, el que tiene una mayor influencia es el Consejo Directivo, ya que es el responsable con el apoyo del comité ejecutivo del direccionamiento estratégico y el logro de los objetivos por medio de reuniones frecuentes del equipo administrativo. De tal forma que “El calibre del Equipo Administrativo es indiscutiblemente el factor más importante de éxito de la Incubadora, Y para contratar un staff capaz, la incubadora debe de pagar salarios comparados con los del sector privado, donde la remuneración debe estar relacionada con la productividad individual, del departamento y de la incubadora en general”.¹⁶

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.

Para el desarrollo de este tema se reviso la información obtenida de las entrevistas a los Directivos de las diferentes incubadoras en Bogotá, además del documento de la Asociación de Entidades del Sector Electrónico ASESEL. Seminario Internacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y/o alta tecnología. (1994)

Las incubadoras de empresas como cualquier organización están regidas por un mando jerárquico, con la bondad de ser casi planas o centralizadas, “el diseño consta de departamentos funcionales, cada uno de ellos bajo la dirección de un ejecutivo quien a su vez informa al presidente”¹⁷ o junta directiva. Estas cuentan generalmente con un presidente o una junta directiva, un director ejecutivo y asesores de proyectos. Esta estructura organizacional puede ser flexible en cuanto a las necesidades de acuerdo al tipo de incubadora y los servicios que ofrece o demanda la región en la cual opera. “Las organizaciones se están desplazando hacia estas estructuras horizontales para reducir costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar las toma de decisiones.”¹⁸

¹⁶ Primera Conferencia E-Redes “Buscando la Excelencia en la Administración de Incubadoras de Empresas” Expositor: Rustam Laikaka Business & Technology Development Strategies. Universidad de Guadalajara Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Guadalajara, México, Enero24, 2007

¹⁷ BROWN, Warren B. Teoría de la organización y la administración, Enfoque integral. Editorial Limusa 1990. Página 147

¹⁸ (STONER, James – FREEMAN, R. Edward. Administración; Quinta edición. Editorial Prentice Hall - 1994. Página 338)

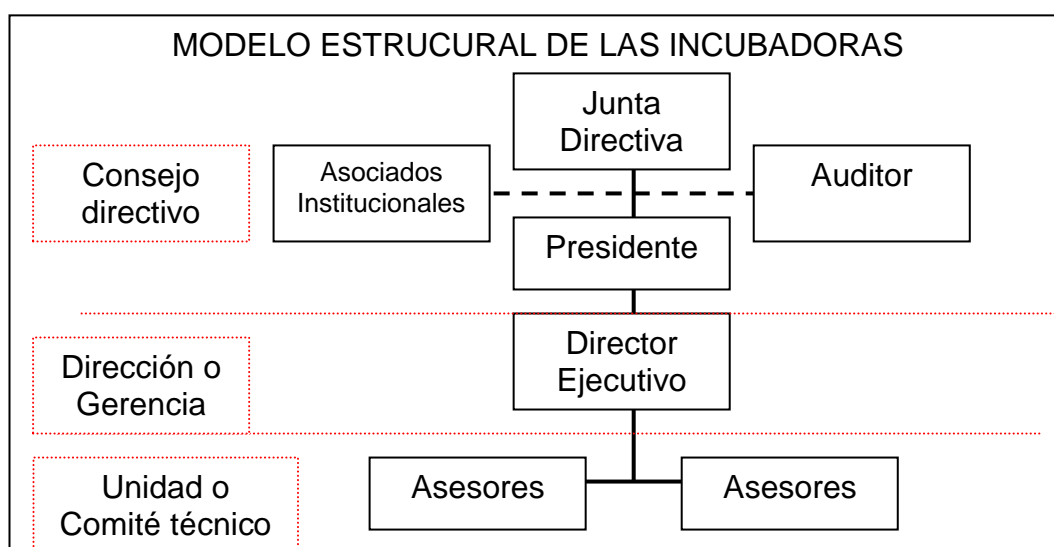
Deberá además contar con una planta de personal mínima para el eficiente funcionamiento de la incubadora y cuatro niveles principales, entre los cuales esta el Consejo Directivo, siendo estos los agentes de más alto nivel de la organización, en el que no puede haber más de 7 miembros representantes de los diferentes asociados a quienes se les confieren funciones como la definición de las políticas institucionales, la evaluación del desempeño y demás tomas de decisiones sobre inversiones y proyectos. Por lo tanto son responsables del planteamiento de criterios para el manejo de proyectos.

Los Asociados institucionales son entes que apoyan a la incubadora política, financiera y técnicamente y que constituyen las alianzas estratégicas para cumplir a cabalidad con los objetivos y metas de la incubadora y el apoyo al desarrollo regional.

La Dirección o Gerencia de la Incubadora esta compuesta máximo por cinco personas; El Gerente o Director Ejecutivo, una secretaria, un director de servicios generales y dos especialistas en las áreas en las cuales se enfoca la gestión de la incubadora, siendo estos los encargados de ejecutar las políticas y asumir la responsabilidad de éxito o fracaso de la organización, debido al desarrollo de acciones internas y externas de la incubadora.

El Comité Técnico por su parte no puede tener más de cinco integrantes, deben ser altamente calificados de tal forma que puedan desempeñar sus funciones que consisten en el apoyo y asesoramiento de la gerencia sobre aspectos prioritarios de la organización. Es además el eslabón clave en el proceso de selección de proyectos y evaluación de desempeño de las empresas incubadas, proponiendo soluciones y consejos que aporten al buen funcionamiento de estas, además de ser asesores y tener el contacto permanente con los emprendedores siendo responsables de la gestión de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

Cuadro #2. Modelo estructural de las incubadoras de empresas en Bogotá.



Fuente: Autoría Propia

“Los gestores de la incubadora deben asumir ciertas responsabilidades básicas como son la promoción; dando a conocer a la población los servicios y las actividades que en ésta se realizan. Una planeación; proyectando unos objetivos generales dentro de la incubadora para enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de estos.

Debe existir además una coordinación; creando una armonía entre la gerencia y el equipo de trabajo, generándose la comunicación para el correcto desempeño. Las negociaciones, deberán crear alianzas y convenios con el sector privado y el sector académico, generando el apoyo necesario para que la incubadora pueda desenvolver sus actividades y crecer. Por ultimo, debe tenerse en cuenta cualidades de liderazgo y responsabilidad, ya que está en juego la supervivencia de la Incubadora, además de influir en el correcto desempeño del equipo de trabajo, generando un buen clima organizacional, promoviendo y desarrollando además, la inspiración y motivación suficiente para mantener un trabajo en equipo optimo que genere un impacto positivo internamente y proyectándolo en los servicios que ofrecen al cliente externo.”¹⁹

“Hábitos de los Gerentes de Incubadoras Altamente Efectivos

1. Desarrollo de consensos entre los grupos de interés y la misión de la incubadora.
2. Investigar y servir proactivamente a las necesidades de los clientes.
3. Moverse rápidamente más allá de los planes, personas, procesos y acciones prácticas.
4. Fortalecer el equipo de administración, promover el trabajo en equipo y respeto.
5. Ser más que un gerente, ser un tutor, motivador, líder y alumno.
6. Pensar más allá del interés propio, hacia la creación de valor y de impacto a la comunidad.”²⁰

Actualmente, las organizaciones deben contar con una estructura orientada al cambio, y por lo tanto a la globalización; por esto las incubadoras de empresas, aunque no existen hace mucho tiempo, deben construir o fijar un rumbo hacia el cual dirigirse; ya que su gestión debe enfocarse en las necesidades de los emprendedores y en la búsqueda del progreso de la región y del país basándose en una óptima gestión, que se acerque a los siguientes puntos:

¹⁹ ASESEL, asociación de entidades del sector electrónico. Seminario Internacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y/o alta tecnología. Página 92. (1994)

²⁰ Primera Conferencia E-Redes “Buscando la Excelencia en la Administración de Incubadoras de Empresas” Expositor: Rustam Lalkaka Business & Technology Development Strategies. Universidad de Guadalajara Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Guadalajara, México. Enero 24. (2007)

1. “Convergencia de servicios inteligentes en la incubación con estándares de calidad.
2. Gerentes: experimentados, entrenados y acreditados.
3. Lazos más fuertes con el conocimiento: academia, investigación y sociedades públicas y privadas, para las grandes empresas y para atender el mercado de la base de la pirámide.
4. Nuevo modelo de e-incubación, a distancia, para asesorías y otros servicios a las regiones y a oficinas externas.
5. Fortalecer las asociaciones nacionales de incubadoras, unidas para la interacción con las asociaciones mundiales.
6. Innovación Social y Empresarismo Cívico. Para la participación de la mujer y temas sobre empleo y medioambiente.
7. Alianzas estratégicas internacionales en incubación, para facilitar el ingreso de empresas extranjeras en el contexto de la economía global.
8. El papel de la incubación como un componente integral, del programa nacional de innovación, del desarrollo de emprendedores, para la clusterización, apoyo y promoción de las PYMES.”²¹

2.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS.

Dentro de las necesidades de las incubadoras de empresas se pueden encontrar diferentes factores los cuales son básicos para cumplir con los fines de estas entidades, por lo que los principales aspectos para el éxito tanto para los procesos de creación de empresas como para la ejecución de las incubadoras, fueron formulados a partir de entrevistas con los diferentes Directores ejecutivos de las incubadoras en Bogotá, además de la revisión de los documentos de Jaime Alberto Camacho y Humberto Pradilla, Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. UIS – 2002; Del documento “NODRIZA”, Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas, SENA – FONADE. Bogotá 2005; y de la experiencia vivida por los Autores al trabajar en la Incubadora de Empresas Gestar Proyectos, 2006. En consecuencia se pueden explicar en los siguientes puntos:

²¹ Primera Conferencia E-Redes “Buscando la Excelencia en la Administración de Incubadoras de Empresas” Expositor: Rustam Lalkaka Business & Technology Development Strategies. Universidad de Guadalajara Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Guadalajara, México. Enero24. (2007)

- La existencia de una cultura orientada al emprendimiento y al empresarismo que genere una demanda por la prestación de los servicios por los cuales trabaja la incubadora.
- Contar con un Recurso Humano calificado que conozca los diferentes temas que acarrea la creación y consolidación de empresas y oriente correctamente a los emprendedores con el fin de asesorarlos eficientemente.
- Tener un espacio propicio y dotado adecuadamente para el buen funcionamiento de la incubadora y la prestación de sus servicios.
- Ubicar estratégicamente las instalaciones de la incubadora, para que sea de fácil acceso y comunicación con centros educativos para que exista una interacción productiva y una demanda.
- Contar con un subsidio económico inicial para poner en marcha sus labores.
- Brindar una capacitación continua sobre diferentes aspectos y procesos para el correcto funcionamiento de la incubadora.
- Desarrollar un portafolio de servicios amplio y adecuado, enfocado a las necesidades de los emprendedores de la región y del país.
- Crear medios alternativos de flujo de capital para el auto sostenimiento de la incubadora y medios alternativos de financiación para los proyectos.
- Creación de asociaciones y alianzas para el apoyo académico, económico y práctico en la ejecución de proyectos con el sector privado, público y educativo.
- Generar una comunicación e integración con las diferentes incubadoras y entes gubernamentales para la presentación de proyectos.
- Optimizar los tiempos de ejecución, operación y respuesta en el desarrollo de planes de negocios para materializar los proyectos, agilizando el tiempo de puesta en marcha.
- Desarrollar una orientación a la investigación y desarrollo para estar actualizados en cuanto a procesos y metodologías, guiándolos a proyectos de innovación y tecnología.
- Conciencia del sector público y privado en cuanto al papel de las incubadoras motivándolos y apoyándolos no solo de forma económica si no por medio de la eliminación de barreras que dificultan su tarea hacia el desarrollo empresarial.
- Promoción de la incubadora en la región para su reconocimiento y la expansión del campo de acción.

- Existencia de estímulos tributarios por parte del estado hacia entidades que apoyen de forma directa o indirecta el trabajo de las incubadoras.
- Fácil acceso a plantas y equipos para la investigación.
- “El emprendimiento debe ser vinculado al sistema educativo, y la mejor manera de lograr esto es hacer que el emprendimiento haga parte de la cultura nacional, la cultura del emprendimiento debe ser acuñada en Colombia, para que los colombianos tengan esta competencia real y para que los esfuerzos de las entidades de apoyo: incubadoras, instituciones educativas, entidades de fomento y demás, desemboquen en resultados reales, sostenibles y de mayor cobertura.”²²

2.3. ETAPAS DE LA INCUBACIÓN²³

Cuadro # 3. Etapas de la Incubación.



Fuente: IncubaUnap. Incubadora de negocios Universidad Arturo Prat. Proceso de incubación.

• Selección

En este se realiza el análisis de los diferentes proyectos e ideas que tiene la incubadora recopilados de los emprendedores, con el fin de determinar que tipo de servicio requiere, además de buscar las mejores opciones para que el proyecto pueda acceder a las diferentes convocatorias, discriminando los proyectos según sean los requisitos de las mismas.

²² ENTREVISTA, con Adriana María Chaparro Africano. Gerente Incubadora de Empresas - Corporación PLANTTA, Abril 22 de 2007.

²³ IncubaUnap. Incubadora de negocios Universidad Arturo Prat. Proceso de incubación. http://www.unap.cl/p4_incubaunap/site/artic/20051226/pags/20051226093202.html. (Visitado 24 Noviembre de 2006.)

- **Preincubación**

Esta etapa corresponde a la creación del plan de negocios en la que se plasman todas las ideas de negocio en papel, aterrizando el proyecto para que sea lo más preciso y real. Estos planes de negocios los realizan los emprendedores, bajo la asesoría y supervisión de la incubadora. Por ningún motivo la incubadora realizará un plan de negocios para un emprendedor. Si es de requerirse podrá acceder a los equipos de la incubadora y a la información necesaria para la realización del mismo. Existe dentro de este proceso unas sub-etapas las cuales deben tenerse en cuenta para el correcto desarrollo de las actividades;

- **Aplicación**

Se trata de implantar de forma armónica y dinámica los conceptos y aptitudes aplicables por parte del emprendedor para su adaptabilidad en el negocio, de tal forma que el ejecutor pueda contribuir de forma positiva en el desarrollo del negocio.

- **Incubación**

En este periodo se realiza con detenimiento el plan de negocios luego de haber plasmado todas las ideas y estudios necesarios se pasa a hacerse los ajustes pertinentes para que el proyecto sea exitoso, alcanzando sus objetivos, en esta etapa existen una serie de pasos los cuales engloban todo el proceso:

- **Desarrollo**

Se realiza la búsqueda de capital para el proyecto, además de la gestión para encontrar un lugar físico en donde ubicar el negocio; El desarrollo de los productos o los servicios con el fin de implementar mejoras para la ejecución del negocio y análisis de costos, además de realizar los trámites legales, etc.

- **Consolidación**

Es creada y constituida la empresa, inicia su operatividad. Se da oficialmente la culminación de la etapa y el proceso del desarrollo del plan de negocio y demás actividades, se desarrollan estrategias para la búsqueda de nuevos mercados.

- **Post-incubación**

Se realiza el seguimiento del negocio, demostrando bajo los indicadores desarrollados una sostenibilidad y una rentabilidad. Por lo que la empresa incubada no queda liberada de la incubadora en su totalidad, si no que queda bajo un cubrimiento de esta, en la que le seguirá prestando asesorías y evaluaciones necesarias para su correcto funcionamiento.

2.4. EL PROCESO EMPRENDEDOR

En cuanto a la empresarialidad existen diferentes factores que determinan el proceso emprendedor para la materialización de empresas, por lo que muchas veces este es determinado por las políticas de desarrollo de cada país y la cultura de emprendimiento evidenciada por la población de los países o las diferentes regiones, de esta forma este proceso emprendedor influye directamente en el proceso de incubación y por ende genera un impacto en la efectividad de las incubadoras de empresas.

Las diferencias estructurales de cada país son muy relevantes, ya que influyen directa o indirectamente en el flujo de este proceso, entre estas se encuentran algunos factores determinantes como lo son: los perfiles productivos, el grado de desarrollo tecnológico, las condiciones socioeconómicas y del entorno, el nivel educativo, y la competitividad, para de esta forma influir en muchos aspectos relacionados directamente con la formulación y enfoque de los proyectos empresariales, además de los aspectos tomados en cuenta por la incubadoras, como los es la definición de efectivos criterios de selección o perfil de las empresas, el tipo de organización, de productos; las estrategias y el impacto en la orientación hacia la población y las redes de contacto; que por su parte constituyen un aspecto diferenciador entre los países , siendo clave en el proceso de creación de empresas dinámicas. “Estas diferencias no son irrelevantes para el desarrollo emprendedor, pues inciden sobre el tipo de negocios que se generan, sobre la naturaleza de las competencias que se forjan entre la población trabajadora, y sobre la índole misma (por ejemplo, en la estructura y el comportamiento) de las redes empresariales”²⁴

En consecuencia, el proceso emprendedor, demanda un sistema de actividades que no dependen sólo de las acciones de emprendedores como tal, sino que se define por la sinergia del entorno, de forma directa o indirecta y de factores, impactos, y regulaciones que se originen en estos entes. Aunque con el fin de unificar este proceso se encuentran básicamente, las siguientes etapas que definen el emprendimiento:

1. La gestación del proyecto.
2. La puesta en marcha del proyecto.
3. El desarrollo inicial de la empresa.

En la primera etapa, se identifica la idea de negocio y las oportunidades que giran alrededor del mismo para así iniciar en consecuencia con el desarrollo del proyecto, es decir la formulación del plan de negocios; donde se plantea toda la información y las herramientas de planificación, el mercado objetivo, el mercado potencial etc; todos los aspectos previos al lanzamiento del negocio con el fin de que sea sostenible en el tiempo, como lo son las regulaciones y políticas del mercado que se enfocan al sector al que va a pertenecer la empresa y el impacto social que va a generar.

²⁴ KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo. Desarrollo Emprendedor, América latina y la experiencia internacional. Página 30, (2004) – Editorial Nomos S.A.

En la segunda etapa; se define si después del estudio realizado en el proceso de gestación deciden continuar con el negocio y formalizar la creación de la empresa, por lo tanto se desarrollan actividades encaminadas al lanzamiento como lo son: Se plantean aspectos relacionados con la organización y el manejo de estos recursos; el acceso y la búsqueda de los recursos financieros para el lanzamiento del negocio referente a su sostenimiento durante los primeros años, la oferta de trabajadores, los proveedores y la negociación con los mismos, y los equipos necesarios para empezar a operar.

En la tercera etapa, se deben afrontar los desafíos de gestión que aparecen durante los primeros años, conocer la reacción del mercado, de la competencia, de los proveedores y analizar las acciones internas organizacionales, para retroalimentarse a partir de los diferentes factores que afectan en el ingreso al mercado y tomar de esta forma el direccionamiento adecuado de la organización, para poder posicionarse, desarrollar nuevos productos, además de crecer dentro de su área operativa, venciendo los problemas a los que se enfrenta en esta fase.

No es suficiente que existan emprendedores dinámicos; para que en un país funcione el papel de las incubadoras de empresas, es importante la función que juega el entorno de la fuente generadora de negocios; es decir, la existencia de "redes de contacto" para el acceso a recursos monetarios y para la captación de oportunidades, que muchas veces de forma individual es muy difícil acceder o poder verlas por si mismo, ya que muchas veces las personas ajenas a los negocios pueden captar ciertas oportunidades o ideas potencializadoras que no son percibidas por los emprendedores.

Por otro lado dentro del proceso emprendedor es necesario tener en cuenta, la existencia de economías emergentes; las cuales deberían ser estudiadas durante la gestación del proyecto, ya que a partir de estas podrían resultar fuentes de negocios potenciales para cada país y por tanto nuevas fuentes de empleo. Por lo que constituiría un aspecto relevante para ser tenido en cuenta durante el proceso emprendedor.

Adicionalmente el papel de las redes de contacto en el acceso a los recursos, intervienen en la optimización de la puesta en marcha del negocio, de tal forma que a medida que el emprendedor va culminando etapas del proceso de creación de empresa, aumenta la cantidad de redes en que se apoya o soporta para acceder a los recursos, además de suplir otras necesidades, en cuanto a la negociación con proveedores, socios, canales de distribución y clientes, lo cual hace que mejoren sus operaciones, logren posicionarse y crecer dentro del sector.

Dentro de estas redes de contacto se encuentran principalmente las incubadoras de empresas, es decir redes de carácter social las cuales son muy necesarias durante la etapa de gestación, en la formulación del plan de negocios y en la búsqueda de financiamiento; otras empresas del mismo sector, son tomadas como redes de producción, que aportan a las nuevas empresas en cuanto al acceso a la tecnología y a identificar oportunidades de

negocio; por último las redes institucionales que pueden dar aportes en cualquier etapa del emprendimiento pero principalmente en la gestación y puesta en marcha con la definición del negocio y búsqueda de oportunidades.

En consecuencia para optimizar el proceso emprendedor en Colombia, como en cualquier país, “es necesario instrumentar estrategias de desarrollo emprendedoras que sean integrales, es decir, que contemplen el conjunto de factores que afecten negativamente las distintas etapas y eventos del proceso emprendedor”²⁵. De esta forma se deben tener en cuenta los factores que determinan cada una de las etapas del proceso emprendedor y del proceso de incubación para engranar así las mismas y plantear factores determinantes de cada una de ellas que permitan actuar a las incubadoras de empresas en pro de unificar estos procesos y actuar de tal forma que puedan tener acciones para desaparecer o minimizar los factores que afecten negativamente al proceso emprendedor y al proceso de incubación, además de acciones efectivas que optimicen los mismos, logrando hacer la tarea menos compleja a los emprendedores y a las mismas incubadoras para que no se detengan en la mitad del camino y aumente de tal forma la creación de empresas en el país.

2.5. PROCESO DE INCUBACIÓN

El desarrollo de este tema, fue fundamentado en la experiencia propia de los autores luego de trabajar en la incubadora Gestar Proyectos, año 2006. Además de las entrevistas realizadas a los Directores de las Incubadoras de la ciudad de Bogotá. Recopilando vivencias e información de la forma en que operan realizan los procesos de incubación dentro de estas organizaciones.

Los servicios que prestan las incubadoras de empresas a los empresarios, en ciertos casos no tienen costos, como por ejemplo en algunas clases de proyectos, o en etapas específicas del proyecto en las que vaya a prestar el servicio; ya que muchas veces pueden asesorar un proyecto en la creación del plan de negocios y en la búsqueda del capital. Por lo que se puede presentar que después del apoyo en la creación y estructuración del plan de negocios, se inscriba en una convocatoria en la cual aplique el proyecto y que por lo tanto en el caso de que al proyecto se le asigne el capital; a la incubadora de correspondería el 10% del capital asignado.

Lo anterior no hace que el emprendedor se encuentre en desventaja y que se esté contrariando la razón sin ánimo de lucro de las incubadoras de empresas, en razón a que estos servicios tienen un costo, ya que estas entidades tienen necesidades económicas para su funcionamiento, las cuales suplen a través de la administración del capital proveniente de la prestación de cada uno de sus servicios.

²⁵ Ibid, p. 73

Por otro lado se debe tener en cuenta que los servicios de las incubadoras son prestados por un límite de tiempo, dado que “la permanencia del incubado, según la experiencia internacional, puede ser en promedio de 24 meses, prorrogable por causas justificadas a 12 meses más. Por ningún motivo se justifica una mayor permanencia, pues desvirtuaría el principio básico de incubación, el cual especifica que el tiempo debe ser mínimo, de modo que la incubadora no se convierta en un instrumento paternalista.”²⁶ El proceso de incubación debe ser diferente para cada negocio, ya que cada uno de ellos tiene características específicas en las que no se puede generalizar, para esto se pueden seguir lineamientos en la incubadoras en cuanto al desarrollo y seguimiento del proceso de incubación según sea su enfoque; por lo tanto la incubación se debe adaptar de acuerdo a las posibilidades y características de cada proyecto. Aunque los direccionamientos que comprenden el proceso de incubación, se desprenden cuatro etapas fundamentales: admisión, ingreso o montaje, desarrollo o consolidación, e independencia.

Durante la admisión, básicamente se define la viabilidad técnica, económica y financiera del negocio. Además se establecen los compromisos de cada una de las partes desarrollando las actividades, donde la incubadora brinda asesoría sobre la elaboración del proyecto de tal forma que estudia y evalúa la solicitud para dar un diagnóstico. Posteriormente se desarrolla el plan de negocio con el fin de definir la relación “emprendedor – incubadora”, es decir costos, sistema de pago y la permanencia o tiempo de acompañamiento; para que de esta forma se establezca un contrato de incubación, el acta de iniciación, hasta ciertos acuerdos relacionados con el fracaso del negocio.

En el ingreso o montaje se le brinda al emprendedor la asesoría legal, administrativa, financiera, y contable para la constitución de la empresa; se adquiere la maquinaria y equipos necesarios; se desarrollan procesos como la organización, la distribución de planta, y se estudia la optimización de los procesos para posteriormente realizar la compra de materia prima y poner en marcha la planta, aplicando ajustes para finalizar con la evaluación de esta etapa del montaje. En la etapa de desarrollo y consolidación se analiza la relación entre la empresa y el mercado, de tal forma que se revisa y se hacen ajustes al plan de negocios coordinados por la incubadora dando una asesoría más técnica y específica de acuerdo al producto y a los procesos, para implantar los cambios correspondientes analizando costos e innovación en productos y procesos.

Finalmente, en la etapa de independencia la incubadora y la empresa se separan para estudiar o determinar el éxito o fracaso del proceso de incubación. Durante este período se diseña el plan de independencia y se realiza un convenio de seguimiento de la incubadora hacia la empresa y si es necesario la prestación de servicios especiales de acompañamiento.

²⁶ ASESEL, asociación de entidades del sector electrónico. Seminario Internacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y/o alta tecnología. Página 101. (1994)

Las incubadoras de empresas cumplen con su función, sí después del proceso de incubación las empresas crean empleo y logran ser sostenibles y rentables en el tiempo; claro está que esto no ocurre en la totalidad de empresas incubadas, por lo que las incubadoras de empresas tienen como uno de sus principales objetivos la disminución del número de fracasos de negocios que han sido materializados con ayuda de incubadoras; es decir empresas que después del proceso de incubación no logran sus metas o dejan de existir por factores como la mala administración, el endeudamiento, la respuesta no esperada del mercado, la competencia, y otras barreras o problemas de gestión. Por lo tanto es necesario estudiar las causas de estos fracasos en las empresas incubadas ya sean originadas por la gestión empresarial o por la gestión de incubación; lo cual hace que sea “necesario establecer cláusulas que obliguen a seguir procesos permanentes de evaluación, que determinen la forma como debe procederse frente a un negocio que no ha tenido éxito”²⁷

En consecuencia, los proyectos incubados requieren de un seguimiento por parte de las incubadoras de tal modo que lo mejor es no desligarse totalmente de la empresa al culminar la etapa de independencia pero sin llegar a posicionarse como un instrumento paternalista. Por esto, es recomendable una evaluación constante por medio de la definición de indicadores que revelen el estado de cada negocio encaminándolo hacia un sistema de control por medio de evaluaciones periódicas para cada empresa incubada, permitiendo hacer ajustes a la planificación empresarial y estar al tanto de los logros de las empresas gestadas para determinar cuáles no están siendo viables para tomar medidas preventivas en lugar de medidas correctivas, las cuales no aseguran que la empresa pueda cambiar la situación en que se encuentra.

2.6. PERFIL DE LAS EMPRESAS INCUBADAS

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de las incubadoras de empresas consiste básicamente en la creación de empresas, es necesario definir ciertas características a las cuales deben aplicar las empresas que han sido incubadas con el fin de tener fijado un horizonte que guíe la gestión de las incubadoras y de esta forma ser tomado en la parte administrativa de estas instituciones como una clase de “estándares de calidad” para el producto final de una incubadora que son las empresas creadas, resultante de los procesos y servicios que desarrollan; así también como los son definidos en las demás empresas para con sus productos.

Acorde con lo anterior, estos aspectos o estándares de calidad que deberían caracterizar el producto final de las incubadoras de empresas definen a la vez la clase de servicios que requieren prestar en la organización. En consecuencia según la Asociación de Entidades del Sector Electrónico ASESEL. Seminario Internacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y/o alta tecnología, dentro de las principales características que deben tener las empresas que han culminado su proceso de incubación se encuentran:

²⁷ Ibid, p. 103

1. Una adecuada y precisa definición de la misión y una planeación estratégica de mediano y largo plazo.
2. Contar con un mercado definido, del cual se sabe que va a constituir una demanda para los productos de la empresa y un mercado potencial que le brinda oportunidades claras de expansión.
3. Presentar una rentabilidad promedio con respecto al sector al que pertenece la empresa.
4. Lograr un posicionamiento por la calidad y la diferenciación de sus productos.
5. Tener una orientación al cambio y al mejoramiento continuo, destacando la innovación y la tecnología.
6. Ser una organización que cuente con los sistemas necesarios para su operatividad y que estructuralmente sea flexible y rentable.
7. Generar el apropiado impacto frente al entorno en el cual desarrolla sus operaciones.
8. Estar actualizada tanto en la perspectiva tecnológica como económica, además de compararse con otras empresas de su mismo sector para analizar su nivel de competitividad.

2.6.1. Criterios para la selección de proyectos.

Las incubadoras de empresas manejan algunas especificaciones en cuanto a los proyectos a los cuales va a apoyar por medio de la prestación de cada uno de los servicios de estas entidades; ya que la incubación y materialización de negocios requiere de muchos esfuerzos por parte del equipo humano integrante de las incubadoras, tanto de los asesores como de la parte directiva en cada una de las etapas de desarrollo comenzando por el adecuado planteamiento del plan de negocios, la nueva orientación en el caso de que sea necesario para que pueda ser viable y sostenible, la aplicación a fondos de capital y de financiamiento, hasta la búsqueda de contactos para realizar algunos convenios o alianzas para la disminución de costos y búsqueda de beneficios para los emprendedores, como apoyo técnico y alquiler de tecnología e instalaciones.

Además es de gran importancia tener en cuenta el planteamiento de requerimientos por parte de la incubadora o si es posible buscar la forma que los proyectos que aparentemente no son productivos lo sean por medio de la búsqueda de valor agregado, de la incorporación de tecnología en los procesos de producción para que sea un producto innovador para el mercado. Todo esto con el propósito de que se cumpla con el fin de que las incubadoras de

empresas por medio de la creación de empresas sostenibles y viables para que no ocurra que después de todo el trabajo, tiempo, y recursos que demandan desde su inicio, la creación de empresas hasta su materialización, se echen para atrás en sus operaciones, fracasen o no sean bien administradas, por otro lado los recursos obtenidos para la ejecución de los proyectos sean destinados para otros fines en lugar de la puesta en marcha de la nueva organización.

Partiendo del documento escrito por Humberto Pradilla y Jaime Alberto Camacho – (Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación) y entrevistas a los directores ejecutivos de las Incubadoras de Empresas de Bogotá, se demuestra que los emprendedores y los inversionistas no son los únicos que corren riesgo durante la ejecución de los negocios; por lo tanto es necesario que dentro de la gestión desempeñada por las incubadoras, se definan requerimientos de evaluación para el desarrollo de cada una de las etapas de incubación; entre los principales se encuentran:

- Producciones limpias; es decir que en el caso de que el proyecto requiera procesos de producción, esto no contaminen el entorno en que se establezca la planta.
- Crecimiento; que la empresa a incubar demuestre que tiene un potencial y puede crecer dentro de sector al que pertenece.
- Tecnología; que en el desarrollo o en la ejecución de su producción exista un componente tecnológico o de innovación.
- Sector industrial; que el sector al que pertenecería la empresa incubada tenga potencial y no existan importantes barreras de entrada.
- Investigación y desarrollo; se evalúa el enfoque hacia la investigación y desarrollo de nuevos y potenciales productos que planea tener la empresa orientados hacia la innovación industrial.
- La perspectiva del proyecto en cuanto a la interacción con el sector educativo y el sector empresarial y los alcances que esta relación puede generar.
- La viabilidad y el riesgo en el que se incurre al sacar en marcha este proyecto.
- La generación de empleo y capacitaciones para lograr competitividad de las personas empleadas de forma directa.
- Contribución de la empresa incubada en el mantenimiento y mejoramiento de la buena imagen de la incubadora.
- Impacto de la operatividad de la empresa en la región.

