



EVALUACIÓN DE IMPACTO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Resumen Ejecutivo

2017

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) – Paraguay

Ministro-Presidente del CONACYT

Luis Alberto Lima Morra

Dirección General

Juan Pio Idelin Molinas Vega

Dirección Técnica

Cynthia Liz Delgado Centurión

Victor Antonio Riveros Peña

Revisión Técnica

Alcides Edgar Corbeta Ortiz

Ángela María Salinas Spaini

Yenny Marlene Marín Meza

Investigación y Redacción

Innovos Group

Carlos César Yammal

Rafael Brisco C.

Sofía Conrero

Fernando Díaz de Vivar

Federico Ariel Olagaray

Diseño y Diagramación

Sonia Monserratt Benítez

Asesoría de Comunicaciones

Yudith Noemí Galeano Torres

ISBN: 978-99967-867-5-4

Contacto:

Email: comunicacion@conacyt.gov.py

Web: www.conacyt.gov.py

Teléfono (s): (+595 21) 506 223 / 506 331

Justo Prieto N° 223 esq. Teófilo del Puerto

Asunción - Paraguay

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 4 |
| 2. Aspectos metodológicos | 5 |
| 3. Resultados agregados de la evaluación de incubadoras paraguayas y su comparación con indicadores internacionales | 7 |
| 4. Conclusiones | 13 |
| Desempeño de los emprendimientos, su incidencia y relación con los clientes | 13 |
| Propuesta de valor, modelo de negocios y procesos clave | 14 |
| Organización y el desarrollo organizacional | 14 |
| 5. Recomendaciones | 16 |
| Sugerencias de mejora..... | 16 |
| <i>Alinear los incentivos de los diferentes actores</i> | 16 |
| <i>Focalizar el financiamiento en la obtención de resultados</i> | 16 |
| <i>Apostar a generar sinergias entre las distintas incubadoras</i> | 18 |
| <i>Detectar potenciales casos de éxito</i> | 18 |
| <i>Publicar los aprendizajes obtenidos en el proceso</i> | 18 |
| Instrumentos de apoyo a implementar | 18 |
| <i>Instrumentos de apoyo a los emprendedores</i> | 18 |
| <i>Instrumentos de apoyo al ecosistema emprendedor</i> | 20 |
| 6. Referencias | 21 |

1. Introducción

Las Incubadoras de Negocios cumplen una función con alto valor agregado ya que apoyan a los pequeños y medianos empresarios para acelerar el desarrollo exitoso de los emprendimientos y mejorar su probabilidad de éxito. Esto lo llevan a cabo a través de la provisión de recursos y servicios seleccionados, tales como la búsqueda de inversionistas, generación de modelos de negocios sustentables, búsqueda de clientes e inversionistas, mejoramiento en el acceso a redes de aceleración internacional, entre otros.

La incubación de negocios es una herramienta fundamental para promover la innovación y el desarrollo socio-económico de los países. A su vez, juega un papel muy importante en la dinamización de los sistemas nacionales de innovación.

La utilización de metodologías para la evaluación de actividades, resultados y desempeño constituye una herramienta fundamental no sólo para valorar los avances del programa, sino también como instrumento de mejora y aporte fundamental para la toma de decisiones en la formulación de políticas públicas de desarrollo de emprendimientos. A nivel internacional, varios países han desarrollado e implementado estrategias de evaluación de incubadoras y de sus programas de incubación.

El gobierno de Paraguay ha ido desarrollando varias estrategias de apoyo al desarrollo nacional, por medio del fomento de políticas públicas, muchas de ellas con participación del sector privado, que están estableciendo las bases para un desarrollo nacional sustentable, desde la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONACYT, en el año 1997.

En estos 20 años se han desarrollado numerosos y diversos programas de apoyo al emprendimiento y la innovación, varios de ellos con la finalidad de crear y potenciar incubadoras de empresas. La importancia de este estudio radica fundamentalmente en que se trata de la primera evaluación que se realiza desde CONACYT del sistema de incubación paraguayo, lo cual aporta elementos muy importantes para futuras decisiones de políticas públicas sobre esta temática.

Así, a partir del análisis de experiencias internacionales, y de las características e historia del sistema de incubación paraguayo, se diseñó un modelo de evaluación para las incubadoras paraguayas. En este informe se presentan los resultados de la aplicación de este modelo de evaluación a 10 incubadoras paraguayas.

En primer lugar, se presentan los aspectos metodológicos de este estudio. A continuación, se describen y analizan los resultados agregados de la evaluación de incubadoras paraguayas y su comparación con indicadores internacionales. En tercer lugar, se comparan los instrumentos de apoyo para emprendimientos de países de la región. Y, finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado. En este sentido, se destacan las fortalezas del sistema de incubación paraguayo, y se proponen acciones de mejora para potenciar sus resultados.

2. Aspectos metodológicos

Objetivo principal del estudio

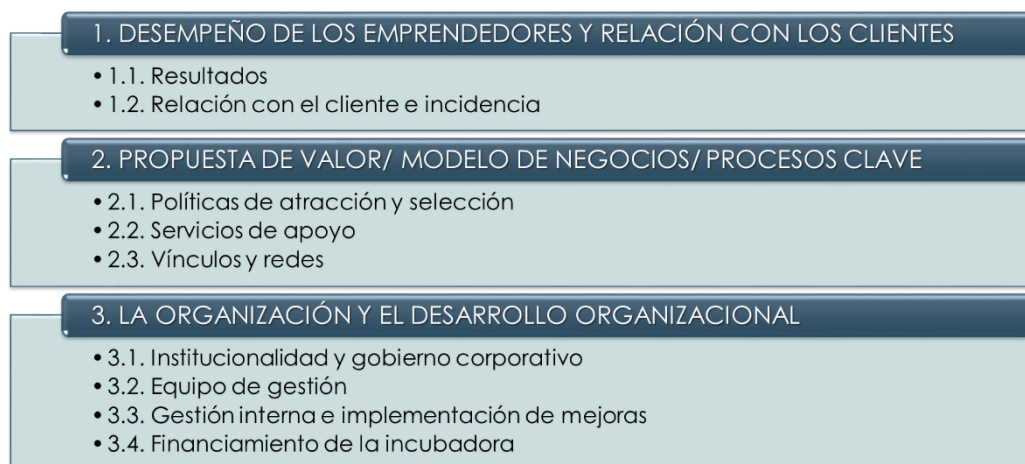
Evaluar el desempeño de las Incubadoras de Empresas en Paraguay de manera de identificar los modelos de funcionamiento existentes y servir de base para determinar políticas de apoyo desde el CONACYT.

Objetivos específicos

- Proponer un modelo de evaluación de desempeño de Incubadoras de Empresas a partir de experiencias regionales e internacionales, aplicable al contexto paraguayo.
- Evaluar el desempeño de las Incubadoras de Empresas apoyadas por CONACYT y otras incubadoras en funcionamiento aplicando un modelo de medición generado por la Consultoría.
- Diseñar los nuevos instrumentos de CONACYT para apoyo a Incubadoras de Empresas teniendo en cuenta los resultados de la medición de desempeño realizada y las líneas orientadoras propuestas a CONACYT.