2.7. CADENA DE VALOR DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La cadena de valor busca convertir a las personas en empresarios, creando la cultura del empresarismo. Bajo el aspecto de crear empresas altamente competitivas e innovadoras con el principio base de crear valor dentro de la organización en cuanto a producto, procesos, materiales, etc.

“La creación de empresas en el país no es un ejercicio espontáneo de la capacidad creativa de sus gentes, es toda una acción deliberada en una cadena de valor que busca transformar a los ciudadanos en empresarios con empresas productivas”²⁸.



Fuente: SENA - Cadena de Valor de la creación de Empresas.

- **Sensibilización:**

Se busca asegurar que todas las actividades y proyectos de vida que se tengan, estén encaminados hacia el emprendimiento logrando que tenga un impacto positivo en la sociedad. “Es decir la generación de una cultura emprendedora y empresarial principalmente al interior de las instituciones de educación superior, con el ánimo de destacar el hecho de que la opción de ser empresario se convierte en un verdadero proyecto de vida que permite el desarrollo tanto personal como profesional de los ciudadanos.”²⁹

- **Identificación**

“Uno de los principales cuestionamientos de muchos de los emprendedores está relacionado con cual puede ser la idea de negocio adecuada, para ello este eslabón busca generar espacios y metodologías que permitan la identificación del grado de madurez de la iniciativa”³⁰. Es por esto que la determinación de los proyectos que se encuentran en la etapa de maduración de la idea, deben tener una previa identificación bajo el asesoramiento de la incubadora para ser guiados en el proceso de estudio del entorno y los diferentes factores que inciden en este.

- **Formulación**

Despegue y enfoque de las ideas de negocio para la generación del plan de negocio. Deben plantearse ideas innovadoras que sean capaces de brindar ventajas, siendo estas las bases para el crecimiento del negocio. Por otra parte es de vital importancia la fijación de metas y objetivos acordes al negocio, siendo estas alcanzables y realistas. Haciendo que el proyecto tome un rumbo positivo en términos económicos y de supervivencia. “Es de vital importancia

²⁸ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Emprendimiento – La cadena de valor de la creación de empresas. (visitado el día 3 de Diciembre de 2006.)

<http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/El+Sistema/cadenadevalor.htm>

²⁹ CRUZ, Carlos Andrés; MUTIZ, Francisco Javier – Documento Sistema Nacional De Creación e Incubación de Empresas. Página 5, SENA (2004).

³⁰ Ibid, p. 5

establecer procesos de planeación que permitan entre otras cosas un mayor conocimiento del mismo, la valoración del riesgo y la proyección de lo que será la empresa en el corto, mediano y largo plazo, lo anterior busca la potencialización del grado de madurez de la iniciativa a través de la elaboración del plan de negocios.”³¹

- **Puesta en marcha**

Luego de la estructuración del plan de negocios y de tener todo de forma correcta se da cabida para la creación de las propuestas de valor para el negocio y dar comienzo a la operatividad de ésta en el mercado. “Construcción de la propuesta de valor de la compañía (Equipo de trabajo, Productos servicios y Clientes) y comenzar a operar en el mercado natural”³². Las propuestas de valor deben ser desarrolladas bajo un enfoque estratégico diseñado para lograr ser competitivos.

- **Aceleración**

“Una vez las nuevas empresas han superado su etapa de gestión y crecimiento al punto de encontrarse en condiciones de competir en el mercado, deben enfocarse sus esfuerzos a convertirse en unidades altamente competitivas Maximizando del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación continua que les permita repensar el negocio constantemente”.³³

2.8. VINCULACIÓN DE UNIVERSIDADES – INCUBADORAS.

El proceso que abarca la creación de empresas y la innovación requiere de ciertas habilidades y recursos, los cuales muy difícilmente pueden ser provistos por una organización; por lo tanto se está estudiando el desarrollo de alianzas estratégicas entre el gobierno, las universidades y las empresas.

“Las universidades y otros centros de investigación, los empresarios y el poder publico, en todas las esferas, tienen en la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos”³⁴.

³¹ CRUZ, Carlos Andrés; MUTIZ, Francisco Javier – Documento Sistema Nacional De Creación e Incubación de Empresas. Página 6, SENA (2004).

³² SENA - FORO INTERNACIONAL: Instrumentos para promover la Creación y Fortalecimiento de Nuevos Emprendimientos en el País. Lima, Septiembre 23 de 2005.

³³ Ibid, p. 6

³⁴ PRADILLA Humberto y CAMACHO, Jaime Alberto. Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. Ediciones UIS – 2002. Página 171.

A pesar de que no todas las universidades tienen los mismos objetivos con respecto a sus relaciones con la industria, ya que algunas se orientan básicamente a aumentar sus ingresos por medio de la comercialización de sus conocimientos; otras cuya motivación es la enseñanza y la investigación aportan gran capacidad para generar y manejar el conocimiento, ya que poseen las bases interdisciplinarias necesarias para la generación de empresas sostenibles y rentables en el tiempo, además la conciencia de la existencia de la gran competencia actual y del impacto de la globalización demanda nuevas ideas y mecanismos más prácticos los cuales requieren de un diseño interdisciplinario que optimice las operaciones internas y externas de una empresa para lograr la competitividad regional y nacional.

Entre las modalidades de vinculación Universidad – Industria e Incubadoras básicamente se encuentran: El apoyo técnico y prestación de servicios por parte de la universidad o industria, brindando la oportunidad a las incubadoras de tener un fácil acceso a los equipos especiales requeridos para hacer las investigaciones necesarias para los nuevos proyectos; La provisión de información técnica especializada, utilizando los documentos resultantes de trabajos e investigaciones tanto de docentes como de alumnos o empresas, además de contar con el acceso a la base bibliográfica con la que cuentan las instituciones; los programas de capacitación, aprovechando el intercambio de conocimientos e información para capacitar sobre temas específicos al equipo de las incubadoras con el fin de ser mas eficientes en el trabajo, teniendo así la cooperación en la formación del talento humano.

Apoyo financiero a estudiantes que realizan investigaciones relacionadas con la industria, por parte de las universidades o de las mismas empresas que requieran algún tema en específico para la optimización de la misma, teniendo la oportunidad de ser guiados y asesorados por las incubadoras. Tanto las universidades como las organizaciones, son beneficiadas al estar en convenio con las incubadoras, ya que hacen parte de una creación de un impacto social positivo, apoyando al fomento cultural de emprendimiento y empresarismo a nivel regional y municipal para la creación de empresa y mejoramiento económico, intelectual e investigativo.

Intercambio de personal mediante estancias o canjes para dar apoyo en temas específicos, además de coordinar una organización conjunta de seminarios, conferencias, coloquios y charlas de motivación que apunten al emprendimiento. Por otra parte se da la participación tanto en consejos como asesorías, intercambiando conocimientos o publicaciones. Se tiene además el beneficio de programas de contratación de estudiantes recién graduados para ser vinculados a las nuevas empresas o industrias ya existentes generando así una cadena para el enganche de trabajadores y la generación de empleo.

Las formas de colaboración universidad – empresa, se desarrollan mediante ciertas formas como lo son el intercambio de ideas por medio del establecimiento de contactos; el intercambio de personas, que abarca la integración de personal investigador a la empresa y de esta a la universidad, prácticas empresariales por parte de los estudiantes, proyectos y tesis en las

empresas; establecimiento de contratos para trabajar en conjunto; y el intercambio de información por medio de bibliotecas y bases de datos, seminarios ofrecidos por la universidad para las empresas, y conferencias o clases especiales dictadas por personal de la empresa.

Obstáculos de la vinculación Universidad – Industria

Los principales inconvenientes respecto a la vinculación de las universidades con la industria se basan en factores tales como; la posibilidad que los resultados obtenidos en las investigaciones sean publicados; información otorgada a industrias competidoras; diferencias de enfoques de los resultados de las investigaciones entre las universidades y la industria; y la desviación de los objetivos y actividades académicas de las universidades. Por lo tanto es de gran importancia que existan algunos requisitos para fortalecer los procesos de vinculación universidad – empresa, con el fin de no tener en cuenta los factores que obstaculizan estas asociaciones y que se consignent a cabalidad los objetivos comunes.

En consecuencia debe existir un fortalecimiento de la capacidad de gestión de la vinculación aplicable a cada una de las acciones que contribuyen de algún modo a fortalecer estos procesos, basados en la disciplina de la gestión tecnológica; la oferta de servicios universitarios, la búsqueda de la demanda y las necesidades empresariales; el planteamiento de técnicas de mercadeo; y el manejo detallado de la propiedad intelectual y los productos y servicios de las universidades. Además deben plantearse especificaciones para la regulación académica mediante normas internas de los procesos y determinación de criterios concernientes al papel de las universidades en cuanto a la vinculación con el sector productivo; y reglas para la distribución de los beneficios obtenidos por la vinculación y la propiedad intelectual y demás aspectos concernientes a la administración de contratación y demás actividades operativas de los procesos concernientes a la vinculación.

Otro aspecto de gran importancia para fortalecer la vinculación universidad – empresa es el desarrollo de los mecanismos institucionales para la vinculación, tales como las oficinas para la transferencia de tecnología y el apoyo de universidades de una misma región en los proyectos que se encuentren desarrollando incubadoras de empresas generando de esta forma espacios académico – industriales, que consoliden la cooperación entre las universidades, las incubadoras, y las empresas ya constituidas para la materialización de proyectos y por lo tanto la creación de nuevas empresas generadoras de empleo para el mejoramiento económico local, regional, y nacional; además del beneficio propio de las universidades y de las empresas ya constituidas.

Otro aspecto necesario para que estos procesos de cooperación cumplan con sus objetivos comunes es que desarrollen una excelente formación de recursos humanos orientada a la creación de grupos de investigación por cada una de las partes vinculadas para que de esta forma se desarrolle con una mayor

calidad cada uno de los proyectos que lleguen a las incubadoras de empresas; que surjan de las empresas vinculadas o de las universidades, con la integración académica, práctica e investigativa de cada una de las partes y el intercambio de experiencias.

Por último es de gran importancia la conciencia del enfoque hacia proyectos de innovación para lo cual debe haber un mayor entrenamiento hacia la gestión de proyectos de innovación tecnológica tanto en el entrenamiento en formulación e implementación de estos proyectos, como en la existencia de fondos para esta clase de proyectos; y por otro lado tener disposición por parte de las universidades, las incubadoras, y las empresas para el desarrollo de cátedras empresariales, prácticas empresariales, y la formulación de programas especiales ya sea dentro de las universidades, las incubadoras, o las empresas vinculadas.

Ventajas de la vinculación universidad – industria

Existe una variedad de ventajas y oportunidades que se generan de esta cooperación, tanto para las universidades como las empresas y que consecuentemente se verá reflejado en la economía local, regional y nacional mejorando la calidad de vida de la población proveniente de la competitividad de las empresas y las nuevas empresas creadas por el desarrollo de este procesos de vinculación de conocimiento, práctica e investigación tecnológica para la optimización de los procesos industriales.

Entre los principales beneficios de las relaciones de cooperación entre las universidades y el sector industrial se encuentra el fácil acceso a la tecnología industrial lo cual puede constituir una base para el desarrollo económico regional; la aceleración del proceso de generación de ideas y su aplicación industrial; el intercambio de recursos; La incubación y la formación de nuevas empresas por parte de los estudiantes de las universidades y a su vez la generación de empleo; La creación de programas de asociación industrial y educación continua para el adiestramiento profesional; el posicionamiento de las universidades como centro de conocimiento comprometido en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de la sociedad por medio del planteamiento de nuevos escenarios económicos; la creación dentro de las universidades de una infraestructura para la investigación en la parte productiva.

El patrimonio resultante de las investigaciones y el prestigio de los profesores y egresados; la mayor calidad en la formación profesional, por la educación actualizada, práctica y visionaria que sería otorgada por las universidades; la generación de fuentes de financiación para proyectos y creación de empresas con preferencias financieras en fondos de riesgo y tasas de interés más bajas; planteamiento de programas de formación profesional para los nuevos sistemas de tecnología que demande la industria.

El papel de las universidades

“La vinculación Universidad – Industria, no puede convertirse como una relación puntual, aislada y descontextualizada, o como un simple modelo agregado al convencional de universidad, si no que debe ser percibida dentro del nuevo modelo de universidad inmersa en el sistema nacional de innovación; en este contexto la universidad, es un centro generador de conocimiento que solo adquiere valor y logra sus propósitos cuando se aplica a fines concretos y se integra a actividades específicas que contribuyen al desarrollo individual y social.”³⁵

El trabajo de las universidades dentro de este contexto de vinculación; debe dejar de lado el enfoque del modelo convencional para adoptar el nuevo modelo de universidad; sumergidas en el sistema nacional de innovación, teniendo un papel de centro generador de conocimiento, que genera valor y logra propósitos integrando actividades específicas a hechos concretos que contribuyan al desarrollo individual y colectivo.

Por tal razón la cooperación que ejecute con las incubadoras y las empresas vinculadas, no solo aumentará la oferta de productos de las universidades, tales como propiedad intelectual; resultados de investigaciones, y tecnología, sino también otros servicios generados por las operaciones como: el alquiler de aulas, seminarios y nuevos programas académicos que se originen de las necesidades de la industria y de la ciencia, y asesorías de docentes para trabajos en las empresas y en las incubadoras para el desarrollo de los planes de negocios y materialización de nuevas empresas; por lo tanto tendrán un mayor prestigio académico que aumentará la demanda de nuevos estudiantes para ingresar a sus estudios profesionales, la demanda de otras empresas y otras incubadoras de trabajar en conjunto con esta institución.

El impacto de las acciones ejecutadas por las universidades; no solo trae beneficios o consecuencias para los sectores o regiones en las que operan, sino que también resultan efectos generados por sus mismas acciones hacia la institución ya sea como consecuencia de sus propios actos o por respuestas del entorno, en cuanto que al ayudar al desarrollo regional las universidades pueden obtener nuevas oportunidades en la comercialización incrementando de esta forma la oferta y demanda de sus productos, dejando de limitarse al otorgamiento de títulos para contribuir a satisfacer las necesidades reales del mercado laboral.

³⁵ PRADILLA Humberto y CAMACHO, Jaime Alberto. Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. Ediciones UIS – 2002. Página 107.

En consecuencia, entre las contribuciones de las universidades al desarrollo regional, se encuentran: El empleo de las personas y de empresas de la región, en cuanto a los gastos destinados a suplir las necesidades de las universidades como organizaciones, y de los estudiantes; la facilitación de instalaciones por parte de la universidad; la creación de empresas gestionadas por las universidades o por sus estudiantes; la inversión en territorios; las capacitaciones otorgadas por la universidad; el apoyo en investigación y desarrollo; un entorno cultural favorable; el fomento de la educación; y el establecimiento de redes con otras instituciones del sistema educativo entre otras.

III. OPERATIVIDAD DE LAS INCUBADORAS

3.1. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS.

Dentro de la gestión de incubación en Colombia, algunas incubadoras de empresas cesan definitivamente sus operaciones, dejando atrás todas las actividades y acciones encaminadas a cumplir su papel en la sociedad, ya sea por obstáculos provenientes del entorno o por el surgimiento de problemas internos de administración o de manejo de la organización. Por tanto, basado en el documento de Hugo Mantis, Desarrollo emprendedor: América latina y la experiencia Internacional. (2004) se tomará como referencia para mostrar las principales falencias que interrumpen la operatividad de las incubadoras de empresas se pueden atribuir a los siguientes puntos:

- Elevadas inversiones en elementos inmobiliarios, dejando de lado aspectos prioritarios para la efectiva gestión de la incubadora, tales como investigación, los gastos mensuales e inversiones que generen rendimientos para continuar con el funcionamiento de la incubadora en un futuro.
- El frecuente cambio de administración de la incubadora, trayendo en consecuencias diversas formas de gestión y operatividad generando confusiones por la modificación en las políticas de gestión y problemas en los procesos en los que trabajaban con la administración anterior, ya que no existe una continuidad en el manejo de estos y retardando la puesta en marcha de los nuevos proyectos.
- La falta de compromiso del recurso humano de la incubadora, en cuando a que no hay interés en sacar adelante los proyectos actuales, buscar nuevos proyectos innovadores y sostenibles para ayudar al desarrollo de la región, el interés por la investigación, la creación de convenios o alianzas y la búsqueda de fuentes de financiación, otros fondos, convocatorias para presentar proyectos, generación de recursos para el autosostenimiento de la incubadora y la calidad en cada uno de los servicios que se presten en nombre de la misma.
- Las personas beneficiarias no tienen conciencia del papel de las incubadoras de empresa en cuanto al impacto local, regional y nacional sin aprovechar la prestación de sus servicios, por lo que no existe una demanda que justifique la existencia de las mismas.
- La no existencia de convenios o alianzas que apoyen el trabajo que ejecutan las incubadoras para el beneficio de a sociedad, tales como convenios con universidades, el sector privado y el sector público.

- La falta de asociaciones o gremios nacionales e internacionales que trabajen en la integración de cada una de las unidades de incubadoras y generen redes de trabajo para el beneficio común.
- La inexistencia de interés por parte de las universidades y del sector productivo en los grandes aportes tanto académicos como prácticos en los resultados por participar en el desarrollo de proyectos, por ignorar los beneficios comunes que se originen.
- El escaso control de gestión interno y externo en la operatividad de las incubadoras de empresas.
- La implantación de modelos de gestión exitosos en otras regiones, sin tener en cuenta el entorno de trabajo local.
- Las mínimas alternativas de convocatorias o fondos financieros para obtener el capital requerido para la consolidación de los proyectos.
- La impaciencia por obtener resultados a corto plazo y la falta de compromiso de los emprendedores.

3.2. CONVENIOS Y ALIANZAS CON EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO.

3.2.1. Papel que juega el Gobierno

En Colombia se genera el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas con el fin de articular esfuerzos nacionales como una estrategia, planteada por el Gobierno para contribuir al crecimiento económico del país en el tema de desarrollo empresarial, en donde se busca una solución a problemas nacionales como el desempleo de los ciudadanos y el consecuente estancamiento económico. Prueba de esta gestión es que “al finalizar el año 2003 un total de 263 nuevas empresas colombianas de diferentes áreas productivas fueron creadas, gracias a la gestión de las 22 incubadoras de empresas de base tecnológica asociadas al Sena, las cuales generaron 2260 empleos y reportaron un total de 24 mil 665 millones de pesos en ventas”³⁶.

Por otro lado, el Gobierno colombiano, sabe que el acceso a los recursos financieros es una de las principales barreras para los emprendedores; por lo que junto al SENA, constituyeron el “Fondo Emprender”, como un instrumento para incentivar la creación de empresas, teniendo la posibilidad de acceder a las convocatorias de éste, por medio de la gestión que realizan las incubadoras de empresas, desempeñando la tarea de entes mediadores en el proceso de aplicación al fondo, la asesoría y seguimiento durante el mismo.

³⁶ CRUZ, Carlos Andrés; MUTIZ, Francisco Javier – Documento Sistema Nacional De Creación e Incubación de Empresas. Página 14, SENA (2004).

El SENA trabaja desde 1999, en el soporte de las iniciativas empresariales de los ciudadanos por medio de la creación y el fortalecimiento de incubadoras de empresas, y del apoyo a la creación de empresas de base tecnológica, a través de la aplicación de la ley 344 de 1996, que obliga a destinar el 20% de los recursos en actividades de innovación y desarrollo tecnológico en el país por medio del desarrollo de proyectos de vida que se conviertan en empresas rentables que generen trabajo y empleo para los ciudadanos. Hoy en día hay 37 incubadoras, distribuidas en 22 de los departamentos a nivel nacional.

3.2.1.1. Papel del gobierno en la promoción de la empresarialidad en América Latina.

“El papel de los gobiernos es facilitar el desarrollo del sector privado. A través de las políticas públicas, los gobiernos tienen que crear un ambiente de negocios propicio para que los emprendedores puedan desarrollar sus actividades y recoger sus beneficios. Estas políticas, para que sean efectivas, deben basarse en información sobre los problemas y la forma como operan los emprendedores”³⁷.

A partir de lo anterior, el Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional, desarrollaron un estudio sobre las políticas y programas dirigidos al desarrollo emprendedor, en donde se realiza un análisis del perfil de los emprendedores y la forma en que crean empresas en trece países de América Latina, el Este de Asia y el sur de Europa, lo cual como resultado identifica ciertas áreas y recomendaciones en las cuales los gobiernos y las entidades encargadas del fomento empresarial como lo son las incubadoras de empresas deberían actuar para promover la innovación y creación de empresas y mejorar la calidad de vida de la región y del país.

Cuadro # 4. Trabajo para la promoción de la empresarialidad en América Latina.

Áreas de trabajo para promover la empresarialidad en América Latina
<ul style="list-style-type: none">• Expandir el número y la calidad de las oportunidades de negocios.• Facilitar el acceso de los potenciales emprendedores a la experiencia laboral.• Favorecer el desarrollo de los equipos emprendedores y sus redes de contactos.• Mejorar el acceso al financiamiento.• Fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales.• Adoptar un enfoque sistémico, basado en la complementación de esfuerzos entre distintas áreas y niveles de gobierno, con un fuerte protagonismo del sector privado.• Asumir el desarrollo emprendedor como una inversión social con visión de largo plazo.

Fuente: KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo. Desarrollo Emprendedor, América latina y la experiencia internacional. Página 133, (2004) – Editorial Nomos S.A.

³⁷ Ibid, p. 3

En primer lugar dentro de la elaboración de las políticas dirigidas a promover el empresarismo en América Latina, se debe tener en cuenta que “los emprendedores latinoamericanos pertenecen a sectores de clase media y media alta y cuentan con un elevado nivel de educación; por consiguiente, provienen de una base social más estrecha”³⁸ y por esto es necesario trabajar en la creación de oportunidades para ser empresario de una forma más equitativa en donde no solo tengan acceso al emprendimiento las clases sociales más altas por el hecho de tener un mayor nivel de educación; preferencias por que los emprendedores sean solo hombres; y por actuar sólo en el campo de quienes ya han creado empresas.

Por esta razón, “debe hacerse especial énfasis en el apoyo y la promoción de quienes desean fundar su primera empresa porque ellos han tenido menos posibilidades de aprender con base en la experiencia, de conocer potenciales socios y de desarrollar sus redes de contactos y, por consiguiente, su capacidad de identificar oportunidades y elaborar proyectos con potencial de crecimiento es más limitada”³⁹; esto se podría lograr capacitando y haciendo énfasis en el emprendimiento, trabajando en cada una de las regiones con el fin de crear una cultura de crear empresa de tal forma que cada alcaldía a través de sus unidades de emprendimiento desarrollen programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de los emprendedores, y se realicen campañas para incentivar a la creación de empresas con el apoyo del gobierno y de las incubadoras de empresas. Es decir que cada alcaldía trabaje en conjunto con las incubadoras de empresas, al menos las regionales para que por este camino las incubadoras consigan su objetivo social por medio del empresarismo apoyado por acciones del gobierno encaminadas a la creación de la cultura emprendedora en cada región.

Otro medio para crear emprendimientos dinámicos es trabajando desde las instituciones educativas con el fin de no tener que implementar esa cultura sino que desde la niñez se desarrollen las competencias necesarias para aprender a visualizar las oportunidades de negocios y por lo tanto concienciar a la población hacia la creación de empresas como una forma de vida que no solo mejora la calidad de vida de los emprendedores, también la de la región y la del país no solo por el aporte económico, ya que se generan nuevos conocimientos, Know How, empleo, y competitividad frente al mercado internacional. De esta forma si en gobierno trabaja en este aspecto por medio de la creación de políticas acordes a las necesidades del país, orientadas al emprendimiento y crea incentivos para que el sector privado y académico las apoye, a las incubadoras de empresas se le facilitará lograr sus objetivos trabajando con un respaldo que se vería reflejado en la situación política, económica y social de Colombia.

³⁸ Ibid, p. 133

Cuadro # 5. Comparativo porcentual del nivel de educación de los emprendedores.

Nivel de educación de los emprendedores (en %)								
Nivel de educación	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Universitario completo	71,1	45,7	53,8	6,6	57,5	38,5	69,9	64
Universitario incompleto	8,8	10,5	12,8	4,9	7,3	2,5	5,2	2,9
Secundario	15,2	31,5	33,3	45,9	30,3	36	22,8	29,7
Primario	4,9	12,3	-----	42,6	4,7	23	2,1	3,4
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
EM: empresas metropolitanas EL: empresas locales								

Fuente: KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo. Desarrollo Emprendedor, América latina y la experiencia internacional. Página 17 cuadro 4.3, (2004) – Editorial Nomos S.A.

En segundo lugar “la menor presencia relativa de empresas en las economías latinoamericanas, la fragmentación de los sistemas productivos, los bajos niveles de ingreso per-cápita y una elevada inequidad limitan la cantidad y calidad de las oportunidades de negocios para crear nuevas empresas dinámicas en América Latina, sobre todo las que tienen alto contenido tecnológico”⁴⁰. Por esto para expandir el número y la calidad de las oportunidades de negocios es importante la búsqueda de alternativas que den solución a estos obstáculos, de acuerdo a las posibilidades y necesidades de cada país, como la subcontratación, la transferencia tecnológica, las franquicias, los bienes sustitutos, y los mercados externos; de forma que el gobierno podría trabajar en la búsqueda de estas oportunidades haciendo convenios con gobiernos extranjeros o con el mismo sector privado implementado estrategias que faciliten y motiven el origen de nuevas oportunidades de negocio que de algún modo además de fortalecer el mercado estarían mejorando las relaciones políticas del país.

La tercera área de trabajo consiste en facilitar el acceso de los potenciales emprendedores a la experiencia de trabajo, de tal forma que es necesario que existan oportunidades para que puedan adquirir experiencia en empresas de sectores afines a la actividad con el fin de fortalecer las competencias empresariales y tener acceso a información importante para establecer los nuevos negocios como lo son las redes de contacto y la tecnología y generar ideas innovadoras con respecto al producto a partir de la misma experiencia en el sector.

⁴⁰ Ibid, p. 134

La cuarta área de trabajo se enfoca la creación de políticas que reúnan esfuerzos colectivos mediante la creación y promoción de equipos de emprendedores y redes de contacto que complementen las capacidades y experiencia de los emprendedores ya que “No sólo hace falta un equipo de emprendedores con capacidades complementarias y especializadas, sino también una red de contactos que complementen los conocimientos, las habilidades y los recursos de los emprendedores”⁴¹; ya que para favorecer el desarrollo de los equipos emprendedores y sus redes de contacto, es necesario ser conciente del estrecho vínculo que debe existir entre emprendedores y redes de contacto durante los primeros años de operación de las empresas incubadas especialmente en la identificación de las oportunidades de negocio, y el acceso a recursos y tecnología.

En quinto lugar, en América Latina existen escasos instrumentos de financiación destinados al emprendimiento debido fundamentalmente a la alta complejidad para medir el riesgo en los nuevos emprendimientos, por lo tanto el acceso al financiamiento ha sido uno de los mayores obstáculos para los emprendedores en Latinoamérica principalmente en el momento de la puesta en marcha de la empresa y durante los primeros años de funcionamiento; Por consiguiente es fundamental trabajar en la creación de nuevos y variados instrumentos financieros definidos de acuerdo a las necesidades y características de los emprendedores, y de acuerdo a la clase del proyecto y al nivel de desarrollo de los mercados del país y de cada región.

La sexta área de enfoque para la definición de políticas, consiste en fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales o en cada una de las regiones, de tal forma de que dentro de los programas dirigidos al desarrollo emprendedor se incluyan mecanismos orientados a fortalecer las condiciones para crear y hacer crecer las empresas, actuando en cada una de las etapas del proceso emprendedor ya sea en la gestación del proyecto; en la puesta en marcha del proyecto; o en el desarrollo inicial de la empresa. Esto se podría lograr mediante la creación de programas regionales que incrementen las fuentes de conocimiento técnico e innovador como ferias, congresos, y capacitaciones empresariales que ayuden a los emprendedores en la creación de ideas innovadoras, visualización de posibilidades de proyectos, búsqueda de oportunidades de negocio y diferentes mercados, para la creación de nuevas empresas o el crecimiento y optimización de los procesos en las ya existentes o simplemente programas informativos de sensibilización e información a emprendedores en los que pueden trabajar junto a las incubadoras de empresas de cada región.

La séptima área de trabajo busca aprovechar el potencial de transformación de los negocios basados en el conocimiento, por lo tanto “Las acciones para favorecer el surgimiento de este tipo de emprendimientos y de emprendedores deben formar parte de las políticas de ciencia y técnica de los gobiernos”⁴²; en razón a que las empresas basadas en el conocimiento tienen mayores

⁴¹ Ibid, p. 134

⁴² Fuente: KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo. Desarrollo Emprendedor, América latina y la experiencia internacional. Página 135, (2004) – Editorial Nomos S.A.

exigencias en cuanto a las condiciones estructurales y académicas de los emprendedores y del personal en general por lo que consideran aspectos como la formación de capital humano, el desarrollo de alianzas estratégicas, el apoyo orientado a investigación y desarrollo, y dificultades como la escasez de modelos empresariales para esta clase de negocios; la complejidad con las redes de proveedores, redes de contacto y los clientes; y por otro lado el acceso al recursos financieros especializados.

El octavo punto de trabajo para promover la empresariedad, debe enfocarse en Generar condiciones favorables para el crecimiento de las nuevas empresas. De manera que el gobierno de cada país siendo consciente de la importancia del emprendimiento y de la necesidad de crear empresas y empleo para el desarrollo económico del país y principalmente de que las empresas creadas sean sostenibles y rentables en el tiempo debe considerar el impacto de la regulaciones y reformas que recaen sobre las nuevas empresas y de indagar e implementar nuevas metodologías para definir y minimizar las barreras del entorno que afectan las actividades orientadas a la empresariedad. En consecuencia “una posibilidad en esa dirección es prestar mayor atención a las áreas locales o subnacionales como centro de las políticas para mejorar el entorno de los negocios”⁴³.

El noveno, y uno de los más importantes puntos de trabajo para el diseño de políticas es acoger un enfoque sistémico basado en la complementación de esfuerzos; esto se debe a la necesidad de optimizar el proceso emprendedor y el proceso de incubación, para que de esta forma se pueda formular e implementar una estrategia de apoyo a la empresariedad asentada en una visión integral y sistémica; “La estrategia debe estar articulada con las políticas educativas, de innovación, tributarias y de desarrollo productivo. Es de particular importancia fomentar las iniciativas de base local con el fin de contribuir en los procesos de desarrollo económico en las diferentes áreas que conforman los estados o provincias y las naciones de América Latina”⁴⁴.

En consecuencia, se debe fundamentar en una evaluación de cada uno de los factores que intervienen en cada uno de los procesos del desarrollo emprendedor para que se comprendan cada uno de estos, identificando los factores críticos que obstruyen la creación de las nuevas empresas y poder desarrollar instrumentos y programas en coordinación con los diferentes entes que participen en su realización para suplir las necesidades de las ciudades y regiones en donde se implementen los programas dirigidos al emprendimiento y empresarismo.

Por último, el décimo punto de trabajo enfatiza en la necesidad de asumir el desarrollo emprendedor como una inversión social con visión de largo plazo que después se va a ver reflejada en la situación económica, política y social del país; en el sentido de que los resultados de la incubación y el emprendimiento no se visualizan a corto plazo, como es el caso de la gestión de las incubadoras de empresas, en donde los resultados de su operatividad

⁴³ y ²⁴ Ibid, p. 135 y 136

tienen lugar en un mediano y largo plazo donde las empresas ya se encuentren constituidas, desarrollando sus actividades con éxito y generando empleo.

Por esto es necesario ser conscientes de que en el momento de implantar estrategias en pro del empresarismo estas son a largo plazo ya que de hecho el desarrollo de un proyecto empresarial inicia desde el proceso de sensibilización hasta que se crea la empresa, y no se pueden medir su efectividad hasta el momento que se pueda analizar el impacto generado por cada una de las empresas creadas y de sus indicadores internos y esto principalmente en el caso de los emprendedores que por primera vez están creando empresa.

3.2.1.2. Ley 590 de 2000⁴⁵

ARTÍCULO 41°. DESTINACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ARTÍCULO 51 DE LA LEY 550 DE 1999. Serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la ley 550 de 1999m todas las micro, pequeñas y medianas empresas, sin que para ello sea necesario que se acojan a lo establecido en dicha Ley.

ARTÍCULO 42°. REGÍMENES TRIBUTARIOS ESPECIALES. Los municipios, distritos y departamentos podrán establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de MIPYMES. Para tal efecto podrán establecer, entre otra medida, exclusiones, periodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

ARTÍCULO 43°. ESTÍMULOS A LA CREACIÓN DE EMPRESAS. Los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instales a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones:

1. Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación;
2. Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y
3. Veinte cinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

3.2.2. Asociación de las Incubadoras de Empresas con el SENA.

“El SENA por medio del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE), funciona como un articulador de esfuerzos nacionales para el desarrollo de la cadena de valor en pro de la creación de nuevas empresas. Es así como la promoción y el fomento de un sistema de incubación debe ser coherente con los demás programas de apoyo al empresariado, la creación de

⁴⁵ Ley Colombiana 590 del 10 de Julio de 2000 - Artículos 41, 42,43.

empresas no es un ejercicio espontáneo de capacidad creativa de los individuos, es toda una acción deliberada en la ejecución de los procesos es de incubación que busca transformar a los ciudadanos en empresarios con empresas productivas. Por lo tanto El SENA ha encaminado esfuerzos que exigen el compromiso decidido de diversas entidades de orden nacional, regional y local tanto públicas como privadas. Por medio de la ejecución de estos 6 esfuerzos: Formación, Industria de Soporte, Financiación, Marco Legal, Incubación e Internacionalización.”⁴⁶ Por lo anterior, es un factor clave de éxito para las incubadoras colombianas, la asociación con el SENA y sus proyectos de emprendimiento, lo cual las beneficia tanto en la parte económica como en el soporte general de gestión de la incubadora, es por esto que el SENA entra a ser un protagonista decisivo en la consolidación y buen desempeño de las incubadoras.

3.2.2.1. Proceso de asociación.

“En el marco de la Ley 29 de Ciencia y Tecnología, Decreto 393, las Incubadoras de Empresas pueden solicitar asociación al SENA, lo cual significa acompañamiento en su implementación, orientación de las políticas de Ciencia y Tecnología regionales, participar en sus Juntas Directivas y por ende recibir apoyo en dinero o en especie, así como cofinanciación de los proyectos adelantados por los emprendedores que contengan un considerable componente de innovación y tecnología, estén orientados a sectores estratégicos y que se encuentren en fase de desarrollo tecnológico.”⁴⁷ El total del proceso tardará aproximadamente 3 meses.

3.2.2.1.1. Criterios para la asociación⁴⁸.

Para las Incubadoras solicitar la asociación al SENA, deberán tener en cuenta los siguientes criterios de orientación:

- Fomentar cultura emprendedora para la generación de nuevas empresas del conocimiento.
- Conformar empresas del conocimiento orientadas a mercados abiertos.
- Promover la interrelación de trabajo Regional entre empresa-universidad-gobierno.
- Articular su acción con proveedores de servicios financieros en la posibilidad de acompañar procesos de obtención de recursos de capital semilla y otros para las nuevas empresas.

⁴⁶ SENA – FONADE, NODRIZA. Guía de Buenas prácticas, incubadora de empresas, página 21. (2005)

⁴⁷ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Dirección de Formación Profesional. Emprendimiento - ¿Cómo asociarse?

http://www.sena.gov.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/Como_asociarse/proceso_asociacion_incubs.htm (Visitado el día 9 de Julio de 2007.)

⁴⁸ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Dirección de Formación Profesional.

Emprendimiento – Criterios para la asociación

http://www.sena.gov.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/Como_asociarse/criterios_asociacion_incub.htm (Visitado el día 9 de Julio de 2007.)

- Establecer convenios con Incubadoras nacionales e internacionales, con Centros de Desarrollo Tecnológico, con Centros de Productividad, con Universidades.
- Pertener a redes nacionales e internacionales que permitan el apoyo a las iniciativas empresariales.
- Encadenar esfuerzos regionales que impacten, en los sectores de mayor competitividad de la Región, definiendo clusters o cadenas productivas objetivo para implementación de iniciativas empresariales.
- Acompañar el desarrollo del proceso de cada iniciativa acorde con lo establecido en el cronograma de trabajo.
- Articular la labor de la Incubadora de manera prioritaria con la prospectiva empresarial de la región o con la visión de futuro regional.
- Mantener el estándar definido por el Sistema Nacional de Incubación y creación de Empresas del Conocimiento.
- Recibir proyectos preincubados por los Centros de Formación del SENA que puedan incubarse dentro de los estándares definidos por la incubador.

3.2.2.1.2. Etapas del proceso.⁴⁹

1. Carta de solicitud.

De la Incubadora dirigida al Director General del SENA anexando:

- Copia de Estatutos: (Las Incubadoras de empresas deben ser instituciones sin ánimo de lucro en cuyos estatutos exista la figura de socio especial adherente, esto determina que es un socio cuya vinculación a la incubadora está dada por un único aporte que le garantiza un puesto en la Junta Directiva de la entidad).
- Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Copia del Documento de Identidad del Representante legal de la Incubadora.
- Documento de Valoración de Incubadoras
- Información general de la Incubadora.
- Recurso Humano vinculado.
- Información sobre alianzas estratégicas.
- Portafolio de servicios.
- Operación financiera proyectada de la Incubadora.

2. Estudio del proyecto.

- Estudio técnico y de viabilidad (visita técnica)
- Concepto técnico y financiero.

⁴⁹ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Dirección de Formación Profesional. Emprendimiento – Etapas del proceso http://www.sena.gov.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/Como_asociarse/proceso_asociacion_incub.htm (Visitado el día 9 de Julio de 2007.)

- Aprobación o recomendación de viabilidad dada por la Comisión Nacional de Proyectos.
- Acta donde conste la recomendación de la Comisión.

3. Remisión de documentos para viabilidad jurídica.

Anexar:

- Acta donde conste la viabilidad de la Comisión Nacional de Proyectos.
- Concepto Técnico emitido por el Coordinador del Programa.
- Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Estatutos.
- Acta de constitución.
- Fotocopia de la cédula del Representante Legal.
- Carta de la oficina jurídica sobre viabilidad a la Asociación del Sena.

4. Aceptación de la asociación del SENA.

La Incubadora deberá enviar:

- Copia de los estatutos incluyendo las recomendaciones de la Oficina Jurídica, debidamente registrados donde se establezca la posición del Sena.
- Certificado de existencia y representación legal actualizado de la Incubadora.
- Copia cédula de ciudadanía del Representante Legal de la Incubadora.
- Nit.
- Rut.
- Cuenta de cobro aclaratoria del aporte y cuenta a consignar.
- Carta del Director General del Sena autorizando la asociación.

5. Celebración de convenios.

Se formaliza la vinculación del Sena a la Incubadora a través de un Convenio Marco, para apoyar la realización y desarrollo de los proyectos. De este Convenio Marco una vez firmado, se debe pagar impuesto de timbre. Se debe radicar el convenio firmado con fotocopia de la consignación del impuesto de timbre en Administración de Documentos.

6. Desembolso de aportes.

Los aportes en dinero del SENA como parte del proceso de asociación a las incubadoras, serán entregados de acuerdo con el cumplimiento del Plan de Metas previamente acordado entre la Dirección de la Incubadora y la Dirección General del SENA, este Plan de Metas se realizará a un año a partir de la asociación y se presentará cuantificado en periodos trimestrales contemplando los siguientes indicadores: Personas Sensibilizadas, Empresas Creadas, Empleos Generados y Ventas Nacionales e Internacionales. Una vez se cuente

con la comprobación de la interventora en el cumplimiento de las metas se procederá a efectuar los respectivos desembolsos.

3.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS EN COLOMBIA.

En América Latina, “las nuevas empresas encuentran su actividad y desarrollo restringidos debido a dificultades en el acceso a financiamiento en la región, tanto por el racionamiento de crédito y capital como por unas condiciones financieras poco competitivas. Estos obstáculos suponen que aquellos pocos que tienen acceso a financiamiento, principalmente en forma de crédito, deben soportar condiciones financieras desfavorables, con plazos de amortización cortos y elevados costos de intermediación”⁵⁰. Por esta razón, los emprendedores deben de utilizar sus propios fondos para el lanzamiento de sus negocios, ya que son muchas las dificultades para acceder a fuentes de financiamiento formal a través de las diferentes instituciones y mercados financieros.

Por esta razón para estimular el desarrollo económico del país se requiere de la creación de mecanismos que fomenten el crecimiento del sector productivo, en donde el Estado actúe tomando las medidas necesarias para incentivar a la población hacia la creación de empresas productivas. Por lo tanto es importante que el sistema financiero colombiano cuente con líneas o programas de crédito que motiven a los emprendedores a la empresarialidad además de la existencia de incentivos tributarios y otros beneficios para que tanto el sector público como el sector privado brinden oportunidades y apoyo al emprendimiento colombiano aportando de esta forma al progreso económico y social.

El proceso de impulso empresarial requiere de la creación de un sistema productivo eficiente desarrollado por medio de la implantación de estrategias que cuenten con “instrumentos y mecanismos adecuados que permita crear en el país un verdadero tejido industrial que satisfaga eficientemente las necesidades internas y lo convierta en competitivo en los mercados internacionales”⁵¹ y por lo tanto para que sea posible la formulación y aplicación de estas estrategias es importante que exista un esfuerzo de cooperación y de conciencia en donde los beneficios del empresarismo son mutuos; entre los empresarios, el gobierno y los diferentes centros investigativos como lo son las entidades del sector educativo.

Finalmente, la necesidad de capital para la consolidación de empresas hace que sea básico el tema de las fuentes de financiamiento para la constitución de empresas, principalmente en dos momentos fundamentales: en la creación o arranque de las operaciones de la empresa y en los primeros años de desarrollo para la expansión de estas operaciones y es básico en el sentido de constituir un sistema adecuado para que los emprendedores no duden en el momento de poner en marcha sus negocios y de esta forma no se queden sólo

⁵⁰ KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo. Desarrollo Emprendedor, América latina y la experiencia internacional. Página 104, (2004) – Editorial Nomos S.A.

⁵¹ Ibid. Página, 105

en planteamientos casi imposible por la falta de capital. Por consiguiente para que exista un sistema integrado que fomente la creación de empresas en el país se demandan modalidades de crédito especiales para los emprendedores, permitiendo de esta forma la explotación de oportunidades de mercado y tecnología.

3.3.1. Ley 344 de 1996

“Artículo 16.- De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. El SENA ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico.”⁵²

Los beneficiarios de la Ley 344 de 1996, son aquellas empresas nacionales del sector productivo y de servicios y/o emprendedores. Dentro de las entidades beneficiarias se incluyen empresas industriales, agroindustriales y comerciales.

Algunos de los aspectos para tener en cuenta para ser beneficiario son:

1. Nuevas empresas cuya constitución esta entre 0 a 3 años.
2. Grupos de conocimiento formados por emprendedores de diferentes áreas.

La propiedad intelectual sobre los resultados de la investigación y desarrollo tecnológico pertenecerán al emprendedor, además de los modelos y las metodologías generadas, contenidas en los programas de formación, los desarrollos de software, serán propiedad de sus autores; sin embargo, en razón a la cofinanciación realizada por el SENA, no podrán cobrar a esta entidad por el uso de estos derechos sobre los elementos transferidos en el desarrollo del proyecto, quien los utilizará exclusivamente en actividades de formación profesional. Para hacer efectiva la transferencia de tecnología y conocimiento al SENA, en las convocatorias de los diferentes programas y en los contratos para la realización de proyectos se establecerán explícitamente las modalidades y los productos de esta transferencia.

3.3.2. Fondo Emprender

El SENA, en el cumplimiento de su objetivo de facilitar y promocionar la creación de empresas, a través del soporte a proyectos calificados, que contribuyan al desarrollo y a la competitividad regional; coopera con el trabajo de las incubadoras de empresas asociadas, por medio de la asignación de

⁵² Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Dirección de Formación Profesional. Financiación <http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Financiacion.htm> (Visitado el día 10 de Enero de 2007.)

recursos para la cofinanciación de proyectos empresariales con la ayuda del Fondo Emprender, contribuyendo en forma de capital semilla hasta el ciento por ciento del monto del proyecto, dependiendo de la opinión del evaluador y mientras este valor no sobrepase los doscientos veinticuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes para cada proyecto.

“Los beneficiarios de Fondo Emprender, a quienes van dirigidos los recursos de estas convocatorias; son principalmente estudiantes, egresados, y practicantes universitarios de los dos últimos semestres o profesionales que recientemente se hayan graduado, cuya educación se haya desarrollado o se esté desarrollando en instituciones reconocidas por el estado, de acuerdo a las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, como se relaciona a continuación:

- Alumno SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación.
- Alumnos o egresados de cursos SENA de poblaciones especiales que contemplen un componente de práctica, que haya alcanzado el 50% de la duración del programa. Para el caso de los egresados la certificación se deberá haber obtenido dentro de los últimos 24 meses.
- Alumnos SENA que hayan obtenido certificación en una salida parcial, cuya duración sea mínima de 440 horas y la certificación se haya obtenido dentro de los últimos 24 meses.
- Egresado con certificación de aprobación, emitida por el SENA y/o entidad educativa aprobada por el Estado, de un (1) curso o programa de formación profesional integral con una duración no inferior a 500 horas, que haya culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 24 meses.
- Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
- Personas que hayan concluido materias, dentro de los últimos doce (12) meses, de un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
- Profesional universitario cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos 24 meses, de un programa de educación Superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.”⁵³

⁵³ CHAPARRO, Adriana. Documento – Corporación PLANTTA; Apoyo Financiero a la creación de Empresas. 2006

Adicionalmente dentro del grupo de beneficiarios del programa, para acceder a Fondo Emprender los mentores de los proyectos deben ser mayores de edad; no haber sido beneficiario antes; no estar reportados en las centrales de riesgo; tener la asesoría de una unidad de emprendimiento en la formulación del plan de negocios. Los recursos que destinan a cada proyecto oscila entre cinco y ochenta millones de pesos; los cuales pueden ser condonados dependiendo sí la empresa incubada o el grupo emprendedor cumple con los objetivos fijados en el plan de negocios o los indicadores de gestión en un límite de tiempo.

Las temáticas de los proyectos pueden desarrollar iniciativas empresariales en torno a temas relacionados con producción agropecuaria, agroindustria, turismo, biocomercio, y temas ambientales. Además se asignan convocatorias para temas específicos.

Según se muestra en el siguiente cuadro # 6. Gracias a los fondos creados por el estado, manejados por el SENA por medio de sus diferentes programas, ha logrado a través de los años un crecimiento constante en la creación tanto de empresas como de empleos. Solventando los problemas sociales del país, mejorando la calidad de vida de la población.

Existen zonas de alto impacto en la generación de empleo y creación de empresas como lo son; Cundinamarca, Antioquia, Santander, las cuales son potencializadoras de ejemplo en el desarrollo de proyectos y gestión operativa para las demás incubadoras. Aunque cabe destacar a incubadoras de gran reconocimiento como la corporación Bucaramanga Emprendedora, la cual siendo la única incubadora en la región de Santander, logra crear empresas en un numero significativo al igual que en calidad. Además de ser la única incubadora preocupada por publicar documentos sobre incubación, investigando y estudiando las diferentes tendencias y propuestas para mejorar el funcionamiento de las incubadoras de empresas.

En contraste incubadoras como la Corporación Innovar que ha sacado adelante gran numero de proyectos gracias a las convocatorias de Fondo Emprender, siendo la primera en la región de Cundinamarca, presenta deficiencias en su manejo administrativo, estando a la fecha en proceso de liquidación, lo cual demuestra que no solo el numero de proyectos presentados a las diferentes convocatorias hace que la incubadora sea eficiente, debe tenerse en cuenta aspectos como la calidad del trabajo post-incubación para que estos proyectos no fracasen en el corto tiempo, entre otros aspectos que la incubadora debe tener para su autosostenimiento, buen manejo administrativo y sobre todo para que los proyectos que sean trabajados en ella, logren cumplir con sus objetivos al igual que tengan un alto impacto económico y social.

Cuadro # 6. Resultados regionales por incubadoras de creación de empresas periodo 1999 – 2005. Convocatorias Fondo Emprender.

1999-2005 UNICAMNETNTE CON RECURSOS DE FONDO EMPRENDER								
REGIONAL	INCUBADORA	No. PROYECTOS	VALOR TOTAL DEL PROYECTO	APORTE SENA	APORTE TOTAL DEL EMPRENDEDOR SOBRE EL VALOR DEL PROYECTO	PROMEDIO VALOR TOTAL POR PROYECTO	APORTE DEL EMPRENDEDOR POR PROYECTO	PORCENTAJE DEL APORTE DEL EMPRENDEDOR SOBRE EL PROYECTO
CUNDINAMARCA	CORPORACIÓN INNOVAR	29	8.856.782.000	2.886.278.000	5.970.504.000	305.406.276	205.879.448	67%
	INCUBAR COLOMBIA	10	2.325.654.718	1.027.707.000	1.297.947.718	232.565.472	129.794.772	56%
	PRANA	1	197.296.500	97.311.500	99.985.000	197.296.500	99.985.000	51%
ANTIOQUIA	INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIOQUIA	31	6.443.967.688	3.118.217.000	3.325.750.688	207.869.925	107.282.280	52%
	GÉNESIS	3	421.560.000	230.870.000	190.690.000	140.520.000	63.563.333	45%
	INCUBAR URABA	4	806.030.000	398.920.000	407.110.000	201.507.500	101.777.500	51%
SANTANDER	CORPORACION BUCARAMANGA EMPRENDEDORA	27	4.980.950.709	2.284.697.408	2.696.253.301	184.479.656	99.861.233	54%
ATLANTICO	INCUBAR CARIBE	10	1.905.040.438	942.679.105	962.361.333	190.504.044	96.236.133	51%
VALLE DEL CAUCA	INCUBAR FUTURO	5	1.575.908.499	565.680.000	1.010.228.499	315.181.700	202.045.700	64%
	PARQUE DEL SOFTWARE	6	874.728.900	427.268.900	447.460.000	145.788.150	74.576.667	51%
CALDAS	INCUBAR MANIZALES	3	569.371.790	279.626.601	289.745.189	189.790.597	96.581.730	51%
RISARALDA	INCUBAR EJE CAFETERO	3	535.418.488	232.150.444	303.268.044	178.472.829	101.089.348	57%
BOLÍVAR	INCUBAR BOLÍVAR	3	593.190.000	251.330.000	341.860.000	197.730.000	113.953.333	58%
		135	30.085.899.730	12.742.735.958	17.343.163.772			

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras dadas por el SENA – Fondo Emprender. 1999 – 2005.

3.3.3. Capital de Riesgo.

Se define capital de riesgo como un “instrumento de financiación para la creación de empresas, desarrollo de tecnología, e incluso, saneamiento financiero de empresas establecidas. Consiste básicamente en cambio de capital por una participación accionaria de la empresa o de los resultados del proyecto, con el riesgo que esto implica. El capitalista de riesgo se puede involucrar activamente en el desarrollo del proyecto, aportando asesoría financiera y administrativa”⁵⁴. Por lo que las sociedades de capital de riesgo son necesarias dentro del papel de las incubadoras de empresas, ya que gracias a estas entidades surgen pequeñas y medianas empresas que principalmente operan en sectores de nuevas tecnologías; teniendo de esta forma una relación directa con las innovaciones desarrolladas por Pymes enfocadas en nuevas ideas para el aumento de la competitividad del sector, ofreciendo altos retornos económicos para los inversores. De tal forma que esta modalidad financiera se caracteriza por tener una participación temporal y minoritaria, por lo que para minimizar el riesgo de información incorporan personas expertas en el campo de la actividad que se financia.

“Los Fondos de Capital de Riesgo son acumulaciones de específicas cantidades de dinero para invertir en un sector o rubro económico, con una meta específica y reportando a muchos inversores del fondo por lo general, los fondos son acumulados en las bolsas de valores”⁵⁵.

Es muy importante la participación del gobierno en el desarrollo de emprendimiento e innovación asociadas a actividades de riesgo; ya que principalmente en los países desarrollados estructuran ciertos programas, como la disminución de impuestos para motivar la creación de capital de riesgo; ya que son concientes de que sin el aporte de esta modalidad financiera existe un obstáculo más para la creación de empresas de base tecnológica y por lo tanto para la efectividad de las incubadoras de empresas, ya que es una fuente de financiamiento, por que no todos los proyectos son aplicables a los fondos disponibles para el financiamiento de proyectos o a los préstamos ofrecidos por el sector financiero.

3.3.3.1. Modalidades del capital de riesgo.⁵⁶

La principal modalidad, es la de capital de riesgo de empresa, donde los fondos representan la financiación para Pymes innovadoras, basadas en investigación y desarrollo. Además existen cinco modalidades de financiación entre las cuales se encuentran:

⁵⁴ PRADILLA Humberto y CAMACHO, Jaime Alberto. Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. Ediciones UIS – 2002. Página 111.

⁵⁵ Innovateur Entrepreneur Intelligence. Fuentes de capital de riesgo para emprendedores. – Institutos o Fondos de Capital de Riesgo <http://www.innovateur.com.mx/fuentes.html> (Página visitada el 18 de Diciembre de 2006.)

⁵⁶ PRADILLA Humberto y CAMACHO, Jaime Alberto. Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. Ediciones UIS – 2002. Página 112.

- El capital semilla; que consiste en fondos dirigidos al nivel de plan de negocios de proyectos empresariales.
- La financiación del capital inicial; donde estos fondos se enfocan en la puesta en marcha de la empresa, lo que incluye el desarrollo de prototipos del producto.
- La financiación del crecimiento; destina fondos a la carencia de capital propio para el crecimiento de la empresa o expansión de los negocios con el fin de obtener la estabilidad en mercado.
- La financiación de consolidación; son fondos orientados a financiar nuevos productos, tecnologías y mercados para garantizar el futuro de la empresa.
- Capital de riesgo para financiar otras operaciones; son fondos para financiar la compra de una empresa o creación de divisiones, Joint ventures, etc.

3.3.3.2. Criterios de decisión de las entidades de capital de riesgo.⁵⁷

Para evaluar la inversión en nuevos proyectos por partes de las sociedades de capital de riesgo es necesario el planteamiento de lineamientos, que definan las grandes oportunidades para una optima selección que les brinde rentabilidad tanto a los emprendedores como a la sociedad capital de riesgo; de tal forma que los principales criterios hacia los cuales se enfoca la decisión son los siguientes:

1. El producto y el mercado; donde se evalúa todo lo concerniente con la naturaleza del producto y el mercado, como el ciclo del producto, los productos potenciales y el tamaño del mercado.
2. Los factores estratégicos; se evalúa la naturaleza competitiva de la empresa o del proyecto y el poder de la competencia, de los proveedores y distribuidores.
3. El equipo de dirección; dentro del cual se evalúan las capacidades de las personas que dirigen la empresa, como la experiencia y el liderazgo y del resto del equipo de apoyo.
4. La competencia de dirección; para analizar las capacidades organizativas y administrativas, como las ventas, la producción, y la dirección empresarial.
5. Los factores financieros; se evalúa el retorno de la inversión y la tasa de rentabilidad determinada para el rendimiento del proyecto.

⁵⁷ Ibid. p,113

6. La financiación; donde se evalúa la composición de la cartera y los compromisos de financiación adquiridos por la empresa y la relación de oportunidades y recursos.

7. La operación; dentro de lo cual se estudia la naturaleza de la inversión, la fase de desarrollo de la empresa y la posibilidad de nuevas inversiones y crecimiento de la empresa.

3.3.4. Inversores Ángel.

Los inversores ángel o el capital de riesgo informal, son agentes económicos como directivos de otras empresas del sector, universidades y organizaciones empresariales, que poseen un gran patrimonio propio con un alto ingreso bruto anual y experiencia financiera para evaluar propuestas de inversión; dispuestos a apadrinar financieramente a empresas emergentes o en expansión. Su principal objetivo de financiación son Pymes innovadoras con proyectos de investigación y desarrollo que presentan altas rentabilidades y no cuentan con otras fuentes de financiación para poner en marcha el proyecto.

Las inversiones de los capitales ángel se caracterizan por tener un volumen de inversión de menos de setenta mil dólares por proyecto, durante un período de más de cinco años, y algunas veces cuentan con la participación económica de otros inversores; no discriminan ningún sector industrial y básicamente la estructura de sus inversiones es en forma de aportes de recursos propios y los conocimientos y capacidades comerciales de los inversionistas y el seguimiento o participación directa en el negocio. Además estos inversores cuentan con una gran experiencia empresarial; y no invierten todo su patrimonio, sino una parte ya que estas son tomadas como inversiones informales.

“Los inversores ángel a su vez son individuos con mucha experiencia en el ámbito empresarial, logrando crear un buen criterio para saber que tipos de proyectos son viables y que manejen aspectos creativos para que sean llamativos ante la inversión.”⁵⁸ Los ángeles de negocios son individuos con mucha experiencia comercial sobre uno o varios rubros económicos y que cuentan con fondos de capital fuertes que desean invertir.

Es por esto que el plan de negocios debe tener muy bien estructurado, ya que los inversionistas analizarán todo lo referente al mercado del producto y la parte financiera estudiando los diferentes indicadores financieros; VAR, TIO, EVA, VPN y demás indicadores de riesgo.

⁵⁸ Innovateur Entrepreneur Intelligence. Fuentes de capital de riesgo para emprendedores. – Ángeles de negocios. <http://www.innovateur.com.mx/fuentes.html> (Página visitada el 18 de Diciembre de 2006.)

3.3.5. Coomeva.

Los beneficiarios para aplicar a este modelo de financiamiento deben ser asociados con más de seis (6) meses de antigüedad en Coomeva. Las temáticas de proyectos que pueden ser financiados varían entre producción agropecuaria, agroindustria, turismo, bioprospección, biocomercio, ambiental. Si la empresa ya esta constituida no puede tener más de un año de creada. El 70% del capital social de la empresa a crear debe pertenecer a socios de Coomeva.

Dentro de las modalidades de financiación que se ofrecen están:

Financiación máxima: 70% del valor total del proyecto, el asociado debe demostrar el 30% restante. El plazo debe ser máximo de 6 años y la tasa de interés depende se los montos atorgados:

- Entre 2MM. y 35MM. 1 año D.T.F + 3 Puntos, 2 año D.T.F + 4 Puntos, tercer año en adelante D.T.F + 6 Puntos.
- Entre 35MM. y 80MM. 1 año D.T.F + 5 Puntos, 2 año D.T.F +6 Puntos, tercer año en adelante D.T.F + 7 Puntos.
- Entre 80MM. y 160MM. 1 año D.T.F+ 5 Puntos, 2 año D.T.F + 7 Puntos, Tercer año en adelante D.T.F + 8 Puntos.

El monto máximo del préstamo varia dependiendo del los asociados, Monto asociados plenos \$160.000.000 por proyecto y para los Jóvenes Asociados \$ 80.000.000 por proyecto. El periodo de gracia que se tiene acordado es de máximo un (1) año, si el proyecto lo amerita, de no ser así, el perdió será menor.

3.3.6. Finagro.

Su objetivo es respaldar el valor redescotado de los créditos de capital de trabajo e inversión dirigidos a financiar nuevos proyectos de producción, comercialización y transformación primaria del sector agropecuario presentado ante FINAGRO que se otorgan a los productores que no puedan ofrecer las garantías normalmente requeridas por los intermediarios financieros. FINAGRO está dirigido principalmente a personas naturales y jurídicas que obtengan préstamos de las entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Bancaria y que sean redescotados ante FINAGRO. Dichas garantías podrán respaldar hasta el 80% del valor del capital redescotado en el caso de los pequeños productores, y hasta el 60% a los medianos productores y hasta el 50% a los grandes productores.

En cuanto a los pequeños productores son catalogados como los usuarios cuyos activos totales, en 2004, no superen los \$43'962,200 según Balance Comercial. Se entenderán como pequeños productores colectivos cualquier modalidad de asociación o integración de productores beneficiarios del crédito

que se garantiza, cuando todos sus miembros cumplan con la calificación de pequeño productor. El valor máximo de los créditos a respaldar para ellos, será el resultado de multiplicar el número de pequeños productores asociados por el máximo de crédito individual correspondiente.

Esta clasificación debe cumplir con una de las siguientes condiciones para que sea aplicable:

- Que no menos de las dos terceras partes (2/3) de sus ingresos provengan de la actividad agropecuaria o tenga por lo menos 75% de sus activos invertidos en el sector agropecuario.
- El monto máximo de crédito para pequeños productores: \$29.169.200 (2004), cabe resaltar que existen condiciones especiales para la mujer rural, desplazados, reinsertados y créditos asociativos.

Otros Productores

Aquellos que no clasifican en la definición anterior. El monto máximo de crédito está dado por la capacidad de pago.

Las temáticas de los proyectos que aplican varían entre los procesos de producción, comercialización y transformación primaria de bienes de origen agropecuario. Dentro de los diferentes sectores agropecuarios Estos créditos se otorgan en condiciones reglamentadas por FINAGRO y están dirigidos a financiar el capital de trabajo e inversión requeridos de proyectos rentables, y técnica y ecológicamente viables. También financian proyectos turísticos, artesanales y mineros.

3.3.7. Fomipyme.

Las entidades beneficiarias, son aquellas empresas nacionales del sector productivo y de servicios radicadas en Colombia, que a través de los resultados del proyecto fortalecerán la competitividad de sus productos, procesos y/o servicios. Los proyectos para poder aplicar a dicho fondo las empresas deben enfocar sus idas hacia la modernización y desarrollo tecnológico para mipymes en: producción agropecuaria, agroindustria, turismo, bioprospección, biocomercio, ambiental, Las temáticas específicas varían según convocatoria: fortalecimiento organizacional, comercialización, Buenas Prácticas, etc.

Las modalidades de financiación manejadas por Fomipyme, están enfocadas a través de convocatorias que asignan recursos no reembolsables de cofinanciación entre el 50% y el 80% del presupuesto del proyecto en convenio con entidades territoriales. Cabe resaltar que el monto máximo a cofinanciar varía según la convocatoria.

3.3.8. BID (Banco Interamericano de Desarrollo).⁵⁹

El Banco Interamericano de Desarrollo se creó en 1959 como una innovadora institución financiera multilateral para el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. Sus programas de préstamos y de cooperación técnica van más allá del mero financiamiento, por cuanto apoyan estrategias y políticas para reducir la pobreza, impulsar el crecimiento sustentable, expandir el comercio, la inversión y la integración regional, promover el desarrollo del sector privado y modernizar el estado.

El Grupo BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). La Corporación Interamericana de Inversiones enfoca su acción en el apoyo a la pequeña y mediana empresa, mientras que el Fomin promueve el desarrollo del sector privado a través de donaciones e inversiones.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) no sólo financia proyectos con recursos propios sino que también actúa como fuerza catalizadora para la movilización de fondos adicionales provenientes de fuentes externas, que contribuyen al financiamiento de proyectos específicos en la región. El Banco incentiva y colabora con los prestatarios para conseguir financiamiento externo adicional proveniente de distintas fuentes.