Metodología

El modelo de monitoreo y evaluación comprende las siguientes dimensiones y subdimensiones, valoradas en cada una de las incubadoras que formaron parte de este estudio:



Para valorar estas dimensiones, se diseñaron y aplicaron una encuesta y una visita a cada incubadora. El proceso llevado a cabo para la evaluación del desempeño de cada incubadora se realizó aplicando estos instrumentos. Para ello, cada incubadora respondió la encuesta enviada en formato digital, tanto un cuestionario como una planilla de datos sobre las empresas preincubadas, incubadas y graduadas, incluyendo además otra información documental que considerara relevante. Asimismo, recibió la visita de consultores para el relevamiento de información *in situ*.

Las incubadoras que han participado de este proceso son:

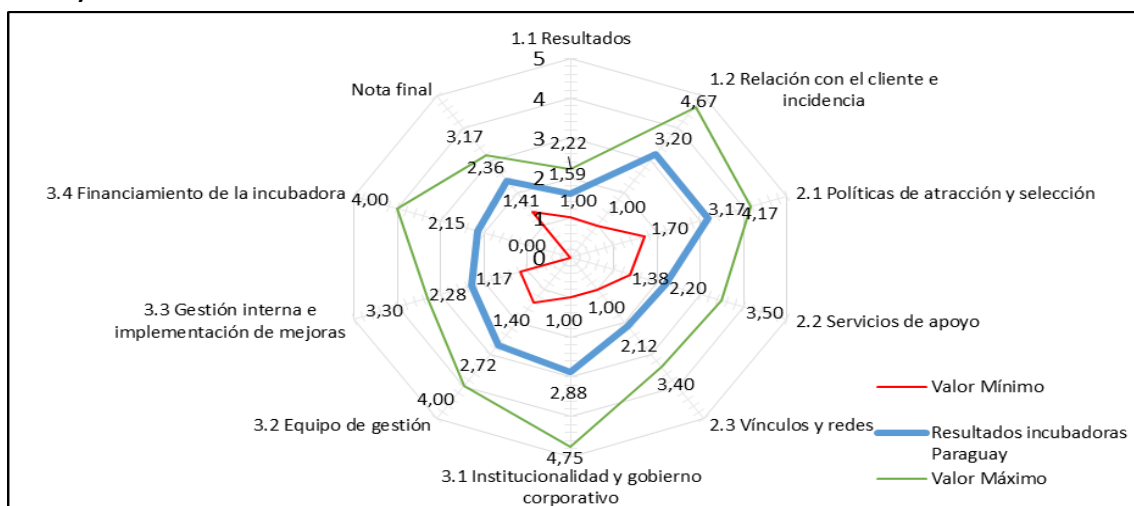
- **Centro Municipal de Promoción Empresarial** (CEMUPE, dependiente de la Municipalidad de Asunción);
- **Fundación Paraguaya** (Organización no gubernamental);
- **Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción** (INCUNA);
- **Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Itapúa** (INCUNI);
- **Innova-UCSA** (Dependiente de la Universidad del Cono Sur de las Américas);
- **Innovando Paraguay** (Dependiente de la Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación);
- **KOGA** (Empresa social);
- **LANSOL** (Organización no gubernamental, coejecutada por la Fundación de Cooperación, Investigación y Desarrollo Europa- América Latina (CIDEAL) y la Asociación Jopoi);
- **Incubadora de Agronegocios San Carlos** (Dependiente de la Universidad San Carlos); y
- **Zanco Venture** (Dependiente de la empresa Santco S.R.L.).

3. Resultados agregados de la evaluación de incubadoras paraguayas y su comparación con indicadores internacionales

A partir de los instrumentos utilizados para evaluar a las distintas incubadoras, incluyendo instancias de retroalimentación con CONACYT y con las incubadoras y sus emprendedores, se presentan los principales resultados. Dada la variabilidad respecto a la información recibida por parte de las incubadoras, es prudente mencionar que para diagnosticar el estado actual de cada una, fue necesario recurrir a otros elementos. Por ello, se emplearon tanto otros documentos enviados por cada incubadora, así como también los remitidos por parte de los propios emprendedores.

En este sentido, se presenta la información más relevante en una serie de gráficos, que se presentan a continuación con una breve descripción correspondiente a cada uno.

Gráfico N° 1: Resultados de las incubadoras paraguayas agregados por dimensión (gráfico de araña)



En el gráfico N° 1 se observan los resultados agregados por dimensión de las incubadoras estudiadas. Los mismos fueron extraídos de la matriz de evaluación completada con la información relevada por los distintos instrumentos utilizados. Los valores se encuentran en un intervalo que va desde el número 1 (valores más bajos), hasta el 5 (mejor valor posible). Adicionalmente, en este gráfico también se encuentran plasmados los valores mínimos y máximos obtenidos, correspondientes a cada una de las dimensiones estudiadas.

Una primera apreciación señala que los resultados de las incubadoras paraguayas permiten vislumbrar elementos tanto positivos como negativos respecto al funcionamiento de las mismas. Es decir, que se podría establecer que se encuentra planteada una base, sobre la cual se debe trabajar para efectuar mejoras.

Las dimensiones que ostentan los valores más altos son la que refieren a la “política de atracción y selección” y la “relación con el cliente”. Es preciso mencionar que la percepción que poseen los emprendedores sobre el apoyo recibido por parte de la incubadora correspondiente es realmente muy alentadora, pese a que la misma a lo mejor no se condice con una visión más objetiva, según la cual este apoyo podría resultar insuficiente. En cuanto a la dimensión institucional, los valores permiten indicar que las incubadoras se encuentran, en términos generales, bien organizadas y cuentan con un equipo de gestión establecido. Sin embargo, la labor de aquel equipo de gestión es escasa, en tanto provee pocos valores en términos de servicios y se encuentra, en la mayoría de los casos, en contacto con muy pocas redes.

Otro aspecto sobre el cual es imperioso trabajar fuerte y sostenidamente es el financiamiento. Los recursos que reciben las incubadoras es bastante bajo y, por lo general, reciben únicamente subsidio de alguna agencia, lo cual les permite afrontar casi únicamente los costos operativos, como por ejemplo los salarios. Finalmente, las debilidades de las incubadoras se reflejan en resultados que todavía no son visibles.