El BID usa sus recursos para financiar préstamos, donaciones, garantías e inversiones que apoyan proyectos de desarrollo en América Latina y el Caribe. Aunque el objetivo del BID no es obtener ganancias, la institución se rige por principios financieros similares a los de la banca privada. Percibe intereses por los préstamos que otorga como parte de sus actividades de administración y manejo de activos, y usa estrategias de gestión de caja para invertir los fondos que no requieren liquidez inmediata para efectuar desembolsos.

3.3.9. Secab (Andrés Bello).⁶⁰

La SECAB es un organismo internacional que presta servicios de cooperación y asistencia técnica a entidades públicas y privadas en los países miembros. Con estos convenios las entidades se benefician porque se reciben: aportes de cooperación y asistencia técnica, agilidad en la ejecución de los proyectos, beneficios tributarios, beneficios directos para el personal contratado por servicios, soporte técnico, rendimientos financieros, facilidades para conformar fondos interinstitucionales y para recibir recursos provenientes de donantes internacionales, apoyo para generar informes especiales a organismos de control, manejo especializado de archivo y ejecución oportuna de los presupuestos.

⁵⁹ BID - Banco Interamericano de desarrollo. Acerca del BID <http://www.iadb.org/index.cfm?language=spanish> (Visitada 10 Junio de 2007).

⁶⁰ Convenio Andrés Bello www.convenioandresbello.org (Visitada 21 de Junio de 2007)

Actualmente está conformado por los siguientes países:

Bolivia
Chile
Colombia
Cuba
Ecuador
España
México
Panamá
Paraguay
Perú
Venezuela

La Secretaría Ejecutiva del CAB (SECAB) es el órgano administrativo y ejecutivo superior del Convenio Andrés Bello. Tiene su sede en Bogotá – Colombia y su personería jurídica de derecho internacional público se encuentra reconocida por la República de Colombia en el Acuerdo de Sede, suscrito el 4 de septiembre de 1972 con el Gobierno de la República de Colombia y aprobado mediante la Ley 122 de 1985.

El Convenio Andrés Bello en su condición de organismo internacional, de carácter intergubernamental, contribuye a la configuración de una comunidad de naciones a partir de la consolidación de una cultura de integración mediante la promoción y desarrollo de políticas vinculadas al bienestar de los pueblos de los países miembros; todo ello con el aporte convergente de la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología. En este esfuerzo participan protagónicamente, con perspectiva intercultural, los grupos poblacionales excluidos, la niñez y la juventud.

Objetivos de la SECAB:

- Estimular el conocimiento recíproco y la fraternidad entre los países miembros.
- Contribuir al logro de un adecuado equilibrio en el proceso de desarrollo educativo, científico, tecnológico y cultural.
- Realizar esfuerzos conjuntos en favor de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura que permita el desarrollo integral de sus naciones.
- Aplicar la ciencia y la tecnología a la elevación del nivel de vida de sus pueblos.

La SECAB provee servicios de cooperación y asistencia técnica de excelente calidad atendiendo los compromisos asumidos con los Estados, la banca multilateral y organizaciones privadas.

A través de convenios y proyectos interinstitucionales satisface necesidades y expectativas de entidades públicas y privadas, genera valor agregado a su gestión y beneficia a las comunidades e instituciones de estos países, con el respaldo de su experiencia técnica, académica y científica, la excelencia en el servicio y el compromiso de mejorar continuamente, apoyados en estándares internacionales

3.4. FUNCIONAMIENTO DE LAS INCUBADORAS.

El desarrollo de este tema, fue basado en la experiencia propia de los autores luego de trabajar en la incubadora Gestar Proyectos, año 2006. Además de las entrevistas realizadas a los Directores de las Incubadoras de la ciudad de Bogotá. Recopilando vivencias e información de la forma en que operan estas organizaciones.

Las incubadoras promueven el desarrollo económico y social del país, ayudando y apoyando proyectos de jóvenes estudiantes, y personas en general de los diferentes municipios y regiones del país, cumpliendo con la meta de mejorar la calidad de vida de las personas, forjando un mejor mañana. Es de vital importancia que el director ejecutivo este permanentemente velando por los recursos financieros de la incubadora y que haga correcto uso de los mismos, los fondos de la incubadora deberán ser destinados principalmente en pago de nomina, compras de equipos, adaptaciones en plantas y demás servicios.

Inicialmente la incubadora en su creación recibe un dinero por parte del gobierno para su consolidación y funcionamiento, este manejo financiero debe representarse en una autosuficiencia a partir del tercer año de operatividad. Por los que las incubadoras deben crear planes que conlleven a la ejecución de servicios paralelos a los ofrecidos a los emprendedores, como las asesorías a empresas ya constituidas como fuente para captar ingresos, además de inversiones, préstamos, etc.

Las incubadoras funcionan bajo el esquema de instituciones sin ánimo de lucro, por lo que no cobran por sus servicios. Inicialmente por el desarrollo en la creación de planes de negocios y asesorías a dichos proyectos no se cobra ningún honorario, aunque en el momento en el que es aprobado algún proyecto en las diferentes convocatorias y/o medios alternativos de financiamiento, es reconocido un porcentaje a la incubadora sobre el total del monto otorgado al emprendedor por el proyecto, ya que es uno de los medios por los que las incubadoras subsisten, para cubrir pagos, gastos administrativos y demás gastos que se incurren mensualmente.

Esto ocurre únicamente en el momento de ser aprobado el recurso financiero para los proyectos, de no ser así no se les cobra por los servicios prestados a los emprendedores. En el momento en que las incubadoras reciben los honorarios por las labores realizadas, se registran todas y cada una de las cuentas e ingresos, como lo hace cualquier empresa, se debe llevar una

contabilidad legalizando cualquier entrada y salida de esta, bajo los esquemas legales establecidos por la ley.

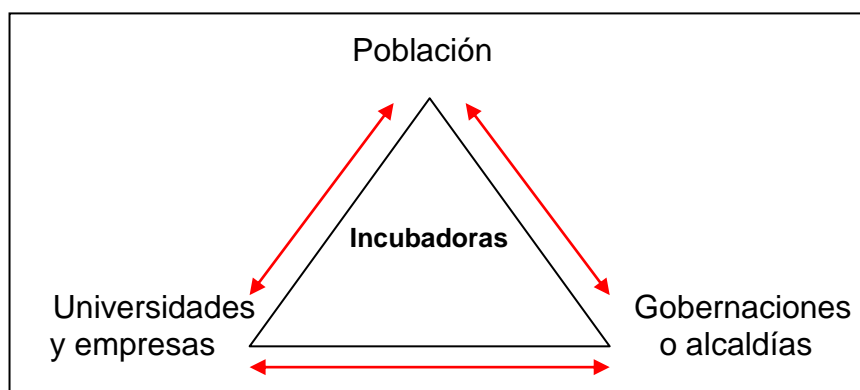
Las incubadoras de empresas buscan la forma de darse a conocer por medio de la asistencia a ferias, charlas educativas y motivacionales mediante sus procesos de sensibilización y demás reuniones con las universidades, colegios, mesas de competitividad regionales, entre otros. Logrando estar en contacto directo con los jóvenes y demás pobladores de las regiones, haciendo que se conozcan los servicios que se ofrecen y los sistemas de operatividad de las incubadoras, ya que muchas veces se desconocen estas instituciones.

Tanto el Director ejecutivo como el equipo de trabajo deben investigar sobre nuevas formas de financiación para los proyectos, ya que muchas veces las incubadoras solo dependen de las convocatorias programadas por el SENA como "Fondo Emprender" en la cual participan gran cantidad de proyectos a nivel nacional, en el que no da abasto el presupuesto para el volumen de proyectos presentados. Por lo que es muy poco probable acceder a este tipo de recursos. Es por esto que deben buscarse medios alternativos para ayudar a la consolidación de proyectos.

La gestión de la búsqueda de capitales para los proyectos es un tema vital para las incubadoras, ya que de esta depende el éxito en la ejecución de proyectos, debido a la dependencia en entes específicos otorgadores de dinero no tendrían que tomarse en cuenta. Las negociaciones que se realicen en la incubadora incidirán directamente en el éxito de esta, los convenios por su parte hacen que la incubadora tenga un mayor campo de acción, al convenir con instituciones educativas, empresas, asociaciones, alcaldías o gobernaciones, logrando abrir y fortalecer las formas de ayuda para el desarrollo de empresas y la facilitación de proyectos relacionados con el desarrollo social y económico de la población.

En la mayoría de casos se generan triángulos en los que gana cada uno de sus integrantes:

Cuadro # 7. Modelo tripartito de redes de apoyo.



Fuente: Elaboración propia basado en documentación de los diferentes autores citados.

Las incubadoras diseñan proyectos con el fin de generar empresas y por ende empleos, además de cultivar en la población la cultura emprendedora y empresarial. Por medio de los diferentes entes territoriales, se realiza una gestión en conjunto con las incubadoras para enfocar dichos proyectos paralelamente a los planes de desarrollo establecidos para la región, con el fin de que la población encaje directamente en el desarrollo social y económico, siendo esta principal beneficiaria del gasto público. La población al recibir beneficios para la creación de sus microempresas busca ayuda en las Incubadoras para desarrollar los planes de negocio y asesorías. Este modelo es también aplicado con empresas privadas e instituciones académicas donde se realizan convenios y alianzas con el fin de fortalecer la gestión de creación de empresas.

Una de las funciones que debe realizar las incubadoras y que es de las más importantes al ser tomadas en cuenta por la población, es la de concienciar a las personas sobre la confidencialidad que en esta se maneja, al desconocer el funcionamiento de las incubadoras, las personas dudan sobre lo que en ella hacen con los proyectos, es por esto que se deben romper los paradigmas relacionados al robo o plagio de ideas; las incubadoras son para ayudar a los emprendedores, no para destruirlos.

Al ingresar los proyectos a la incubadora, se firma unas cláusulas de confidencialidad en las cuales se prohíbe la salida de la información de las oficinas o a terceros. Por esto muchas personas no acuden a ningún tipo de ayuda pensando que perderá la idea. Es deber por este y variados motivos las charlas a la comunidad enseñando los beneficios que pueden encontrar en una incubadora.

Es de aclarar que los planes de negocios y proyectos son desarrollados por los emprendedores, el equipo técnico de la incubadora no está para desarrollar el proyecto, esta para guiar y ser el medio canalizador de este, la agilidad con la que se concreta un plan de negocios depende únicamente de la disponibilidad y actitud que tenga el emprendedor frente al trabajo o a las normas que maneje en la incubadora para culminar el proyecto en dicha etapa.

En la elaboración del plan de negocios el emprendedor tiene a su disposición al equipo de trabajo de la incubadora, accesos a información, además de contar con las instalaciones de la misma, teniendo la oportunidad de utilizar un espacio óptimo para realizar su trabajo. Una vez realizado este, y de acuerdo al tipo de proyecto es presentado bajo criterios de los directivos de la incubadora hacia las convocatorias u otras alternativas de financiamiento que pueden aplicar. Dentro de estas características el proyecto puede ser presentado a convocatorias de; Buenas prácticas agrícolas, Servicios, Turismo, Base Tecnológica entre otros.

Es deber de la incubadora presentar periódicamente reportes sobre los proyectos consolidados o en desarrollo para que tanto la Incubadora como el SENA tengan inventarios de los proyectos y sobre todo un conocimiento global de la gestión de las incubadoras. Por su parte internamente, la gerencia debe realizar comités o reuniones mensuales con el fin de tener un control en la gestión de los proyectos e identificar falencias que puedan afectar con la vida de la Incubadora. La evaluación de las actividades, hace que se mejore la eficiencia en las mismas, fijando estándares de calidad y productividad. Estos a su vez logran corroborar el alcance de las metas y los objetivos que tengan planteados.

3.5. Evaluación e indicadores manejados por las incubadoras.

Evaluación de las incubadoras de empresas:

A pesar de que las incubadoras de empresas no se dediquen a la manufactura de productos y sean organizaciones sin ánimo de lucro, no significa que sean organizaciones con ánimo de pérdida y que no tengan la necesidad de tener una buena administración para su sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. Esto se debe a que “Las empresas privadas, al igual que las incubadoras son “evaluadas” por las fuerzas del mercado. Unas tienen éxito, otras quiebran, pero las incubadoras sin fines de lucro, con fondo externo sobreviven desperdiciando los fondos”⁶¹. La evaluación, para las incubadoras es de gran importancia, principalmente porque existen factores internos que conciernen a la gestión de las incubadoras y es vital analizar si se está actuando bien o si es necesario desarrollar estrategias para mejorar los procesos y el impacto generado por las mismas en la región y en el país, por lo tanto para apoyar estas actividades de emprendimiento se han creado fondos para la financiación de proyectos, y a pesar de que esto sea un soporte para la gestión de incubación, como consecuencia aparece el hecho de que algunas de las incubadoras de empresas reciban subsidios como los otorgados por el SENA y por otras instituciones para su funcionamiento, y esto indirectamente hace que estas organizaciones se vuelvan dependientes de una contribución para poder operar y en el momento en que no la reciban tienen que culminar sus actividades; en lugar de buscar ser auto sostenibles mediante otros negocios como la consultoría a empresas privadas y otras estrategias para poder así invertir en otros negocios y garantizar la existencia de la incubadora en el tiempo.

A partir del Sistema Nacional de Creación e incubación de empresas, el SENA otorga fondos públicos para el emprendimiento empresarial con el objetivo de disminuir la tasa de desempleo en el país; y por esta razón se desarrollan los convenios de las incubadoras de empresas con el SENA, para que las incubadoras puedan ser favorecidas con los diferentes beneficios que otorgan,

⁶¹ Primera Conferencia E-Redes “Buscando la Excelencia en la Administración de Incubadoras de Empresas” Expositor: Rustam Lalkaka Business & Technology Development Strategies. Universidad de Guadalajara Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Guadalajara, México, Enero24, 2007

tanto para los emprendedores como para las incubadoras y su sostenimiento; y que en consecuencia requiere de un control y seguimiento realizado por el SENA a estas instituciones, el cual no se centra en medir su gestión interna organizacional ya que en realidad los indicadores básicos calculados por el SENA para ejecutar dicha actividad son: el número de empresas creadas; el número de empleos generados; y el monto de ventas locales por incubadora.

Cuadro # 8. Resultados del impacto de las incubadoras a nivel nacional años 2003, 2004 y 2005.

Resultados del SNCIE

	2003	2004	2005 (Septiembre)
<i>Incubadoras en el Sistema</i>	27	31	33
<i>Empresas Creadas por Incubadoras</i>	288	255	89
<i>Empleos Generados</i>	2.783	2.289	819
<i>Ventas Locales (Millones de \$)</i>	25.473	41.628	43.286

Fuente: Sistema Nacional de Incubación y Creación de Empresas. Ministerio de la protección Social. SENA: Conocimiento para todos los colombianos. 2006

Estos índices de gestión se enfocan en sustentar el uso de los fondos públicos mediante los proyectos avalados por cada una de las incubadoras y en llevar un seguimiento que justifique la continuidad del convenio entre el SENA y las incubadoras de empresas. Adicionalmente estos indicadores son utilizados por la mayor parte de los directores ejecutivos de las diferentes incubadoras de empresas para analizar su gestión durante periodos de un año; lo cual no es muy acertado en el sentido en que con estas unidades de medida no resulta claro el análisis de la gestión interna de esta clase de organizaciones, ya que básicamente con los indicadores del SENA solo se puede observar cual es la incubadora que desarrolló más proyectos en relación con las demás asociadas con el SENA, sin estudiar todo el complejo de acciones que se encuentran detrás de la gestión de cada incubadora, la cual puede ser bueno a pesar de que la incubadora no desarrolle una cantidad considerable de proyectos al año.

En consecuencia para analizar si una incubadora de empresas es efectiva es necesario tener en cuenta diferentes aspectos externos e internos que afectan directa e indirectamente el rol de la incubadora y el impacto que genera en la sociedad; además resulta inadecuado comparar la gestión de una incubadora regional con una de base tecnológica en el sentido en que las necesidades de los emprendedores que constituyen sus mercados objetivos tienen requerimientos diferentes, los esfuerzos y acciones que deben ejecutar las incubadoras corresponden a esas necesidades y a las características del entorno en cuanto a esos aspectos, por lo tanto es importante que los directores de estas organizaciones analicen cada uno de los puntos y desarrollen métodos adecuados de evaluación e indicadores de gestión para llevar un seguimiento y control de cada proceso, buscando el mejoramiento continuo de la incubadora para elaborar un excelente trabajo con la población emprendedora.

Finalmente, antes de desarrollar un método de evaluación, debe existir la seguridad de que es el correcto y efectivo para medir la operatividad de esta clase de entidades, por tanto para evaluar la efectividad de las incubadoras de empresas se debe conocer cada uno de sus procesos, sus objetivos y demás factores que intervienen en el funcionamiento de las mismas por lo cual es importante que cada una de ellas tengan en cuenta la opinión de los emprendedores. Así la correcta evaluación conlleva a lograr que se pueda analizar la efectividad de cada una de las incubadoras en alcanzar objetivos, y saber si a través de sus operaciones están logrando el impacto adecuado, la satisfacción de los clientes incubados y de la comunidad y dar una dirección a la gerencia sobre la toma de decisiones, planteamiento de estrategias y los resultados obtenidos su gestión para dirigirse a niveles más altos de rendimiento o efectividad.

IV. INCUBADORAS DE EMPRESAS EN BOGOTÁ

4.1.1. Gestando



Incubadora: Gestando

Gestando es una incubadora de empresas solidaria, fue constituida el 10 de Julio de 2002, a la fecha lleva 40 empresas creadas. Brinda un acompañamiento integral y efectivo para el fortalecimiento y consolidación empresarial. Trabaja en alianzas inter-institucionales con gremios de la producción agroindustrial y otros sectores para la organización comunitaria, orientada a la asociatividad.

Misión

Somos una organización de la economía solidaria para crear y fortalecer empresas competitivas, viables y sostenibles que mediante la innovación, la tecnología y el conocimiento aplicados, generen una alternativa de desarrollo justo y equitativo, fomentando espíritu emprendedor y cultura solidaria

Visión

Para el 2010 seremos reconocidos como líderes, en la incubación de empresas exitosas, generadoras de trabajo, riqueza y bienestar social.

Gestión y Procesos

GESTANDO para el desarrollo de proyectos opera en tres etapas; la primera inicia con la preincubación en la que busca recibir la idea de negocio, detectar en el emprendedor sus conocimientos, habilidades, falencias y trazar un plan de acción hacia la constitución de la empresa. Además se identifican, se apoyan, se motivan y se forman a los emprendedores, mediante el desarrollo de ocho fases;

1. Sensibilización.
2. Diagnóstico de empresariedad.
3. taller de creatividad.
4. taller Perfil idea de negocio.
5. Estudio de Mercadeo.

6. Acompañamiento elaboración, plan de negocios.
7. Desarrollo de prototipos.
8. Presentación de avales.

Luego de la culminación de la primera etapa, se da inicio a la incubación en la que la incubadora desarrolla tres fases; Lanzamiento de la empresa, Maduración y asentamiento y diversificación. Por lo cual el proyecto es materializado y consolidado, teniendo una operatividad. Llegando así a la post-incubación que cubre los procesos de calificación de la empresa, manejando planes de mejoramiento continuo y planes de exportaciones si el proyecto lo amerita.

Red financiera

Dentro de las claves para el éxito están en contar con el apoyo financiero para flexibilizar el crédito de los proyectos. Dentro de las entidades que conforman esta red que dan soporte a los diferentes programas se encuentran:

- Cooperativas y fondos de empleados con recursos propios o de redescuento a través de Bancoldex, Findeter y Finagro.
- Fomipyme, Fondo emprender, Ley 344/ 96, recursos de capital de riesgo o semilla.

Red de mercadeo y comercialización

Para brindar a los emprendedores, posibilidades reales de mercado, GESTANDO promueve una serie de actividades encaminadas al éxito de los emprendedores y sus proyectos por esto realiza ruedas de negocios, muestras empresariales, acuerdos comárcales, y la consecución de contactos en el mercado internacional a través de organizaciones solidarias en otros países. Con el fin de lograr que los emprendedores experimenten, tengan vivencias y definan cada vez más su mercado.

Cultura empresarial solidaria

Consecuentes con la naturaleza de la incubadora, desde GESTANDO se estimula la creación de empresas asociativas, como modelo alternativo de empresarialidad, donde se encuentran espacios de mercado para sus bienes y servicios. Dicho funcionamiento y operación de la empresa se fundamenta en los principios, valores y fines de la economía solidaria.

Servicios

Sensibilización

Trabajo en motivación en el espíritu emprendedor y cultura empresarial por medio de charlas y presentaciones de la incubadora.

Capacitaciones

Acompañamiento en procesos de incubación de empresas:
Preincubación, incubación y post-incubación

Asesorías

Gestión en la elaboración de planes de negocios y la generación de avales para ser presentados a las entidades financieras. Además de diseño e implementación de programas de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad. Desarrollo de investigaciones tecnológicas o científicas y la experimentación práctica de prototipos.

Búsqueda de apoyo a emprendedores

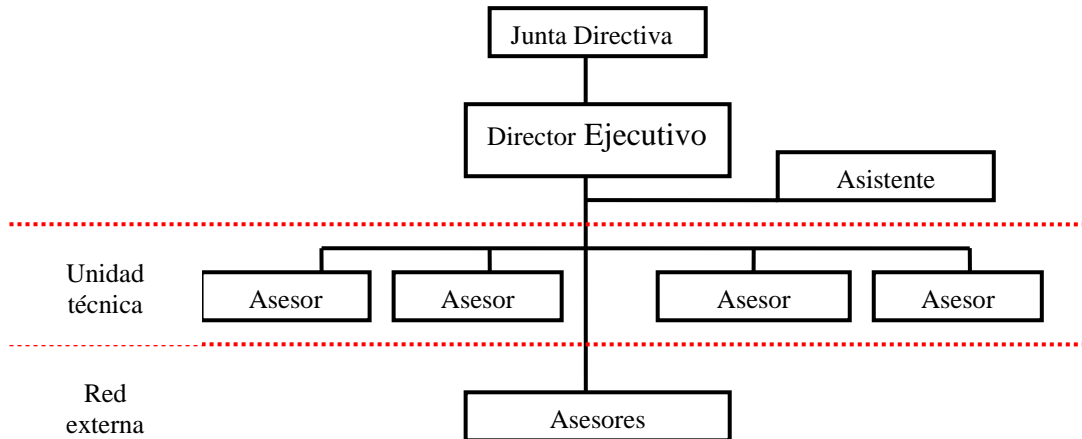
Gestión en la búsqueda y acceso a redes financieras y comercialización solidaria. Cofinanciación para proyectos productivos a través de la red de Cooperativas y Fondos de Empleados para acceder al Fondo Emprender del SENA, Ley 344/96 y Colciencias, dirigido a los asociados y/o al núcleo familiar de los mismos.

Convenios y Alianzas

- Mediante acuerdos y alianzas estratégicas se adelantan trabajos de investigación para la solución de problemas inherentes a la empresa en marcha.
- Realización de diplomados y especializaciones sobre gestión de negocios.
- Acompañamiento en el diseño y operacionalidad de planes estratégicos empresariales o gremiales.
- Asesoría para el desarrollo de cadenas productivas, clusters y procesos de asociatividad.
- Sus principales socios estratégicos; SENA, DANSOCIAL y CONFECOOP
- Alianzas con el sector educativo: Universidad Manuela Beltrán, EAN, Javeriana y la Universidad Agraria.

Estructura organizacional:

Cuadro # 9. Estructura organizacional Incubadora Gestar.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

El equipo de Gestar trabaja bajo una estructura organizacional plana integrada por la junta directiva constituida por los socios de la incubadora; un director ejecutivo, el cual dirige cada una de las operaciones diarias y se encarga de todos los aspectos administrativos, y de cada uno de los aspectos relacionados con la planeación estratégica y del manejo y búsqueda de redes de contacto. Finalmente se encuentra el nivel conformado por los asesores, quienes tienen un contacto constante con los emprendedores ya que esencialmente son los encargados de brindarles acompañamiento durante el proceso de preincubación y el desarrollo de las diferentes actividades encaminadas a la sensibilización.

Empresas solidarias asociadas a Gestando

COOMEVA	FINANCIAR
SALUDCOOP	SOMEK
FUNCACIÓN COOMEVA	CANAPRO
FUNDEQUIDAD	CEDEC
GESTAR SALUD	COOTRADIAN
ASCOOP	COOMINOBRAS
ANALFE	CODEMA
TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA	CINCOP
COOPERATIVA ALIANZA	COPERAGRO
FF.EE FUTURO	COOVITEL
FF.EE UNIDOS	JURISCOOPUTRAHUILCA
FF.EE FEDANE	COOPSENA
COOPITRAISS	CORVEICA
CREDICOOP	
COOPTENJO	
FINCOMERCIO	
COOPDESARROLLO	

Tipo de incubadora

Gestando funciona bajo el esquema de incubadora Mixta, abarcando todo tipo de proyectos, respaldado por el grupo interdisciplinario con que cuenta la incubadora, gestiona alianzas y desarrolla convenios con empresas del sector privado, logrando brindar un mejor servicio a sus emprendedores.

DOFA incubadora de empresas Gestando.

Cuadro # 10. DOFA Incubadora Gestar.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Gran numero de asociados para el patrocinio de proyectos y sostenimiento de la incubadora.• Tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión y manejo de proyectos de los emprendedores.• Comité evaluador de proyectos.• Formato propio para afianzar más los proyectos para la elaboración del plan de negocios.• Infraestructura dotada de espacios físicos y servicios básicos. Para la capacitación y asesorías.• Atmósfera enfocada a la motivación y contactos empresariales por parte de los emprendedores.• Variados medios de financiación entre los mismos asociados.• Intermediación con Banca privada con créditos blandos.• Autosuficiencia económica.• Alianzas y convenios con el sector empresarial (cooperativas).	<ul style="list-style-type: none">• Planeación estratégica bien estructurada que sea conocida por todos los integrantes de la incubadora.• Promoción para el reconocimiento de la incubadora.• Enfoque social. (sensibilización)• Elevados costos administrativos.• Atención y servicio a nuevos emprendedores naturales sin afiliación a los asociados de la incubadora.• Convenios y alianzas con el sector educativo.

<ul style="list-style-type: none"> • Redes de contacto. • Red internacional de comercialización solidaria. • Red Financiera. • Ruedas de negocios. • Continuidad de Servicios para los post-incubados. (plan exportador) 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con el sector empresarial y educativo internacional que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas. • La consolidación de alianzas con universidades y empresas privadas que promuevan el desarrollo de proyectos. • Búsqueda de créditos especializados para proyectos tecnológicos con créditos blandos. • Asociatividad con los proyectos incubados. • Intermediación con los asociados para facilitar el acceso a créditos para proyectos de otras incubadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poco reconocimiento de la incubadora, lo cual causa que no tengan afluencia de nuevos proyectos y emprendedores. • Preferencias de los emprendedores por otras fuentes de emprendimiento que les genere menos costos. • Creación de nuevas incubadoras solidarias con más convenios, asociados, alternativas de financiación y servicios a menores costos. • No continuidad de los asociados.

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

• Fortalezas

Gestando siendo una incubadora de empresas solidaria, cuenta con un gran número de asociados, enfocado hacia las cooperativas, para el mismo patrocinio de proyectos y sostenimiento de la incubadora. Teniendo así una excelente red de contacto. Para ello cuentan con unos procesos de gestión delimitados y estandarizados los cuales dan soporte a todo un plan de desarrollo para los proyectos de los emprendedores.

Con el comité de evaluación de proyectos. Parten para que los proyectos incubados sean de gran validez y cabida hacia la rentabilidad, sostenimiento y supervivencia al largo plazo, siempre en pro de la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores y de la misma población. Existe además para el éxito de los proyectos desde su inicio en el plan de negocios, un formato propio donde se plasma todo lo referente a este, para lograr aterrizar de la mejor forma a los emprendedores en la canalización de las ideas para la consolidación de proyectos innovadores con alto impacto económico, social y tecnológico.

Para la financiación de los proyectos se tiene la ventaja de contar con los asociados los cuales brindan créditos blandos a los proyectos, contando así con una red financiera adecuada, se tiene además una red internacional de comercialización solidaria y ruedas de negocios locales, que logran conjuntamente darle oportunidades a los proyectos de comercializar los productos desde su inicio.

Con respecto a su auto sostenimiento, la incubadora como parte de sus ingresos, cuenta un aporte trimestral de sus asociados, además de honorarios por las asesorías, charlas y conferencias, los cuales contribuyen a los gastos administrativos para el funcionamiento de la incubadora y para tener unos espacios adecuados para prestar sus servicios y poder tener un recurso humano preparado y especializado para la gestión de la misma.

• **Debilidades:**

La incubadora debe diseñar un modelo de gestión apropiado para la operación y prestación de sus servicios, creando planes enfocados hacia su mercado objetivo y áreas de trabajo para que su campo de acción sea cada vez más provechoso. Al realizar esto, la promoción de la incubadora se vera más fortalecida. El enfoque social debe ser tenido en cuenta también para eso; Al trabajar brindando charlas de sensibilización y apoyando proyectos en el sector en el que opera, además del fortalecimiento con las redes de contacto del sector educativo, se tendrá un claro mercado potencial que a su vez se vera motivado hacia una cultura de emprendimiento.

Al tener alianzas y convenios mas estrechos con el sector educativo no solo se beneficia la población al recibir los servicios de la incubadora, y esta a su vez puede tener estudiantes que realicen sus pasantías en la incubadora, reduciendo así sus costos de nomina y un mayor grupo de trabajo.

La atención y servicio por su parte, se enfoca hacia los afiliados de los asociados principalmente, mientras que las personas ajenas a estos, se les dificulta la prestación de servicios y la atención hacia sus proyectos, por lo que los emprendedores optan por ir a otras incubadoras.

- **Oportunidades:**

La incubadora debe realizar alianzas con el sector empresarial y educativo internacional para el fortalecimiento de la red internacional de comercialización, además del aprovechamiento de la transferencia de conocimientos para el fortalecimiento de la incubadora solidaria y realizar alianzas con incubadoras del mismo tipo ya sean nacionales o internacionales con el fin de transferir conocimientos y experiencias en los diferentes procesos, y estar actualizados en las aperturas de convocatorias y demás oportunidades para el beneficio de los emprendedores y de la incubadora. Además es importante establecer alianzas formales con universidades y empresas para de esta forma llevar a cabo procesos de sensibilización y promoción de la incubadora; captar una mayor cantidad de proyectos; dictar conferencias y seminarios en las universidades; tener un apoyo técnico y académico; además del apoyo operacional y de establecimiento de nuevas redes de contacto.

Por otro lado, la búsqueda de créditos blandos y especializados para determinada clase de proyectos por medio de entes nacionales o internacionales constituiría una gran fuente de oportunidades para la materialización de los proyectos de las incubadoras. Y finalmente una tendencia como lo es la asociación con los propios proyectos de la incubadora, que con una adecuada y legal gestión constituiría un gran negocio para la incubadora y los gestores de cada uno de los proyectos y de las incubadoras ya que no solo formaría parte de las fuentes de auto sostenimiento, sino que Gestando estaría apoyando el emprendimiento por medio de emprendimiento.

- **Amenazas:**

El poco posicionamiento de una incubadora, siendo así desconocida por la población, lo cual cause que no tenga un mercado, sin tener la afluencia de proyectos para su operatividad y auto sostenimiento. Al no tener un reconocimiento los emprendedores optarán por otras fuentes de emprendimiento que generen menos costos o la aplicación de sus proyectos e ideas en otra incubadora.

Una amenaza que tiene Gestando es la de una nueva creación de incubadoras solidarias, que logren tener más convenios, asociados, nuevas alternativas de financiación de proyectos y una prestación de servicios a menores costos.