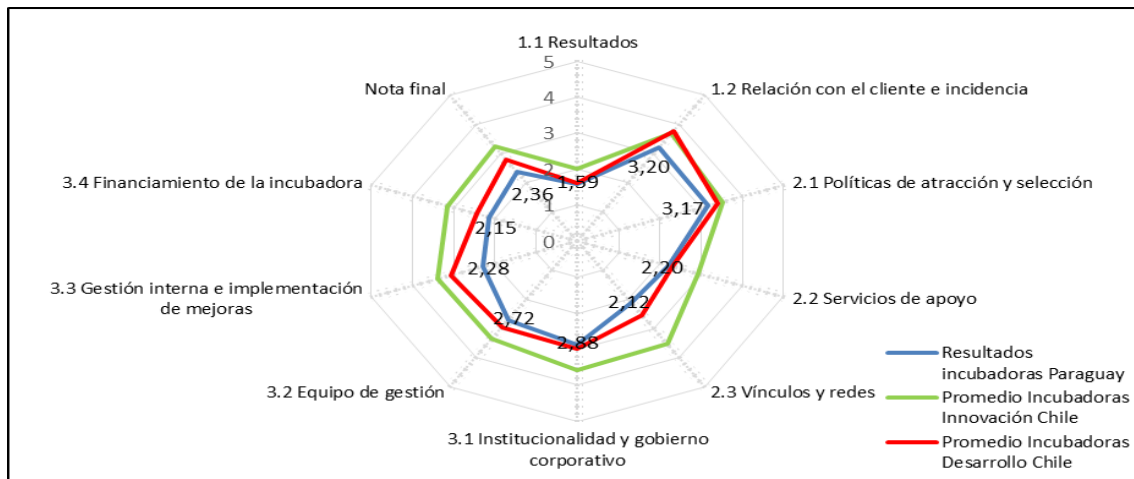
Si se toma la comparación con las curvas correspondientes a las incubadoras de innovación¹ y las incubadoras de desarrollo² de Chile³ (gráfico N° 2), se observa con facilidad que las incubadoras de Paraguay se encuentran aún en un estado incipiente. Aun así, es posible distinguir que existe una mayor similitud con las incubadoras de desarrollo chilenas que con las de innovación. A pesar de que las incubadoras chilenas poseen mejores valores en términos generales, sigue siendo evidente la dificultad para obtener resultados.

¹ Ponen foco en emprendedores con propuestas de negocios innovadoras en productos y/o modelos de negocio que sean de alto impacto (que crezcan en sus ventas a tasa superiores al 50%), que se encuentran en etapas muy tempranas y que requieran acceder a mercados internacionales, fondos o inversionistas de riesgo, protección de la propiedad intelectual, apoyo estratégico, comercial y operacional, entre otros.

² Ponen foco en apoyar a emprendedores de alto potencial que buscan establecer o hacer crecer sus negocios, en los cuales existe una oportunidad de mercado relevante, y para ello requieren acceder a financiamiento principalmente bancario, además de orientación estratégica y comercial para llevar a cabo con éxito sus emprendimientos.

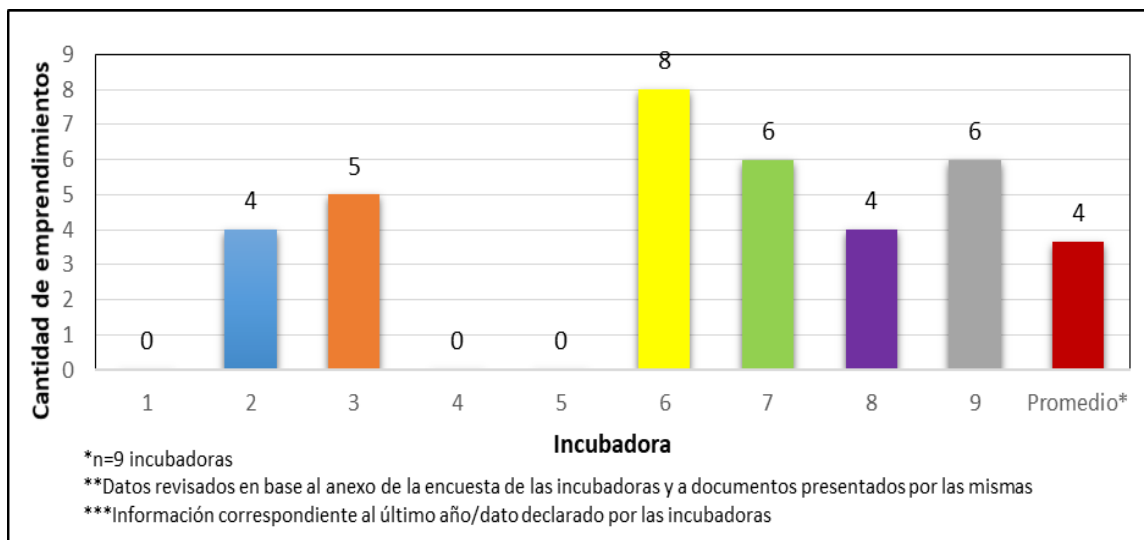
³ www.corfo.cl.

Gráfico N° 2: Resultados de las incubadoras paraguayas agregados por dimensión, comparados con los resultados obtenidos por las incubadoras de Chile

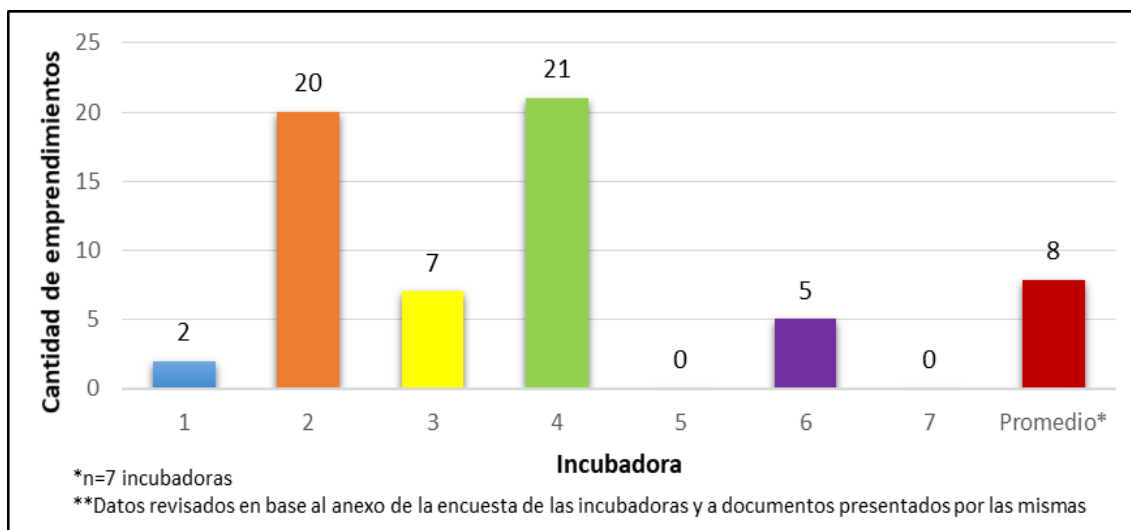


Respecto del número de emprendimientos incubados por incubadora en el último año (gráfico N° 3), se recurrió al análisis de todos los instrumentos y de la interacción, tanto con los emprendedores como con representantes de las mismas incubadoras. De acuerdo con los datos obtenidos, se podría especular con la necesidad de trabajar en los criterios de atracción y selección, dada la baja cantidad de emprendimientos incubados por incubadora.