Por otro lado, la no continuidad de los asociados, se vería reflejado en la pérdida de redes de contacto y financiación, un menor número de emprendedores afiliados a los asociados, por tanto una disminución en la afluencia de proyectos en la incubadora. Perdiendo además el aporte trimestral que se vería relegado en la autosuficiencia de esta.

4.1.2. Gestar Proyectos⁶²



Incubadora de empresas de cuatro años de operación, integrada por un grupo interdisciplinario de empresarios y académicos con alto grado de experiencia, conscientes de la importancia de generar proyectos de desarrollo regional y nacional en el campo de la Innovación y Desarrollo Tecnológico de los proveedores y las cadenas de comercialización de las grandes empresas y del sector institucional público y privado. Nace de la gran iniciativa de ser el soporte para la creación de nuevas empresas y soluciones que ayuden al crecimiento de la región.

Misión

Promover el desarrollo social y económico del país, con base en el desarrollo e implementación de proyectos de innovación y tecnología, orientados a mejorar la eficacia de las cadenas productivas al nivel de los proveedores y las redes de comercialización de productos y servicios de las grandes empresas e instituciones del sector público y privado, del orden nacional y regional.

Visión

Nos hemos propuesto ser la alternativa más efectiva y confiable para la investigación, evaluación e implementación de proyectos productivos en las diferentes cadenas de producción de bienes y servicios en el entorno nacional y regional.

Clase de incubadora

Gestar proyectos es una incubadora de empresas regional, enfocada al sector de agroindustria y de servicios principalmente, ya que está orientada hacia la materialización de proyectos y el desarrollo de asociaciones y cooperativas que fortalezcan el desarrollo empresarial de la región en la que operan, de tal forma que reúnen sus esfuerzos en la generación de valor a partir de los mismos productos que se desarrollan en la región para que los emprendedores y sus negocios sean más competitivos en el mercado buscando mejorar la calidad de vida y cumplir con la demanda del mercado actual y de mercados potenciales que promuevan el desarrollo regional.

⁶² Incubadora de Empresas Gestar Proyectos – Nuestra Organización. (Visita 25 de Junio de 2007). <http://gestarproyectos.tripod.com/id3.html>

Gestión y Procesos

Cuadro # 11. Modelo de gestión operativo, Incubadora Gestar Proyectos.



Fuente: Modelo de Gestión/ operativo. Incubadora de Empresas Gestar Proyectos.

Sensibilización:

Gestar Proyectos, actúa bajo una planeación estratégica compuesta por una misión, una visión, objetivos, y estrategias trabajando con base a cuatro frentes entre los cuales el primero se enfoca en las Universidades, que comprende todas las actividades desarrolladas en torno a estas, principalmente en la Universidad de La Sabana, ya que Gestar Proyectos tiene un convenio con esta; fue creado con el fin de fomentar la promoción y creación de empresas, a través de un proceso de sensibilización, formación, información, asesoramiento y tutoría, para la gestión de la futura empresa con base en ante-proyectos y proyectos realizados por los estudiantes y/o profesores de la universidad; con el fin de incubarlos y ejecutarlos dentro de la incubadora.

Por lo tanto Gestar Proyectos, se encuentra en contacto constante con la Universidad ofreciéndole a los estudiantes actuales, egresados y docentes la asesoría, información y apoyo en sus ideas de negocio; dando a conocer el papel de la incubadora por medio de procesos de sensibilización para resaltar la importancia del empresarismo con la realización de charlas de emprendimiento.

Por otro lado se encuentra presente en la feria empresarial para la búsqueda de los proyectos más viables y de esta forma darles a conocer los medios por los cuales la incubadora ayuda a materializar los proyectos y convertirlos así en empresa. Este trabajo no solo se centra en la Universidad de La Sabana, ya que también se dirige hacia los colegios aledaños con énfasis empresarial y con otras universidades con las cuales se tiene algún contacto.

El segundo frente de trabajo de la incubadora son las empresas, principalmente en las de la región a las cuales les brinda un servicio de consultoría o asesoría empresarial en algunos aspectos de la gestión de estas empresas y además de establecer relaciones comerciales que favorezcan a proyectos que estén siendo apoyados por la incubadora; y el tercer frente de trabajo son los municipios en donde la incubadora, se encuentra en contacto con las alcaldías de los municipios aledaños por medio de las oficinas de consultorías empresariales, las cuales sirven como filtro de los proyectos viables para ser entregados a Gestar Proyectos para su posterior seguimiento a los proyectos presentados por lo habitantes de los municipios y así procurar darle continuidad a los mismos.

Por otro lado se están realizando procesos de sensibilización en los colegios con énfasis empresarial tales como el Colegio Diosa Chía; Colegios Fagua; Colegio Fonqueta; Colegio José Maria Escriba de Balaguer y el Colegio Nacional Diversificado, con el fin de sensibilizar y apoyar las ideas de negocio de los estudiantes dándoles a conocer el papel de la incubadora para así brindarles apoyo a los estudiantes y visitar las ferias empresariales de cada colegio.

Preincubación:

Dentro del proceso de preincubación, básicamente la incubadora realiza un diagnóstico donde aterriza cada uno de los proyectos analizando los diferentes aspectos que determinan su viabilidad en el tiempo, principalmente partiendo del principio de la existencia de un mercado real para cada uno de los proyectos y si es necesario brindar una reorientación para una mejor ejecución. Posterior a este diagnóstico se desarrolla el plan de negocios de acuerdo a los requerimientos de cada una de las convocatorias a las que pueden ser aplicadas los proyectos; la incubadora hace un seguimiento a los emprendedores en la aplicación a convocatorias y en la búsqueda de fuentes alternativas de financiación y finalmente se realizan todos los preparativos para la puesta en marcha de los negocios mediante la ejecución de un plan de trabajo hasta la materialización del proyecto.

Incubación:

Al poner en marcha los negocios, Gestar Proyectos realiza un acompañamiento durante esta etapa de nacimiento de la empresa de tal forma que brinda apoyo a los emprendedores en la ejecución de los procesos internos de la nueva organización y en la correcta asignación de los recursos principalmente

económicos. Y finalmente contribuye en la búsqueda y fortalecimiento de redes de contacto necesarias para la operatividad de la empresa incubada como lo son los proveedores y los clientes para sus productos y demás oportunidades disponibles en la región, buscando el beneficio de la empresa y de la región.

Servicios:

Asesorías y consultorías:

Gestar, ofrece asesorías en proyectos ya sea a emprendedores que tengan una idea de negocio y la quieran desarrollar y crear empresa o consultorías a empresas ya constituidas que se encuentren operando y necesiten mejorar alguno de sus procesos para obtener mejores resultados y conseguir mayores utilidades por medio del desarrollo de un estudio dentro de la empresa para la elaboración y aplicación de un plan de cambio. Las asesorías sobre ideas de negocios no tienen costo para los emprendedores que quieren crear empresa, pero en el caso de las consultorías a empresas tiene un costo que constituye una de fuentes de ingresos para la operatividad de la incubadora.

Plan de negocios:

La formulación del plan de negocios para la creación de empresas o para la búsqueda de capital y aplicación a convocatorias consiste en el acompañamiento y apoyo por parte de los asesores y el director ejecutivo en la búsqueda de la información necesaria y requerida y demás inquietudes de los emprendedores durante el proceso de convocatorias. Para este servicio los emprendedores pueden disponer de las instalaciones de la incubadora y no tiene ningún costo, a menos que los proyectos en el momento de ser presentados a las diferentes convocatorias sean favorecidos con el monto económico dispuesto en las mismas, a la incubadora le correspondería el 10% del capital asignado a cada proyecto.

Charlas:

La incubadora con el propósito de sensibilizar a la región realiza presentaciones sobre emprendimiento y empresarismo en diferentes colegios con énfasis empresarial, universidades y ferias, en donde además se expone el papel de las incubadoras de empresas y los servicios que ofrecen a la población.

Cátedras, seminarios y capacitaciones:

Otra de las fuentes de recursos de la incubadora, son las cátedras y los seminarios dictados en universidades, colegios o congresos de temas relacionados con el trabajo de la incubadora. Además realiza capacitaciones a emprendedores o al personal de empresas, las cuales pueden ser desarrolladas por el capital humano de la incubadora o por personal externo

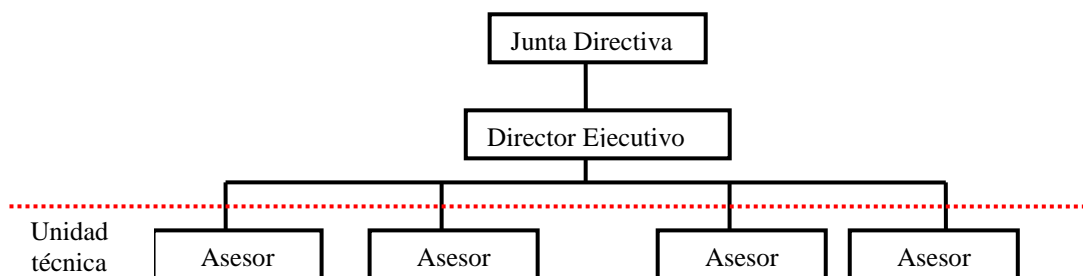
que tengan el nivel y la experiencia adecuada para atender los diferentes temas requeridos.

Búsqueda de negocios:

Gestar Proyectos se encuentra en contacto constante con las Alcaldías de los municipios y empresas aledañas con el fin de detectar oportunidades de negocios y existencia de fondos disponibles de inversión para los proyectos que se encuentran acompañando.

Estructura organizacional:

Cuadro # 12. Estructura organizacional, Incubadora Gestar Proyectos.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

El equipo de Gestar trabaja bajo una estructura organizacional plana integrada por la junta directiva constituida por los socios de la incubadora; un director ejecutivo, el cual dirige cada una de las operaciones diarias y se encarga de todos los aspectos administrativos, y de cada uno de los aspectos relacionados con la planeación estratégica y del manejo y búsqueda de redes de contacto. Finalmente se encuentra el nivel conformado por los asesores, quienes tienen un contacto constante con los emprendedores ya que esencialmente son los encargados de brindarles acompañamiento durante el proceso de preincubación y el desarrollo de las diferentes actividades encaminadas a la sensibilización.

Capital humano:

El recurso humano de la incubadora se encuentra altamente capacitado en carreras afines a los campos que abarca la incubadora, de tal forma que supera el nivel profesional principalmente en los dos primeros niveles de la estructura organizacional; y adicionalmente trabaja con estudiantes de últimos semestres de administración de empresas de la Universidad de la Sabana, quienes tienen un acompañamiento continuo del director ejecutivo durante cada una de las tareas que se les asignan.

Indicadores de gestión:

En cuanto a los indicadores de gestión que utilizan para medir su gestión, no tienen formulados unos propios pero manejan los mismos por los cuales el SENA regula la operatividad de las incubadoras es decir:

- Número de empleos generados
- Número de empresas creadas
- Ventas anuales

Adicionalmente a pesar de no tenerlo como un indicador de gestión oficial, el equipo de Gestar analiza el número de proyectos que inician el proceso contra el número de proyectos que lo culminan a cabalidad hasta la puesta en marcha de los mismos.

Convenios y alianzas:

Las principales alianzas o convenios constituidos de manera formal que tiene Gestar son básicamente con el SENA y la Universidad de la Sabana y maneja algunos convenios informales de cooperación mutua con los municipios y algunos colegios de énfasis empresarial.

Fuentes de financiación:

Las principales fuentes de financiación o fondos por medio de los cuales la incubadora apoya a los emprendedores para la aplicación a las convocatorias en la búsqueda de capital para la materialización de sus negocios son:

- Fondo emprender
- Banca privada (líneas de crédito de fomento de pymes)
- Fondos de capital de riesgo
- Fondos y recursos de los municipios

DOFA incubadora de empresas Gestar Proyectos.

Cuadro # 13. DOFA Incubadora Gestar Proyectos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan con proyectos orientados al desarrollo regional lo cual favorece a la labor social de la incubadora. • Planeación estratégica estructurada y conocida por el equipo de trabajo. • Gran énfasis en la creación de asociaciones y gremios de trabajo. • Tienen un amplio mercado, ya que se enfocan en diferentes clases de proyectos, lo importante es que contribuyan al desarrollo regional. • Buena gestión en la búsqueda y establecimiento de redes de contacto. • sensibilización. • Apoyo y respaldo de los municipios aledaños. • Cuenta con el apoyo de pasantes universitarios que apoyan en los diferentes frentes de la incubadora. • Presencia de Comité con asesores especializados para grandes proyectos. • Trabajo conjunto con la Universidad de La Sabana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de operatividad e intermediación para los emprendedores. • Fuentes alternativas de financiación. • Personal fijo – estudiantes practicantes. • Alianzas y convenios con el sector empresarial. • Elevados costos administrativos. • Poco reconocimiento en la región. • Equipo de trabajo poli funcional. • Fortalecer la gestión orientada a los microempresarios de la Región. • Tiempo de respuesta a las solicitudes de los emprendedores. • Indicadores internos de gestión. • Direccionar los proyectos de la incubadora hacia la innovación y la tecnología. • Contacto con emprendedores de los diferentes municipios.(atmósfera de emprendimiento) • Alianzas concretas con el sector educativo.

<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con asociaciones regionales. • Consultorios empresariales en los municipios aledaños para tener una mayor cobertura. 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de capital de riesgo y de fondos para pequeños proyectos que requieran montos menores a los ofrecidos por las demás fuentes de financiación. • Mejorar la interacción con el sector educativo. • Desarrollar convenios y alianzas con el sector empresarial de la región. • Capacitar a la población en temas de emprendimiento y creación de empresas. • Dictar conferencias, asesorías especializadas y clases electivas dentro de las universidades. • Asociatividad con los proyectos incubados. • Transferencia de conocimientos con incubadoras internacionales. • Buscar más fuentes de auto sostenimiento para crear una banca propia de inversión para los proyectos de la incubadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura emprendedora de la población de los municipios aledaños. • Creación de incubadoras regionales con mayor cobertura y servicios para los emprendedores. • No asignación de estudiantes pasantes para trabajar en la incubadora. • Cierre de los fondos públicos (municipios, Ley 344, etc.). • No renovación del convenio con el SENA. • Bajo nivel económico de las regiones donde operan. • Bajo nivel cultural enfocado al emprendimiento de las regiones.

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

• Fortalezas

Gestar Proyectos, por su tipo de operación, trabaja con proyectos orientados al desarrollo regional lo cual favorece a la labor social de la incubadora. Siempre pensando en la creación de asociaciones y gremios de trabajo, para el fortalecimiento de las regiones dentro de su campo de acción, teniendo

siempre presente los planes de desarrollo de los municipios, para el posible aprovechamiento de los recursos destinados. El mercado al cual se dirigen es muy amplio ya que se enfocan en diferentes clases de proyectos, atendiendo todas las necesidades de los pobladores.

Para ello, cuenta con una planeación estratégica estructurada, desarrollada por los directivos, estudiada y aplicada por todo el equipo de trabajo, teniendo en ella varios frentes de operación; Universidades, Empresas, Municipios y la gestión para la búsqueda de recursos financieros. Al tener bien estructurada su gestión, facilita la búsqueda y creación de redes de contacto en los municipios a nivel empresarial como educativo, contando así con un apoyo y respaldo para el financiamiento de proyectos, transferencia de conocimientos y la realización de ruedas de negocios. Existe también el trabajo que desarrollan en los consultorios empresariales ubicados en las Alcaldías de los municipios aledaños, en donde los pasantes universitarios brindan asesoría a la población emprendedora para que saquen sus proyectos adelante sirviendo como filtro para llevar los proyectos con mejor pronóstico a la incubadora; además por medio de las Alcaldías muchas veces consiguen fuentes de financiamiento para los emprendedores y diversas oportunidades como la participación de los municipios en la creación de fondos de capital de riesgo y demás proyectos que no solo favorece a los emprendedores y a la incubadora sino que también al desarrollo regional.

- **Debilidades**

Gestar Proyectos, dentro de sus debilidades se encuentran las actividades realizadas para el auto sostenimiento, lo cual afecta su crecimiento en cuanto a personal y recursos tecnológicos. Para esto debe fortalecer y crear fuentes alternativas de financiación de proyectos y no depender de las convocatorias estatales. Para suplir los gastos administrativos en cuanto a su nomina de personal, la utilización de practicantes universitarios, dedicados y con miras hacia la permanencia en la incubadora, para que tengan una continuidad en el trabajo de los proyectos y no se pierda tiempo en el empalme con nuevos practicantes que inicien de cero todos los procesos de la incubadora. Debe contar por esto con un personal fijo, sin depender exclusivamente de los practicantes, que siendo estos de gran ayuda, no cuentan con la preparación ni la experiencia suficiente para desarrollar todas las actividades y manejos necesarios que la incubadora requiere.

El bajo reconocimiento en las diferentes regiones en las que opera la incubadora por los pobladores, ya que a nivel del sector educativo tienen un gran reconocimiento, aunque debe ser fortalecido para su reconocimiento en la población adulta de los municipios. El equipo de trabajo de la incubadora al ser reducido, los integrantes tienen asignadas diferentes responsabilidades, lo que hace dispendiosa la labor para los asesores para un completo cumplimiento y cubrimiento de los proyectos y procesos de incubación. Lo cual hace que el tiempo de respuesta para el desarrollo de los proyectos y asesoramiento de emprendedores que se acercan no sea ágil.

Otro aspecto muy importante que cabe recalcar es la necesidad de tener experiencia en proyectos y temas tecnológicos y de innovación, lo cual constituye un aspecto importante en el momento en que los proyectos concursan en las diferentes convocatorias, ya que a pesar de que tengan una buena proyección, metas y un adecuado plan de negocios es fundamental que como valor agregado demuestren un impacto tecnológico mayor que el que puedan demostrar proyectos similares presentados por otras incubadoras.

- **Oportunidades**

Es importante que la incubadora tenga en cuenta prospectivamente, la creación de fondos y capitales de riesgo apoyado conjuntamente con el sector educativo, empresarial y las alcaldías, para los pequeños proyectos que requieran montos menores a los ofrecidos por las convocatorias estatales, por lo que tendrían un acceso a créditos con una mayor facilidad. Por lo que se vería reflejado mayor número de microempresas con un impacto positivo social y económico.

Es importante que el sector educativo sea más participe en el apoyo de infraestructuras para el desarrollo de prototipos y apoyo en cuanto a conocimientos por parte de los docentes, fortaleciendo las asesorías prestadas a los emprendedores para la realización y ejecución de las ideas y planes de negocios; Además de esto la interacción de la incubadora con las universidades para dictar clases y seminarios en temas específicos para las facultades con énfasis empresarial.

- **Amenazas**

Uno de los factores externos que obstaculizan el papel de Gestar Proyectos como incubadora regional es la poca cultura emprendedora, capacidad económica y nivel educativo de la población, por lo que los proyectos que ingresan a la incubadora además de ser una cantidad reducida tienen muy poco impacto innovador y de desarrollo para la población, lo cual reduce las posibilidades de concursar en las diferentes convocatorias para obtener fondos de financiamiento.

Como la mayoría de proyectos que ingresan a la incubadora constituyen principalmente la creación de microempresas, los emprendedores requieren pequeños montos de dinero que no son ofrecidos por ninguno de las fuentes de financiamiento existentes además de tener la necesidad de acceder a servicios operativos como la intermediación y espacios físicos para comenzar a operar antes de que las empresas sean constituidas; por lo tanto la creación de una incubadora regional que brinde todos los servicios demandados por los emprendedores de la población disminuiría la afluencia de proyectos a la incubadora.

4.1.3. Incubar Colombia



“Incubar Colombia es una entidad de NUEVA TECNOLOGIA, una incubadora de empresas de innovación y base tecnológica que lo que busca es integrar equipos de trabajo que apliquen de manera útil las áreas del conocimiento dentro y fuera de una empresa y que por lo tanto, con estas áreas de trabajo puedan dar solución a las necesidades que existen en el mercado claramente definido. Incubar es un privilegiado centro de nuevo empresarismo que busca, identifica y apoya la oportunidad de iniciativas originadas en equipos de alta competencia estratégica e intelectual, para que se conviertan en empresas rentables”.⁶³

Clase de incubadora

Es una incubadora de empresas de base tecnológica, por lo cual se enfoca en proyectos de tecnología, biotecnología y software principalmente; los emprendedores interesados o vinculados con esta clase de proyectos constituyen su target o mercado objetivo.

Gestión y Procesos

Lleva cinco años de funcionamiento y su gestión es igual a la de cualquier empresa en cuanto a que trabaja a partir de una planeación estratégica y se fundamenta en dos procesos básicos: La preincubación y la incubación.

a. Preincubación

Diagnóstico:

El proceso de preincubación inicia con el diagnóstico; en donde por medio de un formulario de 10 preguntas se realiza un análisis preliminar de cada uno de los proyectos, y posteriormente se determina mediante un comité de preincubación basándose en criterios definidos y de acuerdo al enfoque o target de la incubadora, sí se aceptan los proyectos que desean ingresar a la incubadora o no; en el caso de que no acepten los proyectos para ser desarrollados con la incubadora por no cumplir con el target o enfoque con el cual trabajan, estos son direccionados hacia otras incubadoras donde puedan

⁶³ Página de la incubadora Incubar Colombia. <http://www.incubarcolombia.org.co/> (Visitado 20 de Mayo de 2007.)

ser aplicados, los proyectos. Este comité es integrado por el director de la incubadora; el director de proyectos; el director de gestión y un invitado que puede ser un docente universitario, un decano, o una persona que conozca del tema sobre el cual es el proyecto en cuestión. Los proyectos aceptados por el comité deben realizar una presentación del proyecto con el fin de profundizar ante e comité en los diferentes aspectos o factores relacionados con la ejecución del mismo.

Formulación del plan de negocios

Posterior al diagnóstico y a la profundización en los proyectos, se continua con la elaboración del plan de negocios. Durante este paso los emprendedores deben trabajar online con un asesor, mediante un sistema compuesto por nueve módulos, en los cuales se encuentra un conjunto de ítems a desarrollar para cada uno de ellos, de tal forma que al desarrollar los nueve módulos se obtiene un plan de negocios completo, contemplando todos los factores necesarios para la puesta en marcha de la empresa, y con la información suficiente para agilizar la gestión durante el proceso de aplicación a convocatorias. Adicionalmente mediante este sistema también se pueden solicitar las asesorías en el tema que se necesite o cualquier punto que no le haya quedado claro al emprendedor.

El proceso de plan de negocios tiene un costo para los emprendedores que oscila entre cincuenta mil y cien mil pesos, y una duración de dos meses para la ejecución total; pero dado el caso que durante este rango de tiempo los emprendedores no terminen a cabalidad el plan, deberán cancelar el dinero correspondiente a otros dos meses para continuar con este servicio para la ejecución total. Estas condiciones de costo y de tiempo, son establecidas por la incubadora de tal forma de generar conciencia y compromiso entre los emprendedores, ya que a través del tiempo y durante la ejecución de las operaciones de la incubadora se ha percibido que el hecho de que la asesoría en la creación del plan de negocios tenga un costo y un tiempo limite, hace que los emprendedores valoren esta guía y se ponga metas para culminar esta parte del proceso de preincubación, además de no generar mas costos para ellos. Por otro lado este sistema de formulación de plan de negocios es un servicio que genera una entrada de capital para que la incubadora pueda seguir operando.

Puesta en marcha del proyecto:

Posterior al plan de negocios se realiza un comité de incubación, el cual se realiza cada semana para hacerle un seguimiento a cada uno de los proyectos que están desarrollando en la incubadora, se estudian los planes de negocios unificados y las oportunidades de negocio de los proyectos a incubar, ya que es importante para la incubadora que desde el inicio del proceso de incubación los proyectos empiecen a operar, y para esto Incubar Colombia dispone de instalaciones a las cuales pueden acceder los empresarios brindándoles una infraestructura, por medio de la disposición de espacios en oficinas para cada

proyecto con Internet, salas de juntas, luz, vigilancia y otros servicios compartidos con la incubadora, como lo son la secretaría y la mensajería; con el fin de que empiecen a trabajar en los proyectos desde que el proyecto es recibido en la incubadora; con un costo para los emprendedores que varía de acuerdo al espacio necesario entre ciento cincuenta mil y cuatrocientos cincuenta mil pesos; constituyendo este pago otro aporte de capital a la incubadora.

Además de esto como muchas veces los proyectos no han sido inscritos como empresas en esta etapa del proceso de consolidación del negocio, les presta a los emprendedores el servicio de intermediación en cuanto a la facturación y licitaciones del cual un porcentaje que comprende entre el cinco y diez por ciento del dinero recibido por el total del contrato o facturación es para la incubadora.

b. Incubación:

Al culminar la preincubación inicia la etapa de incubación, en donde la incubadora además de actuar en la búsqueda de negocios para cada uno de los proyectos por medio de diferentes medios o redes de contacto donde se relacionan requisiciones de diferentes empresas y en ferias empresariales; en las cuales podrían aplicar los productos que ayuda a promocionar la incubadora para además durante este proceso de incubación realizar una constante asesoría basada en seguimiento, y acompañamiento durante la ejecución y puesta en marcha del negocio.

En la incubación se valen de las diferentes convocatorias que estén disponibles para conseguir los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de las empresas, por lo tanto se desarrolla la formulación de acuerdo a los requerimientos específicos de las convocatorias para las que se apliquen los proyectos, y posteriormente se realiza una presentación del proyecto en el caso que sea necesario o las gestiones para tener éxito en la búsqueda del capital; y simultáneamente a este proceso la incubadora continúa gestionando la búsqueda de negocios.

La búsqueda de negocios para cada uno de los proyectos en proceso de incubación dentro de Incubar Colombia; es una ardua tarea desarrollada por el grupo de gestión, el cual se focaliza en la captación de oportunidades y búsqueda de redes de contacto para que los emprendedores desde que comienzan el proceso tengan la opción de comercializar y promocionar sus productos, mediante la búsqueda de clientes y exposiciones empresariales; sin esperar hasta que la empresa sea constituida formalmente o que se tenga el capital necesario para la puesta en marcha. Esta división o sección dentro de la gestión de la incubadoras de empresas es una forma de argumentar la importancia de las redes de contacto para el proceso emprendedor y de incubación y que las incubadoras de empresas tengan conciencia de esto; ya que es una forma de analizar el efecto de la entrada al mercado con respecto al

producto; a los clientes; a la competencia; el sector; a los proveedores y al entorno social, antes de constituir definitivamente la empresa.

Servicios:

Plan de negocios:

Consiste en un sistema online, con asesorías especializadas para cada una de las partes que integran la estructura de formulación de este plan. Tiene una duración de dos meses, se compone de nueve módulos y tiene un costo para los emprendedores que oscila de cincuenta mil a cien mil pesos de acuerdo a la complejidad del proyecto.

Infraestructura de trabajo:

Incubar Colombia cuenta con una estructura física capaz de ofrecer a los emprendedores espacios destinados al desarrollo de sus operaciones desde el inicio del proceso de incubación hasta que ellos cuenten con un espacio físico propio para el funcionamiento de la empresa. Este espacio dentro de las instalaciones de la incubadora incluye las oficinas, Internet, sala de juntas, servicios públicos, vigilancia, y algunos servicios compartidos con la incubadora como lo son los servicios de la secretaría y la mensajería. El valor mensual para los emprendedores varía entre ciento cincuenta mil y cuatrocientos cincuenta mil pesos, de acuerdo al tamaño de la oficina que demanden.

Intermediación:

Al no estar constituidas legalmente las empresas, necesitan un servicio para la facturación y las licitaciones en donde la incubadora juega un papel de intermediación a nombre de la misma, para que los emprendedores puedan realizar los negocios que les consiga la incubadora o que consigan los mismos emprendedores sin ningún problema facilitándoles acceder a las oportunidades del mercado sin correr el riesgo de tener problemas legales. Por lo que la incubadora cobra entre el cinco y el diez por ciento del total del contrato o de la facturación.

Asesorías:

Las asesorías se pueden prestar durante todo el proceso de incubación, estas comprenden un acompañamiento, y un seguimiento en todas las gestiones del proyecto en incubación o las empresas ya incubadas; tienen una duración de dos años y comprende la asesoría en negocios, en préstamos financieros, etc; y por otro lado durante este tiempo también se trabaja en la búsqueda de oportunidades mediante las ferias empresariales, las redes de contacto con el sector público y privado, adicionalmente la aplicación en las convocatorias para búsqueda de capital, por medio del apoyo en la formulación y demás procesos requeridos para la presentación de los proyectos. En el caso de que sean otorgados los beneficios ofrecidos por las convocatorias a alguno de los

proyectos aplicados por la incubadora se acuerda con antelación con los emprendedores un porcentaje que varía entre el siete y el diez por ciento, de acuerdo a la convocatoria.

Sensibilización:

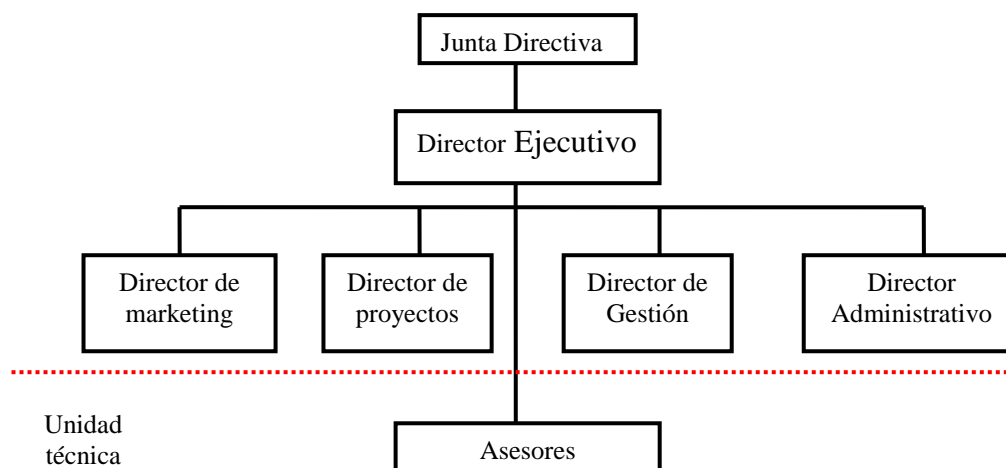
Esta se realiza por medio de charlas y presentaciones de la incubadora, dirigidas al fomento del empresarismo y el emprendimiento y dar a conocer a su target o mercado objetivo el papel de la incubadora y los servicios que ofrece; estas charlas son principalmente dictadas a universidades y tienen un costo que varía entre ciento cincuenta mil y trescientos mil pesos, dependiendo de la cantidad de personas que asistan a la presentaciones.

Consultorías:

En cuanto a las consultorías dirigidas a empresas, también constituyen un servicio de la incubadora; pero estas son básicamente desarrolladas por los asesores vinculados, y la incubadora obtiene un porcentaje por la intermediación de este servicio.

Estructura organizacional:

Cuadro # 13. Estructura organizacional Incubadora, Incubar Colombia.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

Incubar Colombia, opera bajo una estructura organizacional plana, integrada por Junta directiva, conformada por sus socios fundadores, entre los que se encuentran las siguientes instituciones: Universidad La Gran Colombia de Bogotá; Universidad La Gran Colombia de Armenia, y el Politécnico Grancolombiano. El director ejecutivo, quien realiza el direccionamiento de la organización; En el siguiente nivel de la estructura organizacional se encuentra el director de proyectos, encargado de recibir y analizar cada una de las ideas de negocio que demandan los servicios de la incubadora y de las gestiones

pertinentes a todo el proceso de incubación; el director de gestión, quien junto a su grupo de gestión apoyan a los emprendedores en la formulación para la presentación de los proyectos a las diferentes convocatorias, y la búsqueda de negocios. Por último el director administrativo que se enfoca en la ejecución de las actividades administrativas para la óptima operatividad diaria de la empresa.