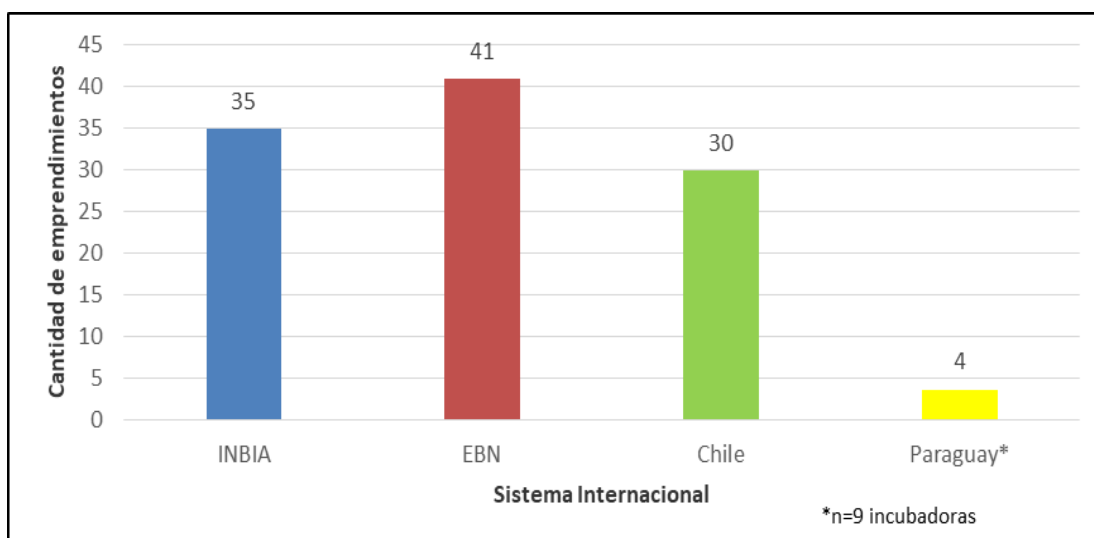
Gráfico N° 3: Cantidad de emprendimientos incubados por incubadora en el último año



Algo similar ocurre cuando se observa la cantidad de graduados que ha tenido cada incubadora desde el 2014 hasta el 2017 (gráfico N° 4). Si tenemos en cuenta la cantidad de años que llevan en actividad varias de ellas, el número continúa siendo escaso.

Gráfico N° 4: Cantidad de emprendimientos graduados por incubadora (2014-2017)

Comparando a nivel internacional^{4,5,6,7} el número de incubados por incubadora (gráfico N.º5) observamos que el número promedio de incubados en Paraguay (cuatro) es muy bajo comparado con un nivel internacional de al menos 30 incubados por incubadora. Es necesaria una masa crítica de incubados para facilitar sinergias entre los incubados y la sostenibilidad financiera de la incubadora.

Gráfico N° 5: Cantidad de emprendimientos que se encuentran en estado de incubación por incubadora. (Comparación internacional)

⁴Para la comparación internacional se tomaron los sistemas de incubación INBIA (International Business Innovation Association; EE.UU.), EBN (European Business & Innovation Centres Network) y el sistema de incubación de empresas chileno apoyado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

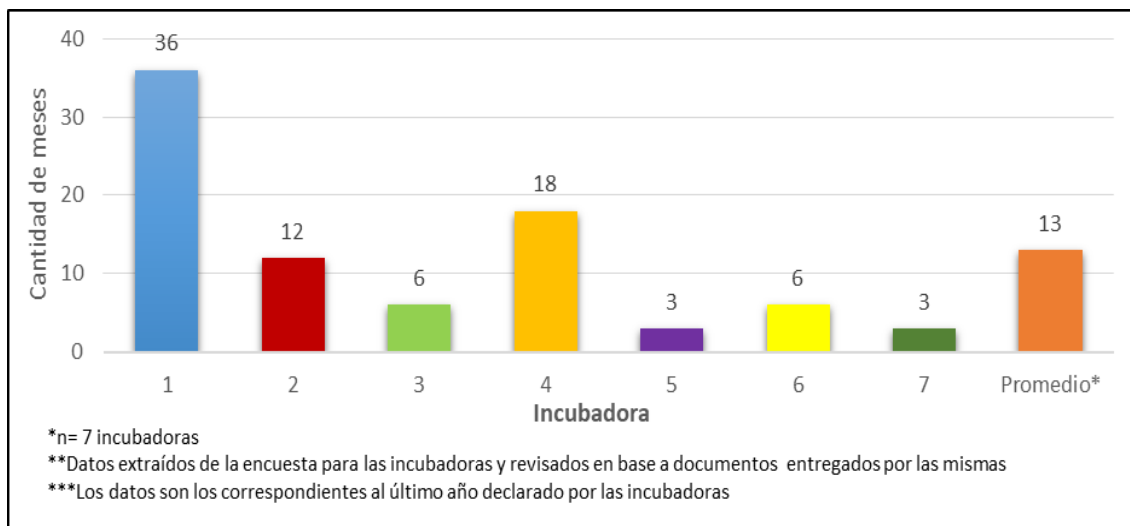
⁵En cuanto a INBIA, los datos fueron tomados de un reporte elaborado por Knopp, Linda en base al estado de situación del sistema en el año 2012.

⁶En el caso de EBN, los datos fueron tomados de un reporte elaborado en el año 2016, aunque los datos son de 2014.

⁷En el caso del sistema de incubación chileno, los datos fueron tomados de un informe elaborado por Ematris, Prodem e Innovos Group en el año 2016.

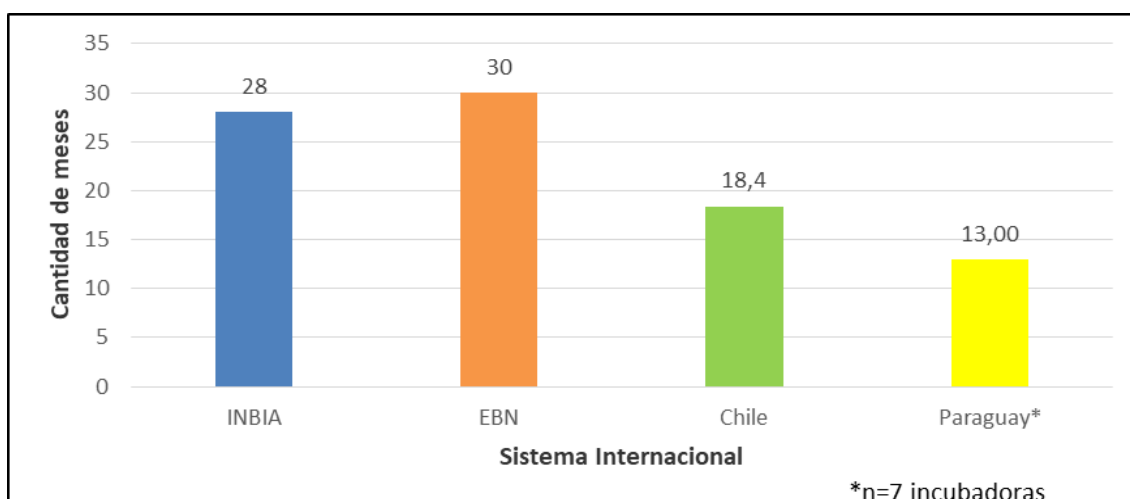
Respecto al tiempo promedio de incubación (gráfico N° 6), es importante destacar que la información declarada coincide con la realidad en casi todos los casos. Sin embargo, es aquí donde probablemente se halla uno de los mayores problemas que impiden un mayor desarrollo por parte de las incubadoras analizadas. No tiene que ver únicamente con la duración de esta etapa, sino también con la intensidad de la misma.