Equipo Humano

Red de gestión empresarial

La organización actualmente está integrada por cinco personas, entre las cuales se encuentran el director ejecutivo, el director de proyectos, el director de gestión, el director administrativo, y el director de marketing. Este equipo interdisciplinario está estructurado con el fin de cumplir con los objetivos de la organización y se denomina “Red de Gestión Empresarial, encargada de concepcionar, diseñar, documentar y operar el modelo personalizado de incubación de Base Tecnológica”⁶⁴.

Dirección Ejecutiva, se encarga del direccionamiento de la incubadora, de tal forma que trabaja en el desarrollo o ejecución de la planeación estratégica de la empresa, guiando a su equipo de trabajo a la obtención de las metas y objetivos fijados por la junta directiva; la Dirección de Gestión se enfoca en tener en cuenta las necesidades de los incubados para lograr el fortalecimiento de sus empresas.

La Dirección de proyectos, es el área que trabaja en la búsqueda, organización y aplicación de los proyectos a las diferentes convocatorias y licitaciones para la indagación de fuentes de recursos económicos para los incubados o para la incubadora. Además hace seguimiento y control a las actividades aprobadas por los evaluadores de los proyectos para el destino de los recursos asignados por las diferentes entidades de cofinanciación.

La dirección de marketing es la nueva división creada con el fin de incrementar las redes de contacto y de esta forma tener un mayor acceso a fuentes generadoras de oportunidades para los emprendedores y el tamaño del mercado que conoce el papel que desempeña en la sociedad; también se encuentra enfocada al posicionamiento de la incubadora en las diferentes líneas de acción, entre las que se encuentran: la sensibilización a estudiantes universitarios; la participación en eventos o encuentros empresariales; las relaciones públicas; y el apoyo a los incubados en donde se enfocan en dos aspectos fundamentales, el primero la capacitación permanente por medio de la coordinación de talleres y cursos en temas enriquecedores para los emprendedores y las empresas vinculadas, y el apoyo comercial para la identificación de oportunidades de negocio para los incubados.

⁶⁴ Página de la incubadora Incubar Colombia. <http://www.incubarcolombia.org.co/> (Visitado 20 de Mayo de 2007)

Por último, “el área administrativa de Incubar Colombia se encarga de la administración y coordinación de la planta física, recursos económicos y técnicos con los que cuenta la Incubadora”⁶⁵, adicionalmente realiza el acompañamiento administrativo y financiero a los proyectos de las empresas Incubadas y a los que se encuentran en proceso de Preincubación. Además el plan estratégico de la incubadora para el transcurso del año 2006 y 2007 precisa la necesidad de desarrollar una nueva división que trabaje únicamente en atender todos los servicios en forma integral, ejecutando un acompañamiento empresarial en todas las fases que conciernen a esta área.

Indicadores de gestión:

La forma en que miden la operatividad en las gestiones internas de la incubadora, es por medio de la medición de indicadores que básicamente son informales y consisten, en el cálculo de la cantidad de proyectos que culminan todo el proceso de incubación, desde que son admitidos los proyectos hasta la independencia de la empresa; y el número de emprendedores que no dejan el proceso, de la siguiente forma:

$$\text{Proyectos incubados} = \frac{\text{Número de proyectos que terminan todo el proceso}}{\text{Número de proyectos que ingresan a la incubadora}}$$

$$\text{Total de emprendedores} = \frac{\text{Número de emprendedores que no desertan}}{\text{Número de emprendedores que inician el proceso}}$$

Adicionalmente existen unos indicadores formales que le reportan al SENA; donde determinan el número de empresas creadas o incubadas; el número de empleos generados y las ventas de cada una de las empresas; esta información se suministra cada año.

Convenios y Alianzas:

Incubar Colombia, no tiene convenios definidos con entidades privadas, pero manejan vínculos muy estrechos con algunas instituciones educativas como la universidad La Gran Colombia, el Politécnico Grancolombiano, Unitec y con algunas empresas interesadas en tener una labor social; en donde realizan charlas informativas, asistiendo a las ferias empresariales. Estas instituciones por su parte mantienen contacto y dirigen a los emprendedores para que ingresen sus proyectos a la incubadora.

⁶⁵ Página de la incubadora Incubar Colombia. <http://www.incubarcolombia.org.co/> (Visitado 22 de Mayo de 2007.)

Fuentes de financiación:

La incubadora apoya a los emprendedores en la búsqueda de capital regulando las gestiones entre las diferentes entidades y los emprendedores con el fin de realizar un acompañamiento y asesoramiento que garantice la adecuada aplicación a las convocatorias y demás procesos respectivos para cada entidad; básicamente los proyectos que son admitidos en la incubadora son presentados a las siguientes entidades:

- SE CAB - Andrés Bello.
- Colciencias
- Sena
- FomiPyme
- Coomeva
- BID

DOFA incubadora de empresas Incubar Colombia.

Cuadro # 14. DOFA incubadora, Incubar Colombia.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Trabajan con proyectos de alto impacto tecnológico.• Gran énfasis en investigación y desarrollo.• Cuentan con un mercado (target) claro y definido, hacia el cual enfocan todos sus esfuerzos.• Tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión con los proyectos de los emprendedores.• Comité evaluador de proyectos que actúa como filtro en las diferentes fases del proceso de incubación.• Manejo de un sistema online de interacción y comunicación continúa con los emprendedores.	<ul style="list-style-type: none">• Planeación estratégica bien estructurada que sea conocida por todos los integrantes de la incubadora.• Trabajo de proyectos muy tecnológicos y de altos costos económicos de poca aplicabilidad actual.• Promoción para el reconocimiento de la incubadora.• Personal fijo (asesores de planta)• Enfoque social (sensibilización)• Alianzas y convenios con sector empresarial.• Elevados costos administrativos.• Poco reconocimiento de los contactos con el sector educativo.

<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda constante de medios alternativos de financiamiento y redes de contacto. (equipo de Gestión) • La prestación de un amplio portafolio de servicios enfocado a las necesidades de su mercado objetivo. • Infraestructura dotada de espacios físicos, servicios básicos y servicios generales. (infraestructura virtual). • Atmósfera enfocada a la motivación, simulación y contactos empresariales por parte de los emprendedores. • Intermediación en cuanto a los aspectos legales para operar desde que el proyecto entra a la incubadora. • Departamentalización de fuerzas de trabajo. • Variados medios de financiación. • Autosuficiencia económica. • Formato para la el diagnóstico de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incubadora muy especializada y selectiva en cuanto al ingreso de sus proyectos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con sector empresarial, educativo e internacional que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas. • La consolidación de alianzas con universidades y empresas privadas que promueven el desarrollo de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poco reconocimiento de la incubadora, lo cual causa que no tengan afluencia de nuevos proyectos y emprendedores. • Preferencias de los emprendedores por otras fuentes de emprendimiento que les genere menos costos. • Creación de nuevas incubadoras

<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con incubadoras tanto nacionales como internacionales de su misma clase para tener más apoyo y cobertura. • Búsqueda de créditos especializados para proyectos tecnológicos con créditos blandos. • Tarifas preferenciales en impuestos para los proyectos tecnológicos. • Banca de inversión en la que los proyectos puedan participar para la comercialización de sus productos. 	<p>con más convenios y alternativas de financiación, mejor preparados a menores costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cierre de los fondos públicos (Fondo emprendedor, Ley 344, etc.) • Perdida del apoyo de los principales patrocinadores. (Universidad Gran Colombia)
--	--

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

• Fortalezas

Incubar Colombia trabaja con proyectos de alto impacto tecnológico, por esto hacen gran énfasis en la investigación y desarrollo, para poder aplicar todos los conocimientos para las asesorías de los proyectos y una mejor prestación de servicios.

Al trabajar con proyectos de base tecnológica, hace que su mercado sea claro y definido, hacia el cual enfocan sus esfuerzos. Para ello tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión y de operación, con la que se basa para este desarrollo, mediante un sistema online en la que interactúa constantemente en tiempo real con todos los emprendedores, en la etapa de la creación del plan de negocios, el cual va soportado bajo la evaluación de los proyectos el equipo de asesores que actúa como filtro en las diferentes fases del proceso para que los proyectos, tengan ese valor agregado en innovación y tecnología.

Para ello existe un grupo especializado para la búsqueda de medios de financiamiento y redes de contacto, para que los proyectos una vez estructurados el plan de negocios puedan acceder a un financiamiento para su consolidación, mientras esto sucede la incubadora es intermediaria para que operen bajo el respaldo y soporte de esta.

La incubadora cuenta con una estructura departamentalizada de forma funcional, por los que estos departamentos se especializan para desarrollar una mejor gestión de incubación tanto en la incubadora como con los proyectos. Su infraestructura esta dotada de espacios físicos, con servicios

básicos y administrativos en la cual los emprendedores pueden desarrollar libremente sus proyectos, interactuar con otros emprendedores lo cual genera una atmósfera enfocada a la motivación, simulación y contactos empresariales por parte de los emprendedores.

Incubar Colombia es una organización que opera de igual forma que una empresa lucrativa, ya que todos los servicios ofrecidos a sus clientes tienen un costo de acuerdo a la complejidad y a los esfuerzos y gastos en que tenga que incurrir la incubadora; por lo tanto a partir de los ingresos obtenidos por la gestión con cada uno de los proyectos y demás servicios la incubadora puede operar sin estar sujeta a que los proyectos que están desarrollando sean favorecidos en los concursos o convocatorias publicas y privadas.

- **Debilidades**

En Incubar Colombia a pesar de que el capital humano tenga claro el rumbo y la razón de ser de la organización, no está plasmada la misión, la visión y los objetivos de la empresa de tal forma que el personal la conozca y trabaje en pro de canalizar y alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Se centran en proyectos muy tecnológicos de altos costos económicos con poca aplicabilidad actual además de ser muy especializada y selectiva en cuanto al ingreso de sus proyectos. Los cuales requieren de mucha investigación y desarrollo, además de la necesidad de laboratorios para la realización de prototipos y pruebas necesarias. La incubadora al no contar con redes de contacto sólidas con el sector educativo no puede acceder para la puesta en marcha de estos proyectos y en pocos casos ser beneficiario de los recursos necesarios para su creación.

Incubar Colombia tiene elevados gastos administrativos por su misma estructura física y nomina de personal. Lo cual repercute en los altos costos que asumen los emprendedores al momento de ingresar a la incubadora, además de no poder contar con un grupo de asesores fijos, sino son contratados por horas. En consecuencia la necesidad de auto sostenimiento de la incubadora opaca la labor social de sensibilización, ya que la ven como una actividad lucrativa y no como una forma de promoción para el papel de la incubadora dentro de la sociedad donde pueden encontrar emprendedores potenciales.

- **Oportunidades**

Las alianzas con el sector empresarial, educativo, e internacional constituyen una de las principales oportunidades para la incubadora, ya que al ser de base tecnológica los proyectos que desarrolla requieren de instalaciones y conocimientos especiales y demás requerimientos que pueden llegar a ser suministrados por las organizaciones protagonistas de estas alianzas a quienes también les ofrecerían servicios en el acompañamiento y asesoramiento de proyectos que deseen desarrollar.

Además de las asociaciones con el sector educativo y empresarial sería útil que se crearan asociaciones con otras incubadoras de la misma clase tanto nacionales como internacionales para compartir experiencias en otros proyectos, conocimientos, capital humano e información para una cooperación que mejore la gestión conjunta de los integrantes en cuanto a estandarización de procesos, servicios, infraestructura física y redes de contacto para el apoyo a los proyectos y la búsqueda de fuentes de financiación. Y finalmente buscar en conjunto algunos beneficios como las tarifas preferenciales para los proyectos tecnológico y de innovación.

Por otro lado se puede buscar la forma de desarrollar fondos, capitales de riesgo, y ruedas de negocios para buscar inversores y asociados interesados en adquirir y comercializar los diferentes productos.

- **Amenazas**

Existen puntos que afectan externamente a la incubadora como lo es la preferencia de los emprendedores por otras fuentes de financiamiento y de emprendimiento que les representen menores costos en asesorías y en el desarrollo de sus proyectos. Además de presentarse la creación de nuevas incubadoras con más convenios y alternativas de financiación, con una mejor y mayor prestación de servicios a un costo inferior a los ofrecidos por Incubar Colombia.

Otro de los factores que afectan a la incubadora es el poco reconocimiento, lo cual causa que no tengan afluencia de nuevos proyectos de emprendedores potenciales. Aunque puede presentarse que por el mismo bajo nivel de educación de la población, no se presenten ideas innovadoras lo cual afecte de igual forma el ingreso de proyectos.

Finalmente un aspecto muy importante que afectaría en forma negativa la gestión de la incubadora es la separación de los socios y patrocinadores, ya que significan un soporte para la operatividad aportando tanto en la gestión con las redes de contacto como en capital y en infraestructura física que constituye una de las grandes ventajas competitivas de Incubar Colombia con respecto a las demás unidades de emprendimiento, y la posibilidad de ofrecer algunos de los servicios necesarios para que los emprendedores puedan comenzar a comercializar sus productos desde etapas tempranas del proceso de incubación.

4.1.4. Plantta⁶⁶



Corporación de Planeación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria PLANTTA, es una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro, fundada desde Septiembre de 2001. Por un grupo de profesionales de ciencias agrarias interesados en trabajar por el desarrollo integral del sector agropecuario. Con el fin de Fomentar y acompañar la creación y consolidación de empresas rurales, agropecuarias y agroindustriales competitivas y rentables que generen productos, servicios, empleo y valor agregado, y que estimulen valores y capacidades empresariales, garantizando una calidad, continuidad y sostenibilidad de los proyectos emprendidos, su labor al ser netamente para el campo, funciona bajo el esquema de una incubadora extramuros; teniendo así una gran cobertura que abarca todo el territorio nacional.

Dentro de su mercado, se especializa en los sub-sectores de la economía: Agrícola, pecuario, forestal, acuícola, turismo rural, agroindustria, artesanías, comercialización de productos agropecuarios y prestación de servicios profesionales para estos sectores.

Misión

Formular e implementar estrategias de desarrollo rural en los sectores agropecuario, agroindustrial y de servicios ambientales y turísticos promoviendo y fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad.

Visión

En cinco años ser una organización reconocida a nivel nacional en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo rural en el marco de la competitividad y la sostenibilidad.

Objetivos

- Propender por el desarrollo integral del sector rural, agropecuario y agroindustrial, como eje de crecimiento económico y social en el marco de la sostenibilidad.

⁶⁶ Página incubadora Plantta – incubación empresarial. (Visitado 3 de Junio de 2007.)
http://www.corplantta.org.co/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=5&Itemid=27

- Fomentar y acompañar la creación y consolidación de empresas rurales, agropecuarias y agroindustriales competitivas y rentables que generen productos, servicios, empleo y valor agregado, y que estimulen valores y capacidades empresariales.
- Asesorar, acompañar, apoyar y desarrollar las labores de mercadeo y comercialización de productos y servicios del sector rural, agropecuario y agroindustrial.
- Trabajar en pro del desarrollo de la enseñanza de los programas académicos de las facultades de Universidades Públicas y Privadas de carácter nacional y regional que tengan relación con el desarrollo del Sector Rural, agropecuario y agroindustrial para lograr un alto nivel científico por medio del permanente contacto con la realidad del país.

Clase de incubadora

Plantta es una incubadora de empresas enfocada al sector de agroindustria y de servicios principalmente, ya que está orientada hacia la materialización de proyectos y el desarrollo de los diferentes aspectos del agro que fortalezcan el sector empresarial de las diferentes regiones en la que operan, ya que tienen una cobertura a nivel nacional, de tal forma que reúnen sus esfuerzos en la generación de valor impulsando y optimizando los recursos naturales de cada zona, preparando a los emprendedores a los retos actuales para ser altamente competitivos con las ideas de negocio enfocadas a la producción o prestación de servicios.

Gestión y Procesos

Es una incubadora ligada al agro por lo que su operación es extramuros abarcando y cubriendo gran parte del territorio nacional, en cuanto a su funcionamiento y procesos lo maneja de la forma tradicional, trabajando en aspectos como la sensibilización, ayuda en la elaboración de planes de negocio, incubación, asesorías tanto a pos-incubados como a empresas ya constituidas y demás servicios relacionados con el tema agropecuario. Parte del acompañamiento que trabaja con los emprendedores gestiona la búsqueda de terrenos o fincas óptimas para el proyecto, formas de trabajo, entre otros.

Maneja modelos de fomento empresarial agropecuario, programas de agroturismo y ecoturismo, comercialización de productos y proyectos de desarrollo rural. Elaboración de estudios ambientales, de impactos, adecuaciones, operaciones, organización, diseño y distribución de áreas.

En cuanto a las capacitaciones los emprendedores deben cumplir un total mínimo de 20 horas programadas por la incubadora. Lo cual hace que sean uno de los ingresos para esta. Los emprendedores que requieran de un espacio para desarrollar sus planes pueden contar con las instalaciones de la incubadora, aunque al ser extramuros y contar con un espacio limitado de trabajo se maneja mas la atención directamente en las fincas o sitios de trabajo de los emprendedores.

Usuarios

Entidades territoriales, Gremios de productores, personas en colectivo o individual con Fincas u otros recursos productivos (capital, ideas, proyectos, oportunidades de mercado), empresarios y emprendedores de los sectores agropecuario, agroindustrial, artesanal y de servicios.

Servicios

Sensibilización y motivación al emprendimiento.

Por medio de talleres y conferencias programadas según sean las necesidades y el enfoque de los emprendedores.

Asesoría en identificación de ideas y oportunidades de emprendimiento.

Según sea el sector económico, el tipo de región y todas las características que enmarcan a esta, se identifican y se asesora al emprendedor la oportunidad que tiene de negocio, basado en el reconocimiento de habilidades y técnicas para la realización de la idea. Cada región, cada finca, cada emprendedor y cada época hace que una idea se transforme en oportunidad de negocio.

Diagnóstico de fincas o sistemas de producción.

Es requerido antes de iniciar la planeación o ejecución de un proyecto. Incluye un análisis integral de sistemas de producción a nivel técnico, en mercadeo y comercialización, organizacional y ambiental. Cada sistema de producción será evaluado por uno o más profesionales (Ingeniero Agrónomo, Zootecnista, Médico Veterinario, Ingeniero Agrícola, Ingeniero Forestal/Agroforestal, Ingeniero agroindustrial, Ingeniero de alimentos, Otro) y emitirá las recomendaciones pertinentes.

Estudios de prefactibilidad.

Uno o más profesionales (Ingeniero Agrónomo, Zootecnista, Médico Veterinario, Ingeniero Agrícola, Ingeniero Forestal/Agroforestal, Ingeniero agroindustrial, Ingeniero de alimentos, otros) realizan el diagnóstico del predio y

plantean a nivel de prefactibilidad las alternativas productivas con mayor potencial de éxito a desarrollar según la disponibilidad de recursos productivos (capital, tierra, mano de obra). Este estudio tiene un costo cuyo valor depende del número de sistemas productivos a evaluar y su dimensión.

Plan de negocios (Estudio de factibilidad)

Acompañamiento en la elaboración del plan de negocio contemplando los siguientes componentes:

- **Generales:** título, justificación, objetivos, metas, indicadores, líneas de base, antecedentes.
- **Estudios de Mercado:** producto, demanda, oferta, competencia, precios, estrategia de mercadeo y comercialización.
- **Técnico:** pie de cría o material vegetal, reproducción y mejoramiento genético o propagación, nutrición y alimentación o fertilización, manejo general, registros.
- **Organización empresarial:** recurso humano requerido, perfiles, funciones, vinculación laboral, figura jurídica, niveles directivo, administrativo y operativo.
- **Ambiental:** prevención, control y mitigación ambiental.
- **Análisis financiero:** flujos de caja y estados de pérdidas y ganancias proyectados, balance, punto de equilibrio, indicadores financieros.
- **Descripción del servicio:** PLANTTA capacita y asesora al emprendedor. Mínimo 20 horas de asesoría presencial.

Incubación

- Asesorías y consultorías contables, administrativas y financieras
- Asesorías y consultorías técnicas en producción primaria, agroindustria y comercialización.
- Administración y coadministración de proyectos
- Capacitación y formación en áreas técnicas, administrativas y empresariales

Pos-incubación

Consta de seguimientos y evaluaciones de proyectos en ejecución. Además del diseño y ejecución de proyectos de investigación aplicada, desarrollo tecnológico, innovación y optimización de procesos. Implementación de buenas prácticas, calidad y certificaciones necesarias que requieran en la empresa.

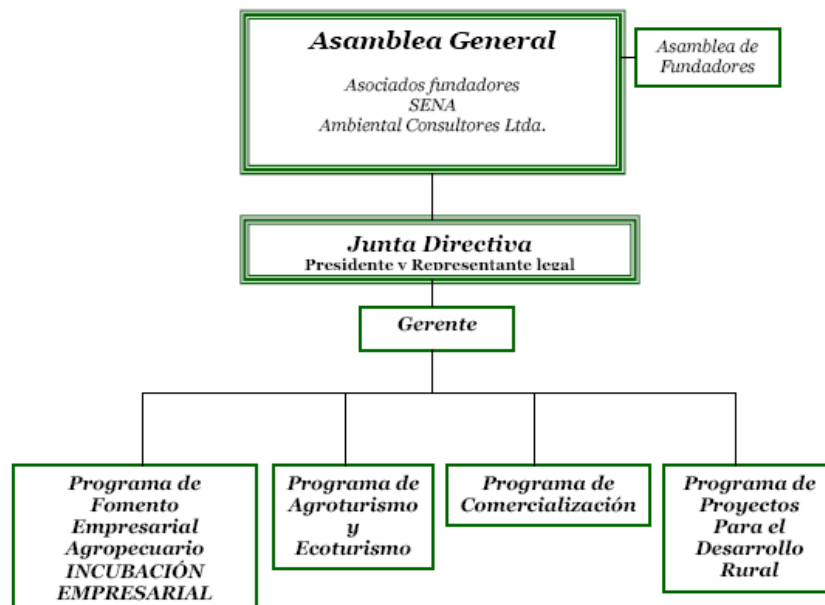
Otros servicios

Asesoría en compra de fincas para proyectos empresariales.

La adquisición de este importante recurso productivo es también parte de los servicios, que no siendo estrechamente ligado con el enfoque de PLANTTA, influye en una buena adquisición para la puesta en marcha de ideas posteriores que harán parte del patrimonio del emprendedor, requiriendo de asesorías para asegurar la satisfacción del mismo.

Estructura Organizacional

Cuadro # 15. Estructura organizacional, Incubadora Incubar Colombia.



Fuente: Estructura organizacional Incubadora de empresas PLANTTA.

La estructura esta orientada a las diferentes unidades de negocio de la incubadora, en las que se trabaja por medio de modelos de operación, en los que se trabaja el fomento empresarial a nivel nacional, Programas de agroturismo y Ecoturismo, Líneas de comercialización, Programa de proyectos para el desarrollo Rural. Lo que hace que se cuente con un gran recurso humano que cubra cada uno de los frentes de la incubadora. Involucrando al sector educativo en su labor.

Capital Humano

Más de **34** profesionales de las áreas de: zootecnia, ingeniería agronómica, ingeniería agrícola, ingeniería forestal, ingeniería agroforestal, ingeniería de alimentos, ingeniería agroindustrial, medicina veterinaria, mercadotecnia, biología, ingeniería ambiental, administración de empresas agropecuarias, tecnologías en sectores agrícola y pecuario, ingeniería financiera, economía, derecho, contaduría, trabajo social, psicopedagogía, entre otras.

Indicadores de gestión:

En cuanto a los indicadores de gestión que utilizan para medir su gestión, aplican los parámetros designados por el SENA que regulan la operatividad de las incubadoras es decir:

- Número de empleos generados
- Número de empresas creadas
- Ventas anuales

Convenios y Alianzas:

Plantta en relación a sus alianzas con el sector educativo cuenta con el apoyo de la universidad Nacional en donde existe una transferencia de conocimiento de instalaciones en donde los emprendedores pueden realizar pruebas desarrollando sus productos. Además de generar la opción para los estudiantes de ser pasantes en la incubadora.

Fuentes de financiación:

Las principales fuentes de financiación o fondos por medio de los cuales la incubadora apoya a los emprendedores para la aplicación a las convocatorias en la búsqueda de capital para la materialización de sus negocios son:

- Fondo emprender
- Banca privada (líneas de crédito)
- Finagro
- Fomipyme
- Coomeva
- Colciencias
- Ministerio de agricultura y desarrollo rural
- Fondos de capital de riesgo
- Ley 344/96

DOFA incubadora de empresas PLANTTA.

Cuadro # 16. DOFA, Incubadora Plantta.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Trabajan con proyectos de alto impacto social en el sector agrícola.• Programas de ecoturismo y agroturismo.• Variadas unidades de negocio.• Cobertura nacional.• Gran énfasis en investigación y desarrollo.• Cuentan con un mercado (target) claro y definido, hacia el cual enfocan sus servicios y recursos.• Tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión con los proyectos de los emprendedores.• Cuentan con un amplio equipo calificado de trabajo con cobertura nacional.• Búsqueda constante de medios alternativos de financiamiento y redes de contacto. (equipo de Gestión).• Prestación de un portafolio de servicios básicos y otros especializados para los emprendedores y agricultores.• Autosuficiencia económica.	<ul style="list-style-type: none">• Promoción para el reconocimiento de la incubadora.• Convenios con el sector educativo y empresarial.• Proyectos con un mayor grado de enfoque tecnológico.• Formato propio para plasmar las ideas de los emprendedores agricultores.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con sector empresarial y educativo internacional que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas para sus diferentes unidades de negocio. • La consolidación de alianzas con universidades y empresas privadas que promuevan el desarrollo agrícola. • Búsqueda de créditos especializados para proyectos tecnológicos con créditos blandos. • Asociatividad con los proyectos incubados. • Enfoque social (sensibilización) • Concentrar la gestión en redes de contacto con el sector educativo enfocadas al agro. • Ruedas de negocios a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poco reconocimiento de la incubadora, lo cual cause que no tengan afluencia de proyectos y emprendedores. • Preferencias de los emprendedores por otras fuentes de emprendimiento que les genere menos costos. • Carencia de apoyo por parte del estado al agro, por proyectos tecnológicos e innovadores. • Poca cultura emprendedora por parte de agricultores.

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

• Fortalezas

PLANTTA trabaja con proyectos de alto impacto social y económico, enfocado al sector agrícola fomentando la industria, dando un valor agregado a los proyectos de los emprendedores. Al tener una cobertura nacional, cuentan con un equipo de trabajo amplio con variadas unidades de negocio, como lo es el ecoturismo y agroturismo, con las que ayudan a la sensibilización y la promoción del emprendimiento hacia una agricultura más provechosa, involucrando tecnologías e innovación, además del reconocimiento mismo de la incubadora.

Cuenta asimismo con un mercado claro y definido hacia el cual enfocan sus servicios y recursos, trabajando constantemente en la investigación y desarrollo para brindar un mejor soporte a los emprendedores con sus ideas de negocio y una prestación completa de servicios básicos o especializados para los emprendedores y agricultores.

La búsqueda constante de medios alternativos de financiamiento y redes de contacto que maneja el equipo de gestión logrando tener variados medios de financiación, contribuyen a que los servicios y todo el proceso de incubación sean alcanzados logrando que los proyectos que ingresan salgan de la incubadora como empresas constituidas bajo todos los parámetros legales de operatividad.

• **Debilidades**

Debe existir un mayor grado de promoción para el reconocimiento de la incubadora, enfocando sus esfuerzos para que la comunidad misma conozca sobre PLANNTA. Es de saber que la incubadora cuenta con convenios con el sector educativo y empresarial, aunque debe fortalecer más estos apoyos, ya que pueden ser beneficiosos para la transferencia de conocimiento, tecnologías, y para el mismo reconocimiento y promoción de la incubadora.

Los proyectos deben tener un enfoque tecnológico, por lo que es necesario infundir en el campo de acción de la incubadora una cultura emprendedora, acompañado de sensibilizaciones a las regiones con un mayor apoyo del sector educativo. En la que tanto jóvenes como personas adultas puedan tener acceso a charlas y capacitaciones en temas específicos para el desarrollo de proyectos con valor agregado.

Debe reforzar los formatos propios para plasmar las ideas de los emprendedores, lo cual facilite a los agricultores, la interacción y la generación de ideas para la creación del proyecto de una forma amigable en la que los agricultores puedan desarrollar sus ideas bajo esquemas especializados para este sector.

• **Oportunidades**

La incubadora debe hacer un mayor énfasis en tecnificar la incubadora guiándose por las mismas tendencias que tiene la incubación, PLANNTA al tener una cobertura nacional, puede implementar mecanismos para la e-incubación, logrando tener un contacto virtual con los emprendedores sin tener en cuenta la distancia, ampliando así sus servicios y una disminución de costos al contar con menos asesores a nivel nacional, enfocando todo el recurso en su sede principal.

Con la creación de alianzas con sector empresarial y educativo internacional que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas para sus diferentes unidades de negocio. Asimismo la consolidación de alianzas con universidades y empresas privadas que promuevan el desarrollo agrícola, facilitando espacios para la investigación y desarrollo, al igual que la realización de prototipos, etc.

Al trabajar con una red de contactos de los diferentes sectores se podrá gestionar de una mejor forma la búsqueda de créditos especializados para proyectos tecnológicos con créditos blandos, en cuanto sector educativo realizar gestiones con universidades y colegios enfocados al agro. En la que se interactúe para la transferencia de conocimientos, tecnologías y la posibilidad de poder tener pasantes en la incubadora de las universidades. Por último es de vital importancia el enfoque social que debe tener PLANTTA en los sectores en los que opera y sobre todo en los lugares menos favorecidos, en la que los pobladores vean a la incubadora como una posibilidad de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida, teniendo un impacto social y tecnológico, y no ver a la incubadora como un centro de beneficencia.

- **Amenazas**

El poco reconocimiento de la incubadora, causa el bajo nivel de afluencia de emprendedores y por ende de proyectos. Lo cual hace que el nivel de ingresos y de operatividad de la incubadora sea afectado. Otro aspecto que puede influir en la poca afluencia de proyectos es el bajo nivel de educación y de ingresos que tiene la población, que al no tener una cultura emprendedora ni tecnológica, sigue explotando los recursos de forma tradicional sin darle valor al trabajo que realizan.

Existe también la posibilidad de que los emprendedores opten por otras fuentes de emprendimiento que les genere menores costos. Prefiriendo desarrollar sus proyectos en estos centros u otras incubadoras sin tener en cuenta la calidad de los servicios, la investigación y desarrollo tecnológica de PLANTTA entre otros.

Por último, el desmonte de apoyos financieros y asignación de recursos a programas enfocados a proyectos tecnológicos e innovadores del agro por parte del estado. Por lo cual la incubadora debería buscar recursos financieros alternativos debilitando el número de proyectos a los que se les puede brindar ayuda con la búsqueda de capitales.

4.1.5. Prana



Es una incubadora de Empresas Culturales e Industrias Creativas, siendo la única en su tipo en Colombia, ya que las incubadoras de empresas a nivel nacional están enfocadas en proyectos de base tecnológica, agroindustria. Fue constituida el 23 de octubre de 2003 entre Inversiones Gaeta, Digare Design y British Council. En conjunto lograron formar una alianza que les permite articular conocimientos y experiencias, lo cual hace que el funcionamiento de la incubadora sea efectivo en las labores desarrolladas con los grupos y proyectos culturales y artísticos. Desde entonces ha logrado consolidar diversos proyectos en los que 4 proyectos presentados ante el fondo emprender han sido beneficiarios de recursos, y otros con recursos de patrocinadores. En el primer año de creación, desarrollaron toda la gestión de la constitución de las misma, en su segundo año se realizó la sensibilización y reconocimiento y en su tercer año, Generación de alianzas estratégicas y presentación de proyectos ante los diferentes fondos y redes de financiamiento.