Gráfico N° 6: Tiempo promedio de incubación (en meses)



A nivel internacional (comparación observable en el gráfico N.º7), en aquellos países que poseen un sistema de incubación desarrollado, no solamente los tiempos de incubación suelen ser en general, más largos, sino también muestran un mayor nivel de interacción incubadora-incubado.

Gráfico N° 7: Tiempo promedio de incubación (en meses). Comparación con sistemas internacionales

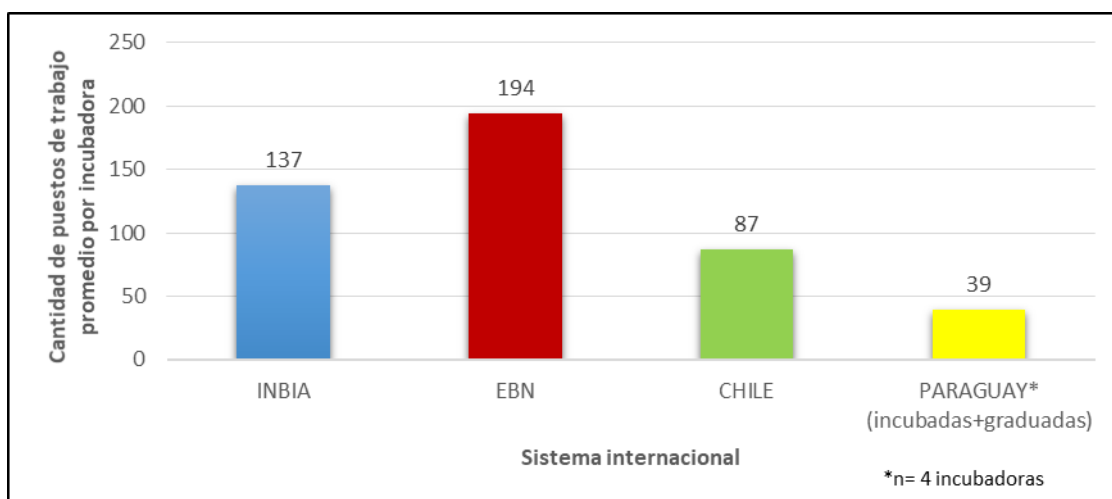


Con respecto a la cantidad de puestos de trabajo generados tanto por emprendimientos incubados como graduados de la incubadora, la información fue tomada de los anexos de la encuesta. Dado que solamente cinco de ellas presentaron los anexos, y en algunos casos de modo incompleto, son escasos los datos con los que se cuentan. Sin embargo, esto mismo permite señalar distintos elementos interesantes de ser analizados. Por un lado, la importancia

de que las incubadoras adquieran un mayor compromiso con estos procesos de monitoreo. Por otro, aventurar que probablemente sea necesario que las incubadoras efectúen un mayor control sobre aquellos emprendimientos que se encuentran incubando y sobre aquellos que ya se han graduado. Es posible que se hayan perdido datos por la falta de seguimiento. Una situación similar se detecta a raíz de los datos de autoempleo reportados, es decir de la cantidad de miembros que formaron parte del equipo emprendedor, tanto de los emprendimientos incubados como de aquellos ya graduados. En todos los casos, el número de empleos creados continúa siendo bajo.

Finalmente, en el gráfico N° 8 se observa la comparación internacional con respecto a puestos de trabajo creados. Como consecuencia del bajo número de empresas incubadas y graduadas, y de sus características predominantes de autoempleo, los puestos de trabajo creados por las incubadoras todavía son escasos.

Gráfico N° 8: Total de puestos de trabajo creados por incubadora. Comparación internacional



4. Conclusiones

A partir del análisis de los resultados presentados en el apartado anterior, se presentan un conjunto de conclusiones sobre las incubadoras paraguayas, siguiendo cada una de las dimensiones evaluadas en el modelo diseñado para este estudio.

Desempeño de los emprendimientos, su incidencia y relación con los clientes

La principal fortaleza observada es la alta valoración que tienen los emprendedores de la imagen de la incubadora, así como también el apoyo multidisciplinario recibido en el proceso de incubación. También existe una percepción positiva por parte de los emprendedores respecto del nivel de capacitación que se les brinda en temas claves, y de la capacidad que poseen las incubadoras para adaptarse a las necesidades y sectores de los incubados, y mantenerlos incentivados a lo largo del proceso. En algunos casos, se destaca la provisión de acceso a eventos a los emprendedores para que aumenten sus conocimientos y networking, así como la publicidad de los mismos.

En cuanto a las debilidades, es necesario señalar la escasez, e incluso ausencia, en las incubadoras de sistemas de registros de las actividades que demuestren resultados logrados, y que permitan a su vez realizar un seguimiento de los emprendimientos una vez finalizado el proceso de incubación. Contar con estos sistemas contribuye a disminuir el elevado riesgo que, en algunos casos existe, de insostenibilidad de los emprendimientos.

Los emprendimientos apoyados están generando cierto nivel de autoempleo y difícilmente incorporan empleados o colaboradores. Los niveles de ventas son muy bajos, por lo general menores o mucho menores al equivalente de USD 50.000 por año, cuando para que sea sustentable, un emprendimiento en fase avanzada de incubación debería facturar entre USD 75.000 y 100.000 como mínimo. Al ser los períodos de incubación muy cortos (por lo general menores a un año), la relación de las incubadoras con los emprendimientos se corta prematuramente, aún antes de que el emprendimiento se haya organizado como empresa.

A su vez, otro aspecto a mejorar tiene que ver con la escasa experiencia real en el proceso de incubación con la que por lo general cuentan las incubadoras. En ciertas ocasiones, esto se ve relacionado con que su funcionamiento data de un período corto de tiempo. Sería importante mejorar la capacidad de atracción y de relacionamiento con inversores privados, que potencialmente podrían llegar a financiar los emprendimientos. Más allá de que por lo general se trate de emprendimientos tradicionales, sería interesante aumentar la ambición con la que se encararan los mismos y dotarlos de un mayor grado de innovación: la incubadora tiene un rol importante en desafiar los modelos de negocios de sus emprendedores y contribuir al diseño de modelos de negocios innovadores.

Como recomendaciones para hacer frente a las debilidades plateadas, se sugiere el diseño de un plan que permita planificar la incubadora operativa y estratégicamente. Además, pese a que la detección de necesidades fue marcada como una fortaleza por los emprendedores, aún se puede mejorar la comunicación de las incubadoras con los mismos para manejar aquellas

necesidades con mayor detalle. Con respecto a la falta de experiencia, el correcto registro de los datos de los emprendimientos, tanto incubados como graduados, podría favorecer la recolección de aprendizajes para lograr mejores resultados en aquellos emprendimientos que se encuentren en proceso. Además, comparativamente respecto a otros sistemas internacionales de incubación, se recomienda extender e intensificar los períodos de incubación.

Propuesta de valor, modelo de negocios y procesos clave

Una de las principales fortalezas es el significativo networking con el que, en general, cuentan las incubadoras. En este sentido, forman parte de redes o se encuentran aliadas a organizaciones con capacidades, tanto de formación, para apalancar algunas de sus actividades, como para asistir en la gestión de las mismas. Además, los procesos de selección y atracción de los emprendimientos de parte de algunas incubadoras son percibidos como bien definidos y organizados.

Respecto a los aspectos a mejorar, si bien se marcó como una fortaleza el networking del que forman parte las incubadoras, el nivel de vinculación de los emprendimientos continúa siendo relativamente bajo, entre los mismos emprendimientos y de estos con actores externos a la incubadora: consultores, mentores empresariales y potenciales inversores ángeles. Además, como fue señalado con anterioridad, en la mayoría de los casos persiste un sistema de asesoramiento generalizado (sin especialización), que obstaculiza el desarrollo de los emprendimientos y los estanca en el proceso. Las incubadoras tienden a ver su rol como educativo del emprendedor, más que como de desarrollo de nuevas empresas, enfatizando más la capacitación que el “coaching”. Así, se le brindan herramientas al emprendedor para que comience su emprendimiento, pero no necesariamente para que pueda consolidarlo. Se le da una importancia relativa mayor a los insumos que a los procesos y a la vez una mayor importancia a los procesos que a la obtención de resultados concretos.

Dado lo analizado previamente, existen determinados aspectos sobre los que las incubadoras deberían trabajar. En línea con la escasez de ventas y de financiamiento con que cuentan los distintos emprendimientos, un principio de solución a ese problema podría ser generar redes de mentores empresariales y de inversores, de forma tal que los emprendimientos sean más “potentes”, consigan ventas tempranas y sean más susceptibles de recibir inversiones. Asimismo, la contratación de asesoramiento externo podría favorecer la gestión de otras fuentes de financiamiento para aquellos incubados que desearan escalar en el negocio. También en relación con este aspecto, sería interesante que las incubadoras establecieran alianzas estratégicas con proveedores para que los emprendimientos accedan a los servicios que estos brindan con costo preferencial.

Organización y el desarrollo organizacional

Se observa como fortaleza la capacidad por parte del directorio de las incubadoras para generar un mayor desarrollo en los emprendimientos, especialmente en lo que refiere a la red de contactos a los que puede acceder la incubadora. En algunas incubadoras analizadas (un

tercio) se observa que el equipo de gestión, el gerente y los recursos humanos de la incubadora son apropiados para el perfil y enfoque de los emprendimientos que la incubadora apunta y apoya, y cuenta con una buena estructura física para las actividades que realizan y las empresas que incuban. A esto se suma que la disposición administrativa y contable de la incubadora se encuentra bien organizada. Asimismo, en estos casos el equipo demuestra estabilidad, que trasciende el tiempo de incubación de las empresas.

Pese a lo señalado anteriormente, el equipo de gestión con el que cuentan por lo general las incubadoras es limitado, con escasa dedicación horaria y no suelen contar con un equipo de especialistas en áreas claves del apoyo a los emprendedores tales como modelación de negocios, mercadeo, ventas y acceso a clientes y financiamiento. Además, en algunos casos las incubadoras no cuentan con un gerente permanente, o tienen gerentes con múltiples responsabilidades (además de gestionar la incubadora). Estas carencias en términos de personal tienen relación con el acotado presupuesto con el que cuentan, la falta de mecanismos de cobro por sus servicios y la falta de acceso a fuentes de financiamiento. Así, la incubadora se plantea en varios casos como una “oficina de consulta” para emprendedores, que reacciona ante sus pedidos, pero que no necesariamente trabaja proactivamente o intensamente con los emprendedores. Muchas veces se hace pre-incubación, más que incubación, de acuerdo a las prácticas internacionales.

Estas observaciones llevan a una recomendación principal: fortalecer el equipo de gestión, asegurando un gerente con rol de líder y dedicación a tiempo completo. Tal y como fue indicado en las secciones anteriores, se hace hincapié en la necesidad de aumentar la cantidad de redes que se vinculan con las incubadoras, utilizando los contactos y el peso de los directivos de las mismas. Esto apuntando principalmente a conseguir fuentes de financiamiento, esfuerzos que deberían plasmarse en un plan de sostenibilidad. Finalmente, otra acción que podría ser útil, en este caso para la atracción de los emprendedores, es realizar una mayor difusión de las actividades de lanzamiento de los períodos de incubación, así como de publicidad de todos los procesos, concursos y actividades para que puedan ser visibilizados por la comunidad.

5. Recomendaciones

A partir de los resultados de la evaluación de las incubadoras paraguayas, se realizan una serie de sugerencias tendientes a fortalecer y potenciar las políticas de apoyo a incubadoras y emprendedores que se llevan adelante desde el CONACYT. En primer lugar, se presentan las sugerencias de mejora, para luego sugerir un conjunto de instrumentos de apoyo.

Sugerencias de mejora

Alinear los incentivos de los diferentes actores

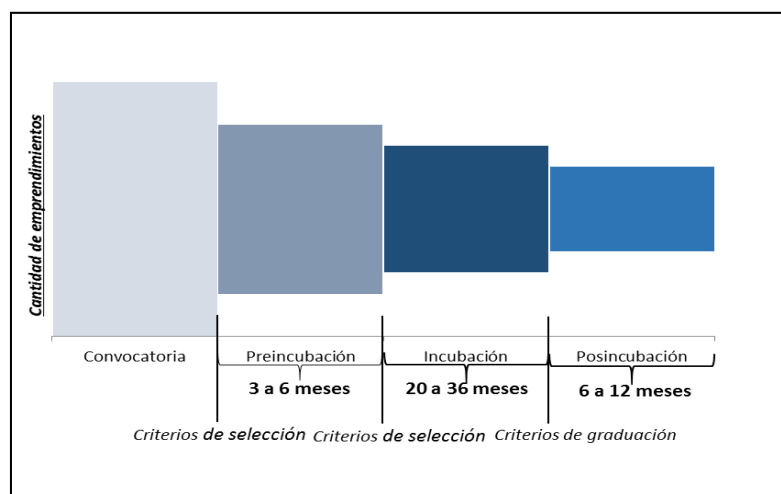
Respecto de las sugerencias de mejora, el aspecto fundamental a considerar es **alinear los incentivos de los diferentes actores**, poniendo foco en los resultados a alcanzar. En este sentido, se propone el desarrollo de **instrumentos de apoyo directo a emprendedores (e indirecto para incubadoras)**. Esto es, diseñar e implementar instrumentos de apoyo que puedan ser recibidos directamente por los emprendedores, los cuales deben estar patrocinados por una incubadora para poder postular. La incubadora, por su parte, recibe un apoyo vinculado a los proyectos aprobados que está patrocinando.