MISIÓN

Prana es una plataforma capaz de generar trabajo e impulsar empresas sostenibles del sector cultural y creativo de Colombia, mediante la información, investigación, capacitación, desarrollo de proyectos, asesoría, conformación de redes y agremiaciones, comercialización de productos y/o servicios con identidad para un mercado global, con miras a estimular el espíritu empresarial y el liderazgo, fortalecer los sectores económico, educativo y social a nivel regional y nacional.

OBJETIVOS Y METAS

- PRANA construirá una alianza fuerte entre el gobierno, agencias internacionales, instituciones privadas, académicas y empresas del sector.
- PRANA actuará como un catalizador, mediante el cual se fomentará la circulación de información con el fin de que el sector cultural y creativo se desarrolle y crezca.
- PRANA atraerá fondos nacionales e internacionales para cumplir con las metas propuestas.

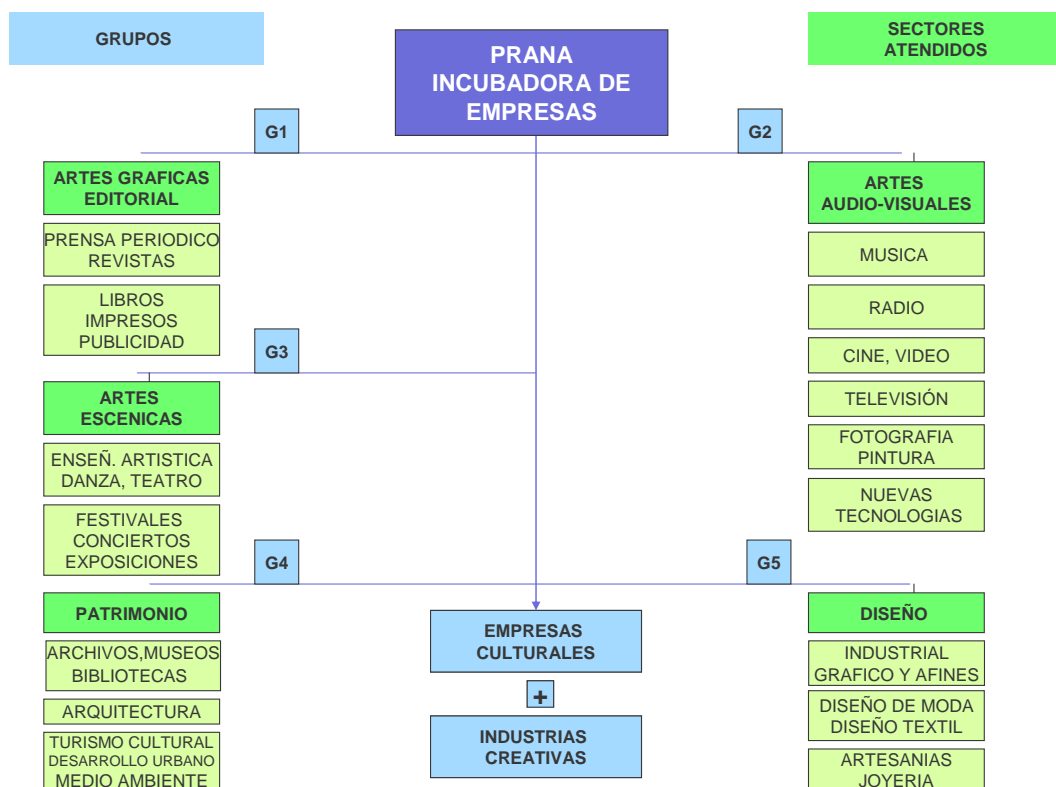
- PRANA construirá una “ruta de progreso” para nuevos emprendedores creativos, que ayude a sus habilidades de negocios.

Clase de incubadora

Prana es una incubadora especializada en proyectos de base tecnológica con enfoque en cultura, por lo que la clasificación de esta no es aplicada a los tipos de incubadora tradicionales manejados en Colombia. Está dirigida a diferencia de las incubadoras mixtas, regionales o de base tecnológica a un segmento específico no tenido en cuenta, aunque ha venido incrementando su importancia dentro de la creación de empleo y nuevas tendencias de los jóvenes hacia formas de expresión y forma de trabajo.

Gestión y Procesos

Cuadro # 17. Modelo de gestión operativa, Incubadora Prana.



Fuente: Modelo de Gestión/ operativo. Incubadora de Empresas Prana.

Gestión

Sensibilización

El proceso inicia con un plan de formación, en el que se abre al artista por medio de reuniones y cuestionarios para ver que tan empresario puede lograr ser, ya que es complejo convertir un artista del entorno cultural colombiano, donde lo primordial es expresar y no lucrar, a diferencia de países como Gran Bretaña, donde los artistas se lucran por el trabajo que realizan. Es por esto que el Consulado Británico brinda desde el inicio de la alianza con Prana todo un modelo de gestión y la transferencia de conocimientos a la incubadora para manejar y entender mejor a los artistas, potenciándolos hacia el éxito con negocios innovadores y rentables, sin perder la esencia del artista.

Luego los emprendedores con la mentalidad e iniciativas apropiadas, son aceptados para iniciar la etapa de capacitación sobre la estructuración del plan de negocios, aunque esto no quiere decir que las demás personas, no puedan acceder a los servicios de la incubadora, pero para trabajar con el propósito de conseguir los recursos y aplicar a las diferentes convocatorias se necesita de un real empeño, dedicación y espíritu emprendedor que caracterizan a los candidatos que aprobaron las entrevistas y cuestionarios de la etapa inicial.

Preincubación

La incubadora cuenta con un formato propio para desarrollar todo el plan de negocios, el cual fue diseñado por uno de los incubados para facilitar el trabajo y plasmar de manera objetiva todas las ideas del artista. Posterior a tener estructurado todo el negocio, el plan es enviado a la Fundación Corona para un análisis, en donde es revisado el documento avalando el proyecto.

Incubación

Finalmente antes de la búsqueda de capital, es revisado por un asesor contable, dando la aprobación final, para pasar al proceso de búsqueda de capital para la financiación del proyecto, una vez contactado el medio por el cual puede ser apoyado el proyecto, se destinan los recursos y se constituye la empresa finalmente.

La ayuda brindada a los emprendedores no tiene costo, aunque de ser beneficiario el proyecto de algún capital otorgado por un medio de financiamiento o patrocinador, es reconocido a la incubadora un porcentaje legalmente pactado sobre el total del monto recibido, es también firmada una cláusula en la que el emprendedor seguirá en asesoramiento y acompañamiento en la post-incubación por un periodo determinado, para observar el trabajo del emprendedor y el cumplimiento de los objetivos.

Una forma de garantizar el sostenimiento de la incubadora, parte de la creación de una banca de inversión en la cual se genera una red de contactos manejados por la incubadora en la que los microempresarios forman parte para la comercialización de sus productos, por otra parte PRANA en su gran mayoría de proyectos incubados, hace parte como socio de las empresas, y tiene el servicio de llevarles la contabilidad a un bajo costo.

Servicios

Líneas de trabajo de Prana.

Siendo el enfoque de trabajo de Prana el sector cultural y artístico, ofrece apoyo a los proyectos relacionados con:

- Artes Graficas
- Artes plásticas
- Patrimonio cultural (turismo)
- Audiovisual
- Diseño de joyería

Al delimitar el amplio campo del sector artístico, hace que el nivel de conocimiento y preparación por parte de la incubadora permite que los servicios ofrecidos y el asesoramiento a proyectos funcione y logre dar los resultados esperados en calidad y eficiencia tanto para el emprendedor como para la incubadora, cumpliendo con las metas propuestas.

Plan de negocios:

Consiste en esquematizar el plan de negocio en el formato de la incubadora, donde se revisa que tan viable es el proyecto y que tan empresario puede lograr ser el artista.

Asesorías:

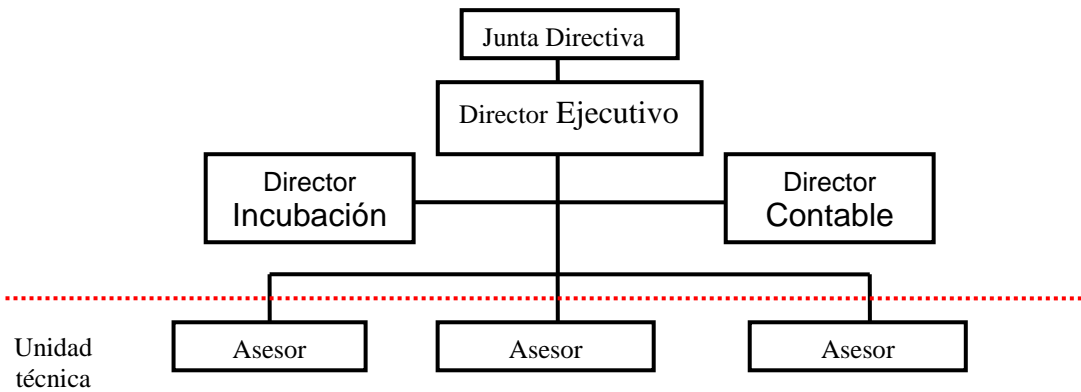
Las asesorías se pueden prestar durante todo el proceso de incubación, estas comprenden un acompañamiento, y un seguimiento en todas las gestiones del proyecto en incubación, a los artistas o microempresas ya incubadas en los temas relacionados a los manejos financieros, mercadeo, producción, etc.

Sensibilización:

Esta se realiza por medio de charlas y presentaciones de la incubadora, enfocadas a los artistas y grupos culturales. Para incentivar la creación de empresas y grupos de trabajo para la generación de empleos y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Estructura organizacional:

Cuadro # 18. Estructura organizacional, Incubadora Prana.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

El director ejecutivo se encarga de las diferentes gestiones en búsqueda de nuevos patrocinios y recursos, ejecución de la planeación estratégica y control de la incubadora, además de ser el principal mediador con las diferentes redes de contacto. El Director de Incubación es el que regula y selecciona los proyectos trabajados por los asesores y cuales de ellos ameritan ser aplicados a las diferentes convocatorias, contactos con la Fundación Corona y gestión de la búsqueda de recursos para los proyectos.

En cuanto al director contable, revisa y verifica la parte de financiera de los proyectos, dando el aval sobre la viabilidad del mismo. Lleva un control de cuentas y estados financieros de la incubadora, y por último los asesores, este grupo de personas, están en constante contacto con todos los emprendedores para brindar el apoyo y primer acercamiento sobre los servicios que ofrece la incubadora con estos. Realizan charlas y búsqueda de nuevos clientes.

Indicadores de gestión:

Dentro de su gestión administrativa no se han tenido en cuenta formatos o indicadores que les den soporte y correcto seguimiento a los negocios pos-incubados.

Convenios y alianzas

PRANA es la primera incubadora de este tipo en Colombia y ha surgido gracias a convenios, alianzas y proyectos adelantados con entidades como CIDA-UK (Creative Industries Development Agency), Fundación Interarts (España), Fondo Cultural Suizo y a nivel nacional con instituciones como Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, IDCT, Fundación Corona, Ficitec, Estrategia Jurídica, entidades académicas y privadas. En cuanto al sector educativo, PRANA cuenta con el apoyo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Fuentes de financiación:

Las principales fuentes de financiación o fondos por medio de los cuales la incubadora apoya a los emprendedores para la aplicación a las convocatorias en la búsqueda de capital para la materialización de sus negocios son:

- Fondo emprender
- Banca privada (líneas de crédito)
- Fondos de capital de riesgo
- Ley 344/96

DOFA incubadora de empresas PRANA.

Cuadro # 19. DOFA, Incubadora Prana.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Trabajan con proyectos de alto impacto social y cultural.• Enfoque social.• Cuentan con un mercado objetivo específico enfocado a los artistas.• Tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión con los proyectos de los emprendedores.• Manejo de un formato propio para la elaboración del plan de negocios diseñado para los artistas.• Banca de inversión.• La prestación de un amplio portafolio de servicios enfocado a las necesidades de los artistas dentro de su ámbito cultural.• Comité de proyectos en conjunto con la Fundación Corona que actúa como evaluador en la fase de la elaboración del plan de negocios.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo con proyectos muy artísticos de poco impacto económico.• Promoción para el reconocimiento de la incubadora.• Personal fijo (mas personal)• Reconocimiento como centro de beneficencia.• Medios de financiación alternativos. (Solo medios estatales)

<ul style="list-style-type: none"> • Autosuficiencia económica. • Centro de documentación sobre Incubación y arte. • Apoyo y convenios con gobiernos extranjeros. • Apoyo y convenios con el sector empresarial y educativo. • Única incubadora especializada en proyectos culturales. 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con el sector empresarial internacional para la transferencia de conocimientos y apoyo financiero. • Búsqueda de créditos especializados para proyectos culturales con créditos blandos. • Enfoque social (sensibilización) • Oportunidad de fuentes de negocios para el fomento del turismo en la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poco reconocimiento de la incubadora, causando que no tengan afluencia de nuevos proyectos y emprendedores. • Preferencias de los emprendedores por otras fuentes de emprendimiento que les genere un mayor impacto y menos costos. • Creación de nuevas incubadoras con más convenios y alternativas de financiación, mejor preparados a menores costos. • Negación de los fondos públicos (Fondo emprender, Ley 344, etc) para esta clase de proyectos manejados por la incubadora. • Muchos artistas sin esencia emprendedora. • Poco interés en apoyar proyectos culturales y artísticos por parte del sector privado.

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Incubadora.

- **Fortalezas.**

Prana al ser una incubadora única en su tipo que trabaja con proyectos de alto impacto social y cultural, hace que su enfoque social sea muy valorado por la población dentro de su campo de acción. Cuenta con un mercado objetivo específico enfocado a los artistas, en los que se basa para la operatividad de la misma, desarrollando sistemas para hacer más amigable los procesos de incubación a los artistas emprendedores, teniendo delimitado y estandarizado sus procesos de gestión para los proyectos que ingresan a Prana, además de un formato propio para la elaboración del plan de negocios diseñado para los artistas y contar con un centro de documentación sobre Incubación y arte. Lo cual hace que sea un sitio propicio para la motivación y trabajo de los emprendedores.

En cuanto a su prestación de servicios, esta diseñada y enfocada según a las necesidades de los artistas dentro de su ámbito cultural, ofreciéndoles un amplio portafolio de servicios, en los que se incluyen una banca de inversión propia lo cual le genera ventajas a los emprendedores para la comercialización de sus productos y para el mismo auto sostenimiento de la incubadora que también lo mantiene a través de la asociación con los proyectos incubados.

Cuenta con una red de contactos que le facilita su gestión y operatividad, en la que tiene en conjunto con la Fundación Corona un equipo que actúa como evaluador en la fase de la elaboración del plan de negocios, además de apoyo y convenios con el sector empresarial y educativo, y por último el gran beneficio de contar con el convenio y soporte de consulado Británico el cual brinda una transferencia tecnológica y de conocimientos de todo nivel a la incubadora para desempeñar cabalmente el trabajo con proyectos de base cultural y artística.

- **Debilidades.**

Prana al trabajar con proyectos artísticos y culturales generan alto impacto social, pero poco impacto económico y tecnológico. Por lo que la incubadora debe gestionar desde la idea de negocio que los proyectos tengan un mayor impacto económico, social y tecnológico.

Es también importante el constante trabajo con el sector educativo, logrando una verdadera interacción que beneficie ambas partes, mejorando la promoción para el reconocimiento de la incubadora, buscando mercados y proyectos potenciales, aumentando la afluencia de proyectos viables y con un alto impacto. Debe además darse a conocer en la población donde opera, mostrando su trabajo, sus servicios y sobre todo lo que es una incubadora, para evitar ser vistos por las personas como un centro de beneficencia que entrega dinero al que se acerca con cualquier idea de negocio.

El fortalecimiento para la búsqueda de medios de financiación es un tema vital para la incubadora, ya que la dependencia exclusiva con las convocatorias estatales, puede afectar la puesta en marcha de sus proyectos en el caso de

no ser beneficiarios de los recursos destinados a los emprendedores por el estado, por esto la gestión en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento es de gran importancia por lo que el equipo de trabajo de Prana, no dependa de una sola fuente.

- **Oportunidades.**

Prana al contar con convenios a nivel internacional, puede crear nuevas alianzas con el sector tanto educativo como empresarial internacional, para el beneficio en la transferencia de conocimientos o de tecnología, para una mejor operatividad y prestación de servicios. Además de la búsqueda de créditos a nivel nacional o internacional especializados para proyectos culturales con créditos blandos.

El trabajo que se desarrolle en la incubadora debe tener un enfoque social que apunte hacia la sensibilización para concienciar a la población sobre la cultura emprendedora y el empresarismo. Para aumentar la cobertura de la incubadora, pueden crearse satélites o consultorios empresariales a nivel regional ubicados estratégicamente en departamentos donde exista un gran potencial para impulsar proyectos artísticos o culturales, logrando que la incubadora tenga un impacto significativo, además de captar gran afluencia de proyectos para que la incubadora opere generando mayores ingresos.

Existe para la incubadora una oportunidad de fuentes de negocios enfocado al turismo en la ciudad, creando nuevas bancas de inversión dirigidas a proyectos y emprendedores con iniciativas para promover y fomentar el turismo, explotando el patrimonio de la región.

- **Amenazas.**

El poco reconocimiento de la incubadora a nivel regional, puede causar problemas con la afluencia de proyectos que ingresan a la incubadora, por el mismo desconocimiento de los emprendedores frente al papel de la incubadora en la sociedad en cuanto a sus servicios, finalidad, beneficios, etc. La presencia de emprendedores que opten por otras fuentes de emprendimiento que les generen menores costos. Además de la creación de nuevas incubadoras con el mismo enfoque de Prana, con más convenios y servicios que faciliten la consolidación y puesta en marcha de los proyectos.

La existencia de artistas sin esencia emprendedora y sin el nivel educativo suficiente para la creación de una empresa y por ende la elaboración un plan de negocios, además de la falta de visión para darle un valor al trabajo desarrollado, lo cual complica el trabajo en la incubadora para la identificación y captación de verdaderos emprendedores; por lo que se puede presentar poco interés en apoyar proyectos culturales y artísticos por parte del sector privado, además de la negación de los fondos públicos (Fondo emprender, Ley 344, etc) para esta clase de proyectos manejados por la incubadora.

4.2. MATRIZ DOFA DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN BOGOTÁ SEGÚN SU TIPO.

4.2.1. Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.

Cuadro # 20. DOFA, tipo de incubadora de Empresas de Base Tecnológica.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un mercado (target) definido, hacia el cual enfocan todos sus esfuerzos. • Infraestructura dotada de espacios físicos y servicios básicos. Para la capacitación y asesorías. • Redes de contacto. • Alto impacto tecnológico. • Formato para la el diagnóstico de los proyectos. • Apoyo y convenios con el sector empresarial y educativo. • Autosuficiencia económica. • Mayor disposición de las fuentes de financiación para proyectos tecnológicos y de innovación. • Control y evaluación a los proyectos que ingresan a la incubadora. • Asesorías especializadas y asistencia técnica en temas específicos orientados a la tecnología e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de proyectos muy tecnológicos y de altos costos económicos de poca aplicabilidad actual. • Promoción para el reconocimiento de la incubadora. • Enfoque social (sensibilización) • Elevados costos administrativos. • Incubadoras muy especializada y selectiva en cuanto al ingreso de sus proyectos. • Asesores especializados por horas, no fijos.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con empresas extranjeras o nacionales que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas. • Integración o asociaciones de incubadoras a nivel nacional e internacional para el intercambio de conocimientos e informaciones, además de posibles ayudas mutuas para el fortalecimiento de los servicios de Incubación. • Búsqueda de proyectos tecnológicos en las diferentes regiones o municipios. • Sistematización e implementación de software para llevar un mejor control de los proyectos preincubados y post incubados. • Creación de bancas de inversión y ruedas de negocios. • Asociación de la incubadora con los proyectos incubados. • Implantación de establecimientos alternativos nacionales de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de interés por parte de patrocinadores y ayudas de fondos alternativos para la creación de proyectos. • La falta de capacitaciones para las incubadoras sobre temas de manejo y gestión de incubadoras. • Poca cultura emprendedora y orientación a proyectos tecnológicos de innovación. • Falta de de una infraestructura de investigación y desarrollo suficientemente desarrollada para la elaboración de los productos. • Tiempo muy corto para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos beneficiarios de fondos, ya que requieren de mucho tiempo en investigaciones, (prueba y error) sin mostrar una productividad a corto y mediano plazo.

Fuente: Autoría propia

• Fortalezas

Las incubadoras de base tecnológica, cuentan con un mercado definido, hacia el cual enfocan todos sus esfuerzos, aceptando únicamente proyectos con un valor agregado y/o de innovación que influyen con el impacto económico y tecnológico, para ello existe un control y evaluación en la aceptación de los proyectos. Una vez ingresan las ideas o planes de negocios, las incubadoras cuentan con formatos propios en los cuales el emprendedor plasma sus ideas, ya que existe una gran exigencia, control y seguimiento para este tipo de proyectos.

Esta clase de incubadora cuenta con una infraestructura dotada de espacios físicos con todos los servicios necesarios para que los emprendedores puedan trabajar en ella y desarrollar los proyectos, además para que la misma incubadora cuente con espacios para la capacitación y realización de asesorías especializadas y asistencia técnica en temas orientados a la tecnología e innovación, las cuales ayudan a la autosuficiencia de la incubadora.

Cuentan con una gestión adecuada para la búsqueda de redes de contacto, lo cual beneficia el apoyo y creación de convenios tanto con el sector empresarial como educativo, dando soporte a la investigación y desarrollo. Otro aspecto de la gestión para la búsqueda de redes de contacto es de captar fuentes de financiamiento alternativo para los mismos proyectos, ya sean de carácter nacional o internacional.

• **Debilidades**

Esta clase de incubadoras, al ser exigentes en la clase de proyectos que ingresan, dejan de lado proyectos que pueden lograr ser muy productivos e innovadores con solo darles una orientación adecuada, dejando que los emprendedores, abandonen sus ideas, o que opten por ir a otras incubadoras, perdiendo así los clientes y oportunidades para la organización.

A las incubadoras de empresas de base tecnológica por el hecho de tener altos costos operativos y administrativos se les dificulta enfocarse en su labor social, de sensibilización y promoción, ya que todos los servicios que ofrecen a los emprendedores deben generar un ingreso que cubra los esfuerzos realizados por las incubadoras en cuanto a las asesorías especializadas y demás gastos en que se incurra en pro del desarrollo de cada proyecto y de acuerdo a la complejidad de los mismos, y servicios adicionales que se deriven del proceso de incubación.

En consecuencia de la necesidad de conocimientos especializados para asesorar proyectos de base tecnológica, las incubadoras recaen en altos gastos de honorarios para contratar personas especializadas en temas específicos con alto grado de complejidad quienes no pueden ser parte de la nómina, es decir formar parte del personal fijo ya que resulta difícil asumir estos gastos y por lo tanto tampoco pueden llevar un control y seguimiento continuo a cada uno de los proyectos que acompañan.

• **Oportunidades**

El auge y las nuevas tendencias apuntan hacia la tecnología, por esto los fondos de financiación en su mayoría están enfocados hacia el apoyo para este tipo de proyectos por esto es una oportunidad, en que las incubadoras de base tecnológica logren captar dichos recursos y crear convenios para la facilitación en la asignación de los mismos.

La creación de alianzas con el sector empresarial o educativo nacional o internacional, para el aporte y transferencias de conocimientos sobre temas específicos. Además del contacto con consulados y entes extranjeros que apoyen a la incubadora en su gestión de investigación y desarrollo y la posibilidad de generar o implantar establecimientos alternativos de investigación.

Es de importancia que exista la integración o asociaciones de incubadoras a nivel nacional e internacional para el intercambio de conocimientos e informaciones, además de posibles ayudas o cooperación mutua para el fortalecimiento de los servicios de Incubación. Generado una mayor cobertura y campo de acción para lograr el contacto y búsqueda de proyectos tecnológicos en las diferentes regiones o municipios, además de la creación de bancas de inversión y ruedas de negocios.

Con base a las nuevas tendencias de incubación pueden aplicarse y diseñarse softwares para llevar un mejor control, elaboración y simulación de los proyectos preincubados y post incubados, dándole la oportunidad a los mismos emprendedores del diseño de estos.

• Amenazas

Puede presentarse una pérdida de interés por parte de patrocinadores y ayudas de fondos alternativos para la creación y financiamiento de proyectos, optando por invertir el capital en otro tipo de negocios o proyectos más rentables, acompañado de la falta de capacitaciones para las incubadoras sobre temas de manejo y gestión realizadas por centros educativos o por el estado, para el mejoramiento de procesos, calidad de los servicios entre otros, que ayuden a la mejora en la eficiencia.

La poca cultura emprendedora y orientación a proyectos tecnológicos y de innovación por parte de la población, que perjudican la creación de empresas, el manejo de ideas creativas a nivel regional y local; Por lo que la afluencia de proyectos que generen valor y un impacto social, económico, cultural y tecnológico significativo es de un bajo nivel, este fenómeno se presenta además por la misma falta de una infraestructura de investigación y desarrollo suficientemente desarrollada para la elaboración de productos y la misma motivación de la población hacia la generación de nuevas ideas y proyectos aplicables a problemáticas actuales, entre otros.

Los proyectos de base tecnología consolidados, beneficiarios de las diferentes fuentes de financiamiento en especial los estatales, tienden a tener problemas debido a que el tiempo para el cumplimiento de los objetivos es muy corto, ya que requieren de mucho tiempo en investigaciones, (prueba y error) sin mostrar resultados y una productividad a corto y mediano plazo por lo que muchos emprendedores se ven obligados a pagar los recursos utilizados en los proyectos.

4.2.2. Incubadoras de Empresas Mixta o Múltiple.

Cuadro # 21. DOFA, tipo de incubadora de Empresas Mixta o Múltiple.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• La prestación de un amplio portafolio de servicios a los cuales puede acceder no solo los emprendedores si no empresas ya constituidas.• Experiencia en diferentes campos de incubación para todo tipo de proyectos.• Impacto económico y social a nivel regional y local.• Amplio campo de acción.• Mayor disponibilidad de fondos de financiamiento para los proyectos.• Sensibilización regional y local.• Intermediación en cuanto a los aspectos legales para operar desde que el proyecto entra a la incubadora.• Tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión con los proyectos de los emprendedores.• Capacitaciones y asesorías técnicas y especializadas en diversos temas.• Rueda de negocios.• Autosuficiencia económica.	<ul style="list-style-type: none">• La falta de capacitaciones para las incubadoras sobre temas de manejo y gestión.• Poco seguimiento a empresas ya incubadas.• Promoción para el reconocimiento de la incubadora.• Servicios de operatividad e intermediación para los emprendedores.• Equipo de trabajo poli funcional.• Reconocimiento como centro de beneficencia.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con empresas extranjeras que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas. • Asociación con incubadoras a nivel nacional e internacional. • Creación de una Banca de inversión especializada según tipos de proyectos. • Buscar fuentes de inversión y financiación en municipios o regiones dentro de su campo de operatividad. • Creación de programas de acuerdo a cada campo de acción. • Asociación con los proyectos incubados. • Creación de ferias empresariales locales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida del enfoque principal de las incubadoras al desviar sus funciones hacia otras actividades. • Falta de cultura emprendedora a nivel regional y local.

Fuente: Autoría propia

• Fortalezas

La prestación de un amplio portafolio de servicios a los cuales pueden acceder los emprendedores y empresas ya constituidas a las que se les brindan asesorías y trabajos especializados, bajo la elaboración del equipo técnico y la supervisión de los directivos de la incubadora. Para la incubación, tienen delimitado y estandarizado sus procesos de gestión con los proyectos de los emprendedores, teniendo formatos especiales para la canalización de los proyectos a través de las diferentes etapas que esto conlleva.

La experiencia en diferentes campos de incubación, permite recibir todo tipo de proyectos, lo cual hace que el equipo de trabajo sea interdisciplinario cubriendo todas las demandas de los emprendedores, cuentan con un amplio campo de acción en los que generan un alto impacto social y económico a nivel regional; en las que además hacen gran énfasis en la sensibilización y generación de una cultura emprendedora. La creación de ruedas de negocios hace que los proyectos tengan oportunidades de darse a conocer y vender sus productos desde que inician su operatividad.

La Sensibilización a nivel regional y local de la incubadora, que realizan por medio de charlas y presentaciones sobre emprendimiento, empresarismo y demás temas relacionados con la cultura de creación de empresa que ayuden al fomento y motivación de los pobladores por mejorar la calidad de vida de la región. Al contar con apoyos como las alcaldías y empresas del sector donde opera, hace que cuente mayor disponibilidad de fondos de financiamiento para los proyectos, lo cual hace que no dependan exclusivamente de fondos estatales a los que muchas veces no aplican los emprendedores o no terminan siendo beneficiarios de estos.

- **Debilidades**

La falta de capacitaciones y búsqueda de apoyo para las incubadoras sobre temas de manejo y gestión, sin enfocar a la incubadora a un mejoramiento continuo de sus procesos de incubación, operatividad y de servicios. Existe además una deficiencia en el seguimiento de los proyectos post-incubados, sin llevar un control riguroso a estos.

El reconocimiento por parte de la incubadora en cuanto al funcionamiento, servicios y procesos de incubación en la región debe ser mas contundentes en todos los niveles de la población, ya que muchas veces son reconocidas como centros de beneficencia, en la que simplemente se piensa que por ingresar cualquier tipo de proyecto ya cumplen con el derecho de ser beneficiarios de un capital, sin tener en cuenta los procesos que esto acarrea y la necesidad de presentar proyectos con un valor agregado y que además de esto tengan un impacto significativo en la sociedad y en la economía.

- **Oportunidades**

La creación de alianzas con empresas extranjeras que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas, además de redes de contacto con otras incubadoras de su mismo tipo, en las que las incubadoras puedan encontrar un apoyo para la consolidación de macroproyectos y otro tipo de proyectos que requieran un equipo técnico especializado. Además de asociaciones que apunten hacia el desarrollo y evolución de las incubadoras para un mejor cubrimiento según indican las tendencias actuales de la incubación.

La creación de una banca de inversión especializada según los tipos de proyectos, en la que las incubadoras tengan segmentadas, para facilitar la comercialización de los productos de la incubadora, además de generar ingresos para la incubadora por ser intermediario del proceso.

La creación de programas de acuerdo a cada campo de acción en la que opera la incubadora lo cual puede generar un plan que facilite la búsqueda de fuentes de inversión y financiación en municipios o regiones dentro de su campo de acción, además de la creación de ferias empresariales locales y regionales en

las que interactúen proyectos de los colegios con énfasis empresarial y demás proyectos de la población que lo ameriten. Lo cual genere un reconocimiento de la incubadora, un impacto social y sobre todo la búsqueda de proyectos potenciales que puedan ser explotados por la incubadora.

- **Amenazas**

La falta de cultura emprendedora a nivel local y regional de la población puede afectar el trabajo de la incubadora al no percibir proyectos que le generen una operatividad constante. Además del bajo nivel educativo y de ingresos insuficientes de la población que buscan en la mayoría de los casos el 100% del capital para el proyecto.

La presencia de proyectos poco innovadores y de bajo impacto que causen que las incubadoras no puedan realizar una buena gestión en la búsqueda y aplicación a las diferentes convocatorias estatales y demás medios alternativos de financiación que tengan como requerimientos la innovación e impacto tecnológico. Lo cual cause la disolución de apoyos financieros y de los recursos a programas enfocados a proyectos tecnológicos e innovadores por parte del estado.