Focalizar el financiamiento en la obtención de resultados

Asimismo, se propone que el financiamiento que reciben, tanto los emprendedores como las incubadoras, esté focalizado en la **obtención de resultados**, y no en la provisión de insumos o el desarrollo de procesos.

En este sentido, las figuras que se presentan a continuación (Figuras N° 1 y N° 2) constituyen una referencia para la comprensión de los procesos de incubación, y para el diseño de instrumentos de apoyo que fortalezcan estos procesos, en vistas a la obtención de resultados.

Figura N° 1: Etapas del proceso de incubación (cantidad relativa de emprendimientos, intensidad del apoyo y tiempo)

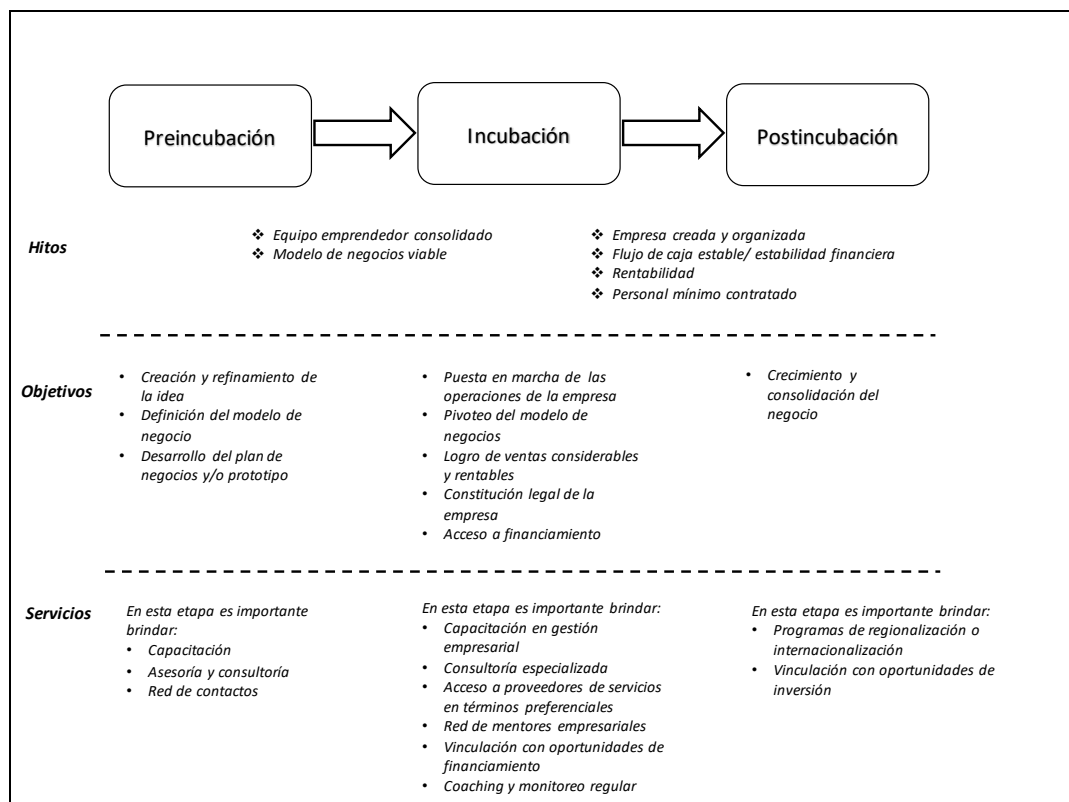


Esta figura muestra un diagrama de tipo embudo. El diagrama grafica la evolución de la cantidad relativa de emprendimientos que se produce al pasar por las distintas etapas de

incubación. De una muy amplia convocatoria, el número ya se reduce al pasar a la etapa de pre-incubación. Los emprendimientos seleccionados de este grupo son los que serán incubados. El trayecto del emprendedor, en esta etapa, es analizado a partir de dos variables: tiempo y resultados, para luego graduarse, según los criterios establecidos. Algunas de estas empresas, pasarán a una etapa de post-incubación o escalamiento, con el objetivo de crecimiento y consolidación del negocio, minimizando los riesgos.

Cada una de estas etapas tiene objetivos específicos, que deben plantearse con claridad, y un conjunto de servicios requeridos por los emprendimientos para pasar por cada etapa de manera exitosa (Figura N º2).

Figura N° 2: Descripción de las etapas de incubación



La **pre-incubación** ayuda a desarrollar conceptos viables y planes de negocio consistentes. Es el período en el que la incubadora brinda apoyo a los emprendedores para que transformen sus ideas en oportunidades de negocio y las puedan plasmar en un modelo de negocios innovador. La contribución del proceso de pre-incubación es garantizar que los emprendimientos que ingresan a la etapa de incubación estén listos para desarrollarse, posean una oportunidad de negocio clara y el componente tecnológico necesario para generar valor agregado.

La fase central de la **incubación** apoya a los emprendimientos en la implementación del modelo y plan de negocios, y en la operación del emprendimiento.

En la fase de **post-incubación** se brinda soporte y da seguimiento a las empresas una vez que se han graduado del programa de incubación, con el fin de buscar su crecimiento y consolidación en el mercado. Es el proceso a través del cual la incubadora apoya a las

empresas a lograr un mayor crecimiento en sus ventas y en la creación de empleo, a conseguir inversionistas y a alcanzar nuevos mercados regionales o internacionales.

Apostar a generar sinergias entre las distintas incubadoras

Continuando con las sugerencias de mejora, también es recomendable la **generación de sinergias entre las distintas incubadoras a través del trabajo asociativo**, el cual implica la necesidad de articulación entre diferentes actores del ecosistema emprendedor, a los fines de potenciar cadenas de valor que ya estén en funcionamiento, o bien que se quieran desarrollar como áreas prioritarias para el país.

Se destaca especialmente que en cada una de las acciones vinculadas a estas sugerencias se puedan **demostrar resultados** vinculados al desarrollo de emprendimientos. Para ello, es necesario contar con un sistema de monitoreo y evaluación que permita valorar estos resultados.

Detectar potenciales casos de éxito

Dentro de estos resultados, son cruciales los potenciales **casos de éxito**, que serían aquellas empresas que serían apoyadas para el escalamiento. Los casos de éxito refieren a emprendimientos que ya tienen un flujo de caja estable, una organización definida (que puede verse reflejada en un organigrama), y ya ha generado puestos de trabajo (además del equipo emprendedor). Es de gran importancia que los emprendimientos que sean apoyados para escalamiento cumplan los requisitos especificados para ser nominados como “casos de éxito” potenciales.

Publicar los aprendizajes obtenidos en el proceso

Finalmente, se propone la **publicación de aprendizajes** como acción impulsora de nuevos emprendimientos, de generación de efecto contagio, y de establecimiento de estándares de referencia para futuros emprendimientos a apoyar.

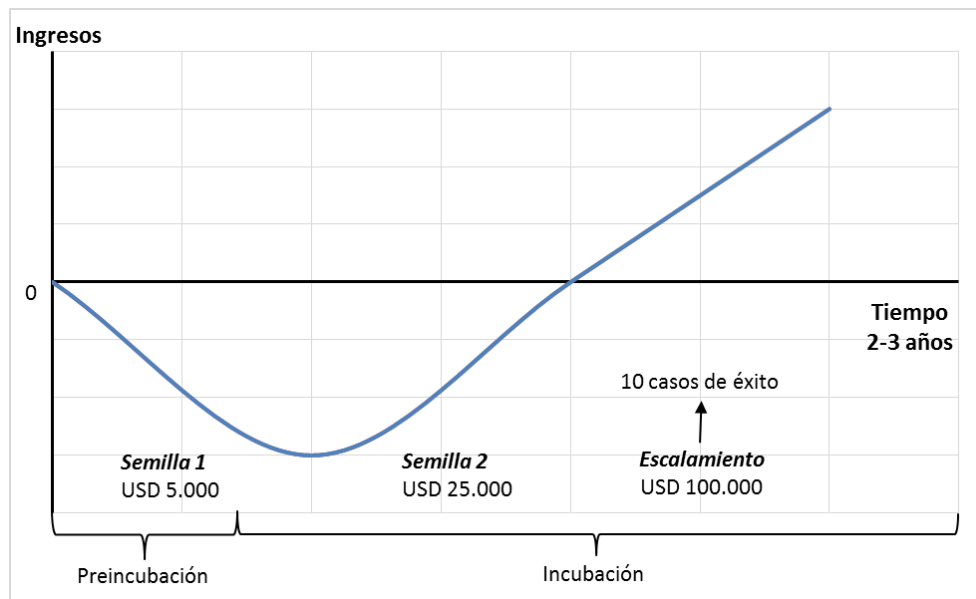
Instrumentos de apoyo a implementar

A partir de estas sugerencias, se propone un conjunto de instrumentos de apoyo que puedan fortalecer los aspectos señalados en los párrafos anteriores.

Instrumentos de apoyo a los emprendedores

En primer lugar, se presentan tres **instrumentos orientados a los emprendedores**: Capital Semilla I, Capital Semilla II y Escalamiento. Estos instrumentos corresponden a las diferentes etapas de incubación, tratando de acompañar a los emprendedores en las etapas de desarrollo de su negocio, tal como se presenta en la Figura N° 3.

Figura N° 3: Instrumentos de apoyo para emprendedores



El instrumento **Capital Semilla I** tiene por objetivo apoyar el primer momento, de pre-incubación, en el cual el emprendimiento comienza a conceptualizarse. Este apoyo contribuye a facilitar el paso del emprendimiento por el denominado “valle de la muerte”, como se observa en la Figura N° 3. En esta etapa, el emprendimiento requiere financiamiento para comenzar, aún en un momento en el que no se generan ingresos. El resultado de este instrumento es que el emprendimiento alcance la validación técnica y/o comercial, para luego continuar con la incubación. Se sugiere un monto aproximado a USD 5.000, para un período máximo de 6 meses. Los emprendedores deben postular patrocinados por una incubadora del catálogo de incubadoras de CONACYT. La incubadora patrocinante, con el fin de brindar servicios al emprendedor, puede recibir entre el 10% al 15% del monto adjudicado al emprendimiento.

En una segunda etapa, y habiendo alcanzado los resultados de validación técnica y/o comercial, los emprendimientos pueden postular a otro instrumento de apoyo, denominado **Capital Semilla II**. Este instrumento tiene por objetivo apoyar el pago de servicios para el lanzamiento del emprendimiento (asesoría financiera, valoración de la empresa, consultorías específicas, asesorías de franquicias, etc.). Estos servicios constituirían el núcleo central de la etapa de incubación, facilitando que el emprendimiento comience a generar ingresos. Se sugiere un monto aproximado de USD 25.000, con el requisito de postulación directa del emprendedor con el patrocinio de una incubadora del catálogo de incubadoras de CONACYT, la cual podrá recibir entre el 10% al 15% del monto adjudicado al emprendimiento apoyado.

El tercer instrumento de apoyo al emprendedor está focalizado en empresas que puedan convertirse en casos de éxitos y se orienta al **Escalamiento** de la empresa, es decir, a potenciar su crecimiento, minimizando los riesgos y llevando a la empresa a procesos de internacionalización. La modalidad de postulación sería similar a las anteriores, sugiriendo un monto aproximado de USD 100.000 por empresa. La idea de fondo es apoyar con un monto de dinero mayor, a un número menor de empresas. En tanto, la incubadora patrocinante podrá recibir entre el 10 al 15% del monto adjudicado al emprendimiento apoyado.

Asimismo, es muy importante que, desde el diseño de los instrumentos de apoyo como parte de una política pública, se prevean los mecanismos a través de los cuales se va realizar el seguimiento de estos procesos, y se vayan a evaluar los resultados, a partir de criterios previamente estipulados.

Instrumentos de apoyo al ecosistema emprendedor

En segundo lugar, se presentan **instrumentos orientados a apoyar el ecosistema emprendedor**, a través de diversas actividades de fomento.

Para ello, se sugiere un instrumento de apoyo al desarrollo de **redes de soporte para emprendedores**. Este instrumento puede estar dirigido a diferentes organizaciones que presten servicios a los emprendedores, incluyendo a las incubadoras. Se sugiere un monto que vaya de USD 100.000 a USD 150.000 para apoyar **redes de inversores ángeles, redes de mentores, redes de servicios de alto valor agregado, redes para incubar en cadenas de valor**, entre otras. Incubar en una cadena de valor implica generar proyectos asociativos para incubar empresas en clústeres específicos (por ejemplo en las áreas avícola, porcina, textil, entre otras). El concurso para este instrumento debería ser amplio, para desarrollar la creatividad y la innovación, y la propuesta puede ser alguna de las alternativas mencionadas, u otra actividad que genere capacidades y brinde servicios a los emprendedores.

Así como en los instrumentos de apoyo a emprendedores, para los instrumentos de apoyo al ecosistema emprendedor se debe fortalecer tanto desde el diseño, como en el seguimiento y evaluación, la orientación a resultados, y no a insumos o procesos.

6. Referencias

- EBN (2016). *Impact Report: Incubating Innovation, Accelerating Entrepreneurship*. Bruselas, Bélgica. Disponible para su acceso gratuito en:
<https://ebn.eu/system/download.php?f=/sharedResources/organisations/1/impact%20report/EBN%20Impact%202016.pdf>
- Ematris; Prodem; Innovos Group (2016). *Evaluación de la plataforma de apoyo al emprendimiento- Incubadoras de negocios apoyadas por CORFO*. Chile. (Documento no publicado).
- Knopp, Linda (2012). *2012 State of the Business Incubation Industry*. INBIA Catalog. EE.UU. Disponible para su compra en:
[http://bluetoad.com/publication/index.php?i=146142&m=0&l=&p=8&pre=&ver=html5#{"page":8,"issue_id":146142}](http://bluetoad.com/publication/index.php?i=146142&m=0&l=&p=8&pre=&ver=html5#{)



ISBN: 978-99967-867-5-4