4.2.3. Incubadoras de Empresas Regionales y/o Desarrollo Económico.

Cuadro # 22. DOFA, tipo de incubadora de Empresas Regionales y/o Desarrollo Económico.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas y convenios con el sector empresarial regional y local. • Ruedas de negocios. • Trabajan con proyectos orientados al desarrollo regional lo cual favorece a la labor social de la incubadora. • Gran énfasis en la creación de asociaciones y gremios de trabajo. • Buena gestión en la búsqueda y establecimiento de redes de contacto. • Sensibilización a la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • La baja autosuficiencia debido a que dependen únicamente de lo otorgado por el estado. • Comunicación con las personas necesitadas de las regiones y los municipios. • Sistematización e implementación de tecnologías para llevar un mejor control de los proyectos preincubados y post incubados. • Poco seguimiento a empresas ya incubadas. • Promoción para el reconocimiento de la incubadora.

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y respaldo de los municipios aledaños en cuanto a la asignación de recursos. • Convenios con asociaciones regionales. • La prestación de un amplio portafolio de servicios enfocado a las necesidades de la región y a empresas ya constituidas. • Variadas unidades de negocio. • Capacitaciones y asesorías enfocadas a las actividades y recursos regionales. • Infraestructura física para el trabajo de proyectos. • La consolidación de alianzas con universidades y empresas privadas que promueven el desarrollo de proyectos. • Cuentan con capital humano profesional altamente capacitado para guiar a los emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y alianzas con el sector educativo. • Fuentes alternativas de financiación. • Alianzas concretas con el sector educativo. • Direccionar los proyectos de la incubadora hacia la innovación y la tecnología. • Poca investigación y desarrollo para los proyectos. • Enfoque innovador para los proyectos que ingresan.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas con empresas extranjeras que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas. • Integración de incubadoras a nivel nacional e internacional para el intercambio de conocimientos e informaciones, además de posibles ayudas mutuas para el fortalecimiento de los servicios de Incubación. • Ferias empresariales regionales. • Invertir en los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida del enfoque principal de las incubadoras al desviar sus funciones hacia otras actividades. • La falta de capacitaciones para las incubadoras sobre temas de manejo y gestión. • No existencia de fondos dirigidos a proyectos con requerimiento de capitales menores a los ofrecidos por los fondos estatales actuales. • Poca Cultura emprendedora enfocada a proyectos tecnológicos e innovadores.

<p>incubados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear fondos y capitales de riesgo a partir de recursos municipales y de los mismos pobladores para la financiación y/o cofinanciación de pequeños proyectos. • Creación de satélites o consultorios empresariales en los diferentes municipios aledaños a la incubadora. • Mejorar la interacción con el sector educativo. • Capacitar a la población en temas de emprendimiento y creación de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de educación regional. • Bajo nivel de ingresos de los pobladores. • La población no aplica a fondos debido a los requisitos para acceder a estos.
--	---

Fuente: Autoría propia

- **Fortalezas**

Cuentan con alianzas y convenios con el sector empresarial regional y local, apoyo y respaldo de los municipios aledaños en cuanto a la asignación de recursos. Además de contar con los convenios de las asociaciones regionales y las alcaldías lo cual hace que exista una buena gestión en la búsqueda y establecimiento de redes de contacto. La consolidación de alianzas con el sector educativo, con los que interactúa para el préstamo de laboratorios para la realización de pruebas y elaboración de prototipos, además de contar con asesorías de docentes con temas específicos.

Orientan todos los recursos a la prestación de un amplio portafolio de servicios enfocado a las necesidades de la región y a empresas ya constituidas, trabajando con proyectos orientados al desarrollo regional lo cual favorece a la labor social de la incubadora. Dentro de sus programas, la sensibilización de la población hace parte fundamental, al fomentar una cultura emprendedora.

Dentro de su gestión hace gran énfasis en la creación de asociaciones y gremios de trabajo, a las que además desarrolla capacitaciones y asesorías enfocadas a las principales actividades y recursos de la región. La realización de ruedas de negocios en la que los emprendedores pueden acceder para interactuar con otros emprendedores comentar sus vivencias y experiencias, además de ofrecer y comercializar sus productos. Cuentan con un capital humano profesional capacitado para guiar a los emprendedores en sus ideas de negocios, además de realizar asesorías especializadas según sean los requerimientos demandados por los empresarios.

- **Debilidades**

Al trabajar con proyectos de emprendedores regionales, muchas veces con poco impacto tecnológico, no se busca el correcto direccionamiento de los proyectos hacia la innovación y la tecnología, por la misma baja investigación y desarrollo para el enfoque de los proyectos, trabajado por la incubadora.

El poco seguimiento a empresas ya incubadas, además de la falta de sistematización e implementación de tecnologías para llevar un mejor control de los proyectos preincubados y post incubados, además de facilitar el conocimiento de las actividades realizadas por los emprendedores, logrando disminuir el número de disolución de proyectos incubados. Esto es presentado por el poco personal con que cuentan para la labor, los cuales están enfocados a la elaboración de los planes de negocios y a las asesorías que esto conlleva.

Los convenios y alianzas con el sector educativo deben ser más contundentes y concretos, ya que muchas veces solo son creados para demostrar que se tienen redes de contacto, sin utilizar los recursos y apoyos que en realidad pueden tomarse entre ambas partes para un beneficio mutuo. En cuanto a la autosuficiencia existe una falencia debido a que dependen únicamente de lo otorgado por el estado para su funcionamiento sin preocuparse por buscar nuevas formas para la captación de ingresos y generar un auto sostenimiento. La promoción para el reconocimiento de las incubadoras debe ser mayor en las regiones, por medio de charlas, presentaciones y actos de presencia en ferias y diferentes eventos de los municipios y regiones. Es importante el permanente contacto con los estudiantes de colegios y universidades para la constante motivación y fomento de la cultura emprendedora. Además de explicar las bondades y beneficios de las incubadoras, sus servicios, los procesos que comprende la incubación de proyectos, entre otros; Con lo que se generaría una afluencia de proyectos potenciales.

- **Oportunidades**

Creación de alianzas con empresas extranjeras que aporten conocimientos y transferencias tecnológicas. Además de integrar a las incubadoras del mismo tipo a nivel nacional para el intercambio de conocimientos e informaciones, apoyo y soporte para los proyectos que lo requieran y posibles ayudas mutuas para el fortalecimiento de los servicios de Incubación, creación de satélites o consultorios empresariales en los diferentes municipios aledaños a las incubadoras.

Realización de ferias empresariales regionales con enfoques especiales encaminados hacia los planes de desarrollo regionales planeados por las alcaldías en los que existan posibilidades para ser beneficiarios de los recursos asignados para dichos planes. Bajo el mismo esquema, crear fondos y capitales de riesgo a partir de recursos municipales y de los pobladores para la financiación de pequeños proyectos, impulsando fuentes alternativas de financiamiento en la región.

No basta con tener convenios con el sector educativo, se debe mejorar la interacción, teniendo y fomentando verdaderos vínculos que beneficien las dos partes, capacitando a los docentes en temas de emprendimiento y creación de empresas, estudiantes pasantes para que trabajen en la incubadora.

- **Amenazas**

Una de las mayores amenazas que existe para las incubadoras regionales es la presencia de microproyectos, para los cuales no existen fondos dirigidos a proyectos con requerimiento de capitales menores a los ofrecidos por los fondos estatales actuales. Por lo que no aplican a dichas convocatorias, cerrando las posibilidades de fuentes de financiamiento condonables. Otro de los aspectos es que la población no aplica a fondos debido a los requisitos para acceder a estos, ya que en su mayoría, no tienen la edad, horas realizadas en el SENA o no se encuentran estudiando, lo cual dificulta el acceso a las convocatorias.

La presencia de una baja o poca cultura emprendedora enfocada a proyectos tecnológicos e innovadores. Lo cual hace que los pobladores desarrollen proyectos sin tener en cuenta un impacto tecnológico considerable que beneficie las regiones y la economía de la zona. Acompañado con el bajo nivel de educación regional, hace que los estudiantes desde jóvenes crezcan sin una visión, con miras a ocupar empleos medios, sin la posibilidad de mejorar la calidad de vida personal y de la región. Lo cual genera que se encuentre un bajo nivel de ingresos de los pobladores, lo que genera que busquen a las incubadoras no tanto para asesorías sino bajo el pensamiento que son centros donde brindan dinero para cualquier clase de proyectos o con paradigmas donde se les roba las ideas y que los servicios son sumamente elevados para el acceso a asesorías y apoyos en la creación de proyectos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

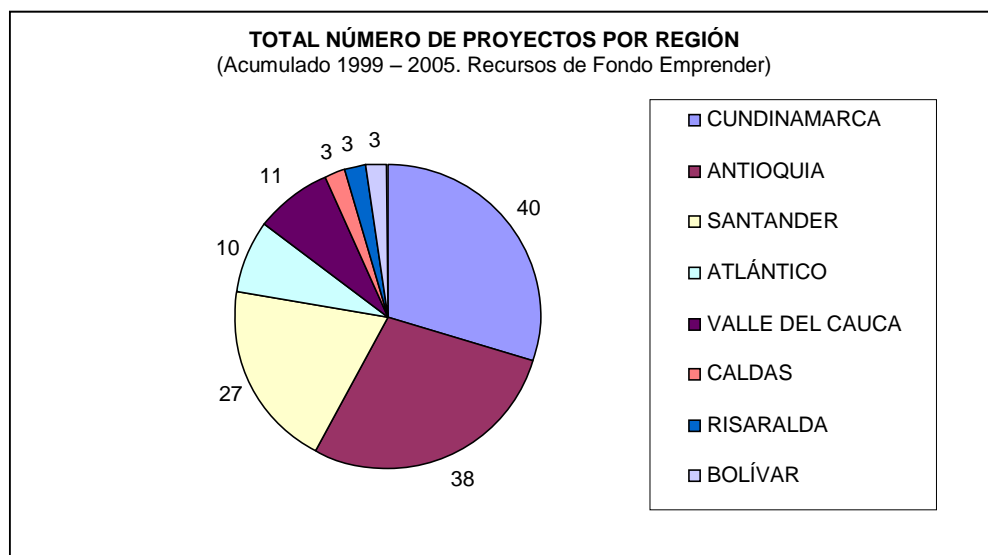
A continuación se presentan las conclusiones de la investigación sobre la efectividad de la gestión de las Incubadoras de empresas en Bogotá, de igual manera se muestran las recomendaciones más relevantes para tomarse en cuenta en posteriores investigaciones sobre el tema.

5.1. CONCLUSIONES

En relación con los objetivos planteados y la formulación del problema de investigación en los que se basa el presente documento, se muestran a continuación las cuatro principales conclusiones;

- El SENA asigna los recursos para la ejecución de proyectos, aprobados a través de las convocatorias, constituye uno de los principales medios con los cuales las Incubadoras de Empresas en Bogotá y a nivel nacional desarrollan el rol de creación de empresas, ya que a pesar de que existen otras fuentes de financiamiento para la materialización de ideas de negocios, los aportes del SENA son los más importantes, en razón a que toda clase de proyectos pueden acceder de acuerdo a las diferentes convocatorias ofrecidas siempre y cuando hayan tenido su respectivo proceso dentro de las incubadoras.

Según el cuadro # 6. Cifras dadas por el SENA acumulado 1999 - 2005, se muestra que a nivel nacional la región con mayor impacto en la creación de empresas es Cundinamarca con sus incubadoras ubicadas en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro # 6.

La incubadora de Bogotá con mayor impacto en el desarrollo de proyectos durante este periodo, es la Corporación Innovar en comparación con Incubar Colombia y Prana. Consolidando un total de 29 proyectos a partir de los recursos otorgados de Fondo Emprender. Siendo esta además la Incubadora con más trayectoria en la región.

Teniendo en cuenta y luego de realizar el estudio, se puede determinar que a pesar de que ésta incubadora es la que más impacto tuvo con relación al número de empresas creadas en un lapso determinado de tiempo, es una incubadora que a la fecha se encuentra en proceso de liquidación por su mal manejo administrativo. Lo que conlleva a afirmar que una Incubadora de Empresas no es efectiva por el hecho de presentar un gran número de proyectos a los diferentes fondos de financiamiento, si no se tiene en cuenta su administración interna, ya que estas como en cualquier otra clase de empresa, la gestión interna se va a ver reflejada en el cliente, en su producto y en la permanencia en el mercado.

Por otro lado Prana que consolidó un solo proyecto en el periodo descrito, no se puede calificar como poco efectiva, ya que en el 2005 inició a operar como incubadora. A través de las visitas y entrevistas realizadas a las cinco incubadoras de Bogotá, se pudo demostrar que para catalogar a esta clase de organizaciones como efectivas, se debe tener en cuenta tres aspectos; Manejo administrativo, Impacto de los proyectos consolidados en la región y calidad en la prestación de sus servicios, incluyendo en este la post-incubación.

- Respecto a los controles que actualmente manejan las incubadoras sobre los recursos financieros que son otorgados a los proyectos, se puede afirmar que son insuficientes, ya que este trabajo termina siendo realizado por el SENA a través de una interventora que revisa y regula todo el dinero que es desembolsado y la legalidad de estos, según las necesidades de los proyectos a medida que van operando.

El papel que están realizando las incubadoras en el trabajo de post-incubación es casi nulo, por el hecho de que si bien apoyan a los emprendedores mediante la asesoría en la planeación de la administración de estos fondos no están llevando un seguimiento real en este proceso final, desconociendo las actividades luego de que han sido incubados, ayudándolos a alcanzar los objetivos propuestos mediante planes estratégicos y análisis de indicadores internos como las ventas, nivel de endeudamiento, utilidades, rentabilidad, participación en el mercado, costos y gastos administrativos, etc. Es por esto que se debe generar un manejo de gestión planteando esquemas de tal manera que puedan evaluar la gestión a largo plazo por medio de un software de control operativo de los proyectos, encaminado hacia el seguimiento de actividades teniendo información actualizada de toda índole.

- Actualmente las incubadoras para concienciar a la población sobre el papel que éstas desempeñan como medio de asesoramiento y financiamiento de proyectos, realizan procesos de sensibilización a la población emprendedora, en donde se muestran aspectos básicos como lo son; los servicios y la operatividad de las incubadoras, para que son creadas, que beneficios tiene acceder a una de ellas, procesos que se realizan y ejecutan al ingresar una idea de negocio y/o planes de negocios.

Para contrarrestar la desconfianza de la población hacia este tipo de organizaciones, es importante que las incubadoras, den frente a esta por medio de las visitas a centros educativos, una constante participación en ferias y eventos empresariales, además de contar con las vivencias de otros emprendedores contando sobre sus experiencias y vivencias de todo el proceso de incubación y los resultados que han logrado gracias al apoyo de las incubadoras. Es indispensable que las incubadoras den a entender a la población que los proyectos e ideas que ingresan, no serán objetos de plagio, ya que existen cláusulas en las que no se divulgará la información que se trasmite entre Emprendedor - Incubadora.

Debe dejarse de lado el pensamiento de lucrarse con las charlas y presentaciones sobre la incubadora y temas específicos de emprendimiento, ya que se sesga la incubadora a darse a conocer únicamente por un selecto grupo, sin ver y tener la oportunidad de captar a emprendedores potenciales de toda la región, al realizar los trabajos de sensibilización en la población sin cobrar por estas, lo que se vera reflejado positivamente en el ingreso de nuevos proyectos a la incubadora y la motivación hacia una cultura más emprendedora.

- La integración y alianzas estratégicas de las Incubadoras con el sector empresarial y educativo son los pilares esenciales para el correcto funcionamiento, ya que de estos dependen que se cree un soporte en la que las incubadoras puedan gestionar su trabajo, brindando a los emprendedores más y mejores servicios, en los que la calidad en cuanto a conocimientos y talento encontrados son los factores decisivos para un proyecto ganador.

El sector empresarial facilita a la incubadora la posibilidad de desarrollar asesorías y desarrollo de estudios para el fortalecimiento de las empresas generando así un ingreso para el autosostenimiento de la incubadora. Por otra parte se gestiona la creación de redes para que las empresas sean parte de las ruedas de negocios en las que se busque en los proyectos incubados, necesidades que requieran estas.

Para el sector educativo se debe buscar la forma de lograr que las incubadoras sean tomadas como unidades de emprendimiento de las universidades, en las que manejen los proyectos de los estudiantes, con un personal idóneo, calificado y especializado para el asesoramiento de los mismos, evitando ser involucrados los docentes en la dirección de las unidades, ya que en su mayoría de casos no tienen el tiempo suficiente para brindar un servicio oportuno y completo a los estudiantes. Asignando además

cátedras sobre creación de empresas a la incubadora en las facultades enfocadas al empresarismo, lo que generaría unos ingresos extras para su autosostenimiento.

- Las propuestas para aumentar la efectividad en las incubadoras de empresas que se exponen a continuación resultan del análisis de la información adquirida durante el desarrollo del presente trabajo de grado a partir de las diferentes fuentes bibliográficas, las visitas y entrevistas a las incubadoras y de la experiencia propia de los autores al trabajar en una incubadora, estas son enfocadas de acuerdo al tipo de incubadora y además es tomado como guía el estudio de buenas prácticas de incubación “Nodrizas”, realizado por el SENA y FONADE.

A. Gestión Administrativa:

1. El enfoque y la misión de la incubadora deben estar comprometidos con algunos principios básicos como los que se relacionan a continuación:
 - El hecho de que gran parte de las incubadoras no alcanzan sus objetivos ya que no tienen una misión definida, muchas veces se dedican a conseguir varias metas al tiempo sin alcanzar ninguna ni tener los objetivos claros.
 - Las incubadoras de empresas deben ser manejadas como un negocio lo que requiere desarrollar un plan de negocios, seleccionar personal adecuado, asegurar su financiamiento y desarrollar y modificar sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
 - El concepto de programa subsidiado debe desaparecer, ya que los directores ejecutivos gastan gran parte de su tiempo buscando obtener fondos y relaciones públicas, y no en el principal producto de la incubadora.
 - El programa de servicios de la incubadora debe ser variado y flexible para adaptarse a las necesidades de cada empresa.
2. Realizar un estudio de factibilidad y un plan de negocios basados en la recolección y evaluación de información clave: El hecho de que se realice un adecuado estudio de factibilidad hace que se optimice el proceso de toma de decisiones por parte de los asesores de los proyectos respecto a la idea de negocio que se va a emprender analizando de esta forma el entorno para la incubación y las necesidades del mercado para así llegar a visualizar la viabilidad real de los proyectos. El estudio de factibilidad debe estar estandarizado de acuerdo a la clase de proyecto.

3. Respecto a la planeación, las incubadoras de empresas deben tener en cuenta tres aspectos: la situación regional y local, incluyendo los aspectos legales y fiscales; cuestiones basadas en el funcionamiento y la gestión; y la normativa y el diseño de estrategias.
4. Así como las incubadoras tienen dentro de su portafolio de servicios asesorías a los emprendedores en la construcción de planes de negocio, es importante que las incubadoras posean su propio plan de negocios.
5. Flexibilidad, independencia financiera y autonomía en la toma de decisiones: a pesar de que las incubadoras de empresas cuentan con el apoyo económico del sector público debe de tener autonomía financiera y de decisión; ya que esto permite que la dirección de la incubadora pueda reaccionar a las condiciones del entorno y sea más rápida la toma de decisiones sin el obstáculo de una estructura burocrática. A la vez esta autonomía otorga un grado de flexibilidad que es necesaria para desarrollar una buena gestión, la cual no se podría dar en el caso contrario.
6. Las incubadoras deben ampliar su nicho de mercado de forma que tengan un enfoque más amplio en regiones que necesiten del desarrollo de empresas en diversos sectores ejecutando programas de extensa cobertura o generando unidades de emprendimiento en regiones aledañas.
7. Actualmente las estrategias de marketing son casi nulas en las unidades de emprendimiento, lo cual es un error por el hecho de que una incubadora es una empresa y tienen un mercado hacia en cual se deben diseñar estrategias dándose a conocer y diseñando sus servicios de acuerdo a las necesidades de este mercado captando los cambios del entorno. De tal forma que el marketing de una incubadora de empresas debe estar basado en estrategias exitosas como la participación en muestras y eventos empresariales y la realización de publicaciones especializadas y tener como base las siguientes tres actividades y estrategias: selección de los objetivos; determinar las necesidades del mercado objetivo; e implementar actividades efectivas de promoción para lograr posicionamiento en el mercado.
8. Es muy común que los directores ejecutivos gasten más tiempo en las relaciones externas intentando buscar redes de contacto que en atender más con sus clientes por lo que deben tener en cuenta que el producto de las incubadoras de empresas es un servicio en donde lo importante es la interacción y el proceso de aprendizaje no las instalaciones físicas por lo que es imprescindible que en estas instituciones se tenga un poco más en cuenta la importancia del servicio al cliente.

B. Gestión Financiera

1. Al igual que en cualquier otra empresa, las incubadoras enfrentan los mismos problemas para la operatividad en lo que respecta a los factores financieros, ya que esta labor no genera ingresos estables que generen una rentabilidad. Por lo tanto es necesario asegurarse de contar con suficientes fondos de diferentes fuentes hasta alcanzar el mayor nivel de auto-sostenibilidad financiera posible ya sean con o sin ánimo de lucro por esto estas organizaciones requieren establecer estrategias y mecanismos para la generación de ingresos adicionales y de esta forma la consecución de recursos movilizándolo fondos, reduciendo gastos y buscando oportunidades de negocio y financiamiento para la incubadora. Además es importante garantizar a la incubadora estabilidad macroeconómica, por lo que resulta fundamental involucrar a líderes y autoridades relacionadas con el desarrollo económico local.
2. El programa de las incubadoras debe desarrollarse sobre la base de un modelo financiero realista que se adapte y refleje las características de la incubadora y la realidad de su entorno. Deben incluirse los ingresos y egresos de costos operativos y de inversión y el análisis y las proyecciones de flujo de caja para prevenir problemas con el flujo de efectivo. Además, el modelo financiero debe señalar el camino a seguir para la autonomía económica, indicando el financiamiento requerido en las diferentes etapas hasta el punto de equilibrio.
3. El desarrollo de proyectos de interés público constituye una opción viable para generar fondos y además para el establecimiento de redes de contacto que representen ingresos futuros para la incubadora, por esto es recomendable desarrollar competencias que son de utilidad para otros ámbitos más allá de su principal rol de modo que puedan generar fondos complementarios mediante el desarrollo o la participación en proyectos de interés para las comunidades o fondos nacionales de fomento a la ciencia, tecnología y competitividad que pueden ser de utilidad para el desarrollo de la incubadora.
4. La incubadora debe facilitar el acceso a las distintas fuentes de financiamiento disponibles entre las que se encuentran: el capital de participación (capitales de riesgo, inversionistas ángeles, grupos de inversionistas, etc.); el crédito (instituciones bancarias, programas de crédito de organizaciones comunales y de gobierno, préstamos para capacitación de personal, etc.); y los programas de subsidio, instrumentos de fomento y fondos concursables.
5. Las incubadoras además de buscar fondos y fuentes de financiación pueden trabajar en la creación de fondos propios de inversión de Capital o redes de inversionistas ángeles para así ayudar a financiar a los emprendedores.

6. Existen recursos que pueden obtener las incubadoras sin necesidad de un aporte económico, ya que se pueden desarrollar redes y convenios en los que se compensen necesidades comunes por medio de alianzas o trueques con los incubados o con empresas del sector público, reduciendo costos y generando ingresos, ofreciendo apoyo en investigación y desarrollo; fabricación; marketing; distribución y ventas, a cambio de participación en la empresa, porcentaje de los ingresos y demás acuerdos que proporcionen retornos financieros.
7. Además de las fuentes externas de financiamiento puede ser una gran oportunidad la creación de fondos internos de capital o fondos de inversión que proporcionen el capital a los emprendedores o clientes de la incubadora para no estar sujetos a las convocatorias y demás ayudas financieras; que a pesar de que sean fondos pequeños puedan prestar o invertir en los proyectos de sus clientes o para el financiamiento del capital semilla. Además existen proyectos muy pequeños que necesitan un capital mínimo de inversión para el cual no existen convocatorias ni fondos disponibles para la ejecución de los mismos o que en el momento que los necesitan no están disponibles.
8. Otro punto importante a tener en cuenta en la gestión financiera es la búsqueda de socios corporativos, los cuales pueden compensar las necesidades de capital de los emprendedores y en otros aspectos como en investigación y desarrollo, fabricación, comercialización, distribución y ventas de sus productos y búsqueda de oportunidades de negocio.
9. Es fundamental el contacto con la banca, por lo que las incubadoras deben buscar la forma de facilitar la relación de los emprendedores con los bancos, de tal forma que se incentive al sector bancario en la especial atención a los emprendimientos por medio de sus portafolios de servicios y facilidades de acceso a crédito y a programas de financiación.

C. Gestión del Talento Humano:

1. Respecto a la organización de las Incubadoras de Empresas, estas deben contar con un equipo de dirección efectivo de tal forma que las incubadoras funcionen como un negocio con poca burocracia y más apoyo para los incubados de tal forma que exista políticas referentes a la operación del equipo de dirección y al rol del gerente donde se incluyan auditorías anuales e informes de requerimientos para el gerente.
2. Es ideal que los miembros de la junta directiva representen varios sectores, es decir el sector público; el sector privado; y el sector educativo con el fin de articular estos, tener una visión interdisciplinaria y tomar decisiones más objetivas en la gestión e impacto de las incubadoras de empresas tanto local como regional. Además la junta directiva debe determinar y controlar los propósitos de las incubadoras hacia los cuales van a dirigir sus esfuerzos para que esté claro en todos

los niveles de la organización el camino hacia el cual se dirigen cada una de las operaciones y decisiones que se tomen en adelante y se focalicen en conseguir esas metas.

3. En cuanto al equipo de trabajo éste debe estar conformado por un director y un pequeño grupo de tiempo completo, el número de integrantes depende del tamaño, los clientes o emprendedores y las actividades administrativas de la incubadora. Además hay que tener en cuenta que como en cualquier organización el capital humano es muy importante para la efectiva gestión organizacional, por lo que el reclutamiento de un buen equipo cualificado y dinámico que manejen la incubadora como un negocio auto-sostenible enfocado en servir a sus clientes y un gerente que tenga la capacidad y la disposición de ayudar a las compañías a crecer constituyen un gran factor de éxito para estas organizaciones.
4. Para que el equipo de trabajo funcione activamente es importante ofrecer incentivos para motivar a los miembros cualificados y de esta forma trabajen más eficiente y desarrollen propuestas para el mejoramiento continuo de la organización y el logro de metas comunes e individuales.
5. Optimizar la carga de trabajo sin aumentar costos de nomina por medio de la búsqueda de voluntarios o estudiantes en práctica de diferentes universidades de tal forma que trabajen como asesores internos y asuman funciones operativas y generen propuestas de cambio para que permitan al gerente dedicar un mayor tiempo a los incubados y a la post-incubación.
6. Capacitar continuamente al capital humano para que de esta forma no solo se cree más compromiso de cada uno de ellos para con la incubadora sino que también mejore sus habilidades de gestión y la calidad en el desarrollo de cada uno de los servicios que brinda la incubadora, en su operación y estar al día con las nuevas tendencias y desarrollos en incubación de negocios de modo que puedan generar beneficios y competitividad a largo plazo y logren anticiparse a las necesidades y al desarrollo del sector.
7. El perfil del director ejecutivo es muy importante en la gestión de las incubadoras de empresas, por lo tanto es importante la selección de éste ya que tiene un papel clave en el desarrollo de la incubadora y de él puede depender el éxito o fracaso de la incubadora. Por esto el director debe tener experiencia, cualidades y habilidades especiales que garantice no solo la sostenibilidad en el tiempo de la incubadora sino también la de los incubados.
8. Respecto al personal principalmente los integrantes del comité evaluador, es significativo que exista una multidisciplinariedad y una amplia trayectoria en el ámbito laboral con el fin de que se complementen en cada una de las diferentes áreas de estudio y se

puedan tomar decisiones más objetivas en las asesorías basados en criterios acertados y realistas.

D. Infraestructura física:

1. Elegir un sitio con las características necesarias para la prestación de servicios acordes al tipo de incubadora, que pueda ser sostenido financieramente y donde puedan proveer los servicios adecuados a los emprendedores.
2. Con respecto a la localización de las incubadoras es relevante los sitios estratégicos para su operación, principalmente rodeadas de entidades relacionadas con la ciencia y la tecnología, además de entidades educativas como universidades y colegios para así facilitar el acceso a recursos, oportunidades y clientes, logrando un impacto en los procesos de investigación.
3. El hecho de que las incubadoras puedan ofrecer a sus clientes acceso a instalaciones como salones y laboratorios para el desarrollo de prototipos constituye un gran valor agregado para los incubados y que además aceleraría los procesos de incubación y puesta en marcha para los proyectos por la agilidad en el desarrollo de los productos. Y que a pesar de que la incubadora no cuente con un espacio propio como estos, puede desarrollar estrategias para conseguir el acceso a las mismas para los incubados y demás estudios de las incubadoras.
4. Proveer a los emprendedores de servicios avanzados de comunicación y demás servicios para el desarrollo de los negocios de los incubados de acuerdo a las necesidades de los mismos.

E. Gestión Operativa:

1. Desarrollar un programa de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes para cada una de las fases del proceso emprendedor y de las diferentes etapas en las que se encuentre el desarrollo de sus negocios, claro está basado en un estudio de investigación de mercados de la propia incubadora.
2. Las incubadoras deberían realizar acuerdos de participación o asociaciones con los incubados, de tal forma que la incubadora pueda comprar participación en las empresas incubadas con potencial de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo o al contrario que los incubados puedan comprar participación de la incubadora para el beneficio mutuo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Para futuros estudios y trabajos sobre el tema de incubación de empresas, es importante recomendar a los investigadores que realicen encuestas a los emprendedores incubados, conociendo los puntos de vista de los beneficiarios de convocatorias y otros medios de financiación, determinando posibles falencias en el servicio y atención, en las que se pueda desarrollar propuestas para su fortalecimiento.
- Las incubadoras y entidades públicas como el SENA, deben ser más abiertas con los investigadores, en cuanto a la documentación e información referente a la gestión administrativa, indicadores, proyectos incubados y demás datos importantes que se requieren para un análisis profundo de estas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- SENA – FONADE, NODRIZA. Guía de Buenas prácticas, incubadora de empresas. (2005).
- ASESEL, asociación de entidades del sector electrónico. Seminario Internacional de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y/o alta tecnología. (1994).
- KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo. Desarrollo Emprendedor, América latina y la experiencia internacional. Página 30 – Editorial Nomos S.A. (2004).
- CRUZ, Carlos Andrés; MUTIZ, Francisco Javier – Documento Sistema Nacional De Creación e Incubación de Empresas. SENA (2004).
- CHACÓN, Irma, Revista Formar “Las incubadoras de Empresas, laboratorios de emprendedores, empleo, innovación y desarrollo” Edición No.13 Enero - Febrero de 2007. Página 32 - 39.
- CHIAVENATO, Alberto. Administración de los nuevos tiempos. Editorial Mac Graw Hill. 2002, Página 140.
- OLLEROS Francisco Javier. ¿Es gerenciable el proceso de innovación? – Ediciones Universidad de la Sabana. 1997. Pág. 9
- BERNAL, César Augusto. Metodología de la investigación – segunda edición Pearson prentice Hall. (2006).
- PRADILLA Humberto y CAMACHO, Jaime Alberto. Productividad y Competitividad de las Empresas de Base tecnológica: Un enfoque para la Incubación. Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE. Ediciones UIS – (2002).
- Décimo quinto Congreso latinoamericano de Emprendimiento e Innovación, 2005 – ICESI.
- Incubar Futuro. Corporación Incubadora de Empresas de Base tecnológica del Suroccidente. Resumen Ejecutivo. Página 2.
- GOMEZ Liyis, Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: Estudios Realizados – División de Ciencias Administrativas, página 5 - Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Primera Conferencia E-Redes “Buscando la Excelencia en la Administración de Incubadoras de Empresas” Expositor: Rustam Lalkaka Business & Technology Development Strategies. Universidad de Guadalajara Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Guadalajara, México -Enero 24 (2007).
- BROWN, Warren B. Teoría de la organización y la administración, Enfoque integral. Editorial Limusa. Página 147. (1990).