



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**INSTITUTO DE ESTUDIOS DE RÉGIMEN
SECCIONAL DEL ECUADOR**

IERSE

► **PROGRAMA:**

**DIPLOMADO EN
GERENCIA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
“DIPLOMADO SUPERIOR EN GERENCIA
DE GOBIERNOS SECCIONALES”**

► **TEMA:**

**INCUBADORA DE EMPRESAS PARA
GOBIERNOS SECCIONALES**

► **AUTORES:**

● PAOLA REINOSO
● SANDRA VÉLEZ



Cuenca - Ecuador

2006

AGRADECIMIENTO

Va nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay, y por su intermedio al IERSE y a sus distinguidos personeros por todo su apoyo y colaboración, quienes han organizado un evento de tan insigne valor que han permitido nuestro desarrollo personal y profesional e institucional.

A nuestros queridos padres y hermanos que con su amor y apoyo han incentivado en nuestros corazones el deseo de superarnos como profesionales y como seres humanos.



DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestros compañeros de Diplomado, pues hemos formado un grupo solidario que como objetivo central ha tenido buscar un aprendizaje integral, para lograr una mejor intercomunicación entre el sector público y privado que van a permitir un trabajo multidisciplinario en beneficio de toda nuestra colectividad.

Indice



Contenido

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Históricos

1.2 Antecedentes Teórico

CAPITULO II

PLAN ESTRATEGICO IEM

2.1 Diagnóstico Situacional

2.2 Establecimiento de Misión, Visión

2.3 Descripción de las fuentes de asesoramiento y aliados estratégicos

2.4 Diseño del organigrama orgánico funcional de la IEM

CAPITULO III

DESARROLLO DE PROYECTOS

3.1 Vinculación de los Municipios con el Sector Empresarial

3.2 Desarrollo de Proyectos Empresariales

3.3 Proyección de Oferta Empresarial

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFIA

I NTRODUCCIÓN



Ecuador al igual que muchos países en América Latina ha venido dando importancia trascendental a la formación de **INCUBADORAS**, que son empresas destinadas a dar apoyo a proyectos viables, todas estas microempresas requieren de un incentivo tanto en aspectos económicos como en asesoría técnica, legal y sobre todo de los gobiernos seccionales, etc. También se les conoce a las incubadoras como semilleros de empresas, centros de promoción empresarial, entre otros.

Una experiencia relevante en nuestro ámbito es la de **EMPRENDER** una empresa incubadora de Pichincha. Emprender es una empresa de economía mixta, de carácter regional pues su centro de operación está en Pichincha – Ecuador, para la consecución de sus objetivos ha buscado el apoyo tanto del sector público, privado y otros actores sociales que le han dado el apoyo necesario para que proyectos viables tales como V-mail, Refriservicios, Strategic Solutions; que son los tres proyectos sobre los que ha venido trabajando de una manera exitosa, surtan efecto causando impacto en la colectividad pichinchana y porque no decirlo en le resto del Ecuador que ha seguido su ejemplo y ha servido de base para que ciudades como Cuenca empiece a forjar su propia incubadora con apoyo de universidades y otros actores sociales, acogiendo como nombre **INNPULSAR**.

Uno de los nombres como se ha conocido a las incubadoras es como clusters, pues se refiere a los conglomerados, es decir se creó como una especie de consorcios destinados a revivir proyectos e inyectar capital tanto para su viabilidad como para obtener un impacto beneficioso a la comunidad.

LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las Incubadoras funcionan desde 1958 en Stanford (USA), con gran éxito. En Colombia se promueven desde los años 70's, pero requieren de mayor respaldo para que logren su objetivo social. Brasil en la década de los 80's, cuando el mundo pasaba por transformaciones en el ámbito económico, grandes empresas estaban en crisis y la creación de las PyMEs eran estimuladas por los gobiernos, llevados por la perspectiva de generación de nuevos puestos de trabajo y la renovación económica de sus regiones.

Los avances tecnológicos en áreas emergentes como telecomunicaciones, biotecnología e informática, abrieron oportunidades para la creación de nuevas empresas que generalmente eran fundadas por técnicos e investigadores vinculados a departamentos de universidades, centros de investigación o medianas y grandes empresas inmersas en áreas tecnológicas sobre todo. En Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Inglaterra, varias experiencias relacionadas con la creación de pequeñas empresas de base tecnológica se tornaron mundialmente famosas. Gran parte de ellas tuvieron como factores determinantes la proximidad con el ambiente universitario, la proximidad de clientes y proveedores, la disponibilidad de recursos humanos, la existencia de capital de riesgo y la participación del Estado.

De todas estas experiencias a nivel mundial nacieron las llamadas **Incubadoras de Empresas (IE)** que no son otra cosa que verdaderas moradas de empresas que permiten incrementar la tasa de desarrollo, estabilidad y consolidación de éstas durante la etapa inicial. Dentro del desarrollo económico, las **IE** sustentan la transformación de una promisorio iniciativa en una rentable empresa. Cuando de pequeños y medianos emprendimientos se trata, en los sectores industriales emergentes o intensivos en tecnología, las tasas de supervivencia son **superiores al 80%** comparada con el **20 ó 30%** en el caso de aquellas que no han nacido en las denominadas *incubadoras de empresas (IE)*.

En las **IE**, el emprendedor encuentra la infraestructura necesaria para que su empresa resida; y a través de los contactos formales e informales que se den en este entorno donde, durante un tiempo, conviven emprendedores y un grupo multidisciplinario de profesionales, encuentran la logística necesaria para llevar a cabo la innovación. Sobre todo en el caso de iniciativas que podrían ser difíciles o imposibles de realizar en forma individual, se incuban allí con altas posibilidades de éxito.

Tanto por la reducción de los riesgos durante las etapas iniciales del negocio, como también por la cantidad de iniciativas de empresariales que una vez incubados prosperan, se trata de un fenómeno exitoso que, desde la década del 70, se da en los países industrializados, y que hoy adoptan los países en vías de desarrollo sostenible.

En la actualidad, al entender que los frutos de la actividad de investigación científica tienen insuficiente valor económico si no se los cosecha sistemáticamente en el mercado, distintos países en vías de industrialización difunden la instalación de **IE**, con diferencias formales, aunque no sustanciales. Un reciente estudio de ciento setenta y cinco **IE**, en siete países en proceso de desarrollo sustentable, revela que las incubadoras pueden contribuir al crecimiento y la revitalización regional:

- ▣ Existen diversos países como México que tienen doce **IE**, desde que en 1990 creó la primera empresa en el **Parque Industrial CIVAC**, lo que no se originó por sinergismo con la industria, sino como elemento catalizador de la misma.
- ▣ Indonesia instaló el **Parque Tecnológico PUSPIPTEK** para comercializar los resultados obtenidos en sus laboratorios de investigación.
- ▣ Corea, en su *Ciudad Científica Taedok*, un complejo de 2.673 iniciativas empresariales, patrocinado por instituciones científicas y privadas, aloja a 18.000 empleados y, entre laboratorios, institutos de investigación y de enseñanza superior, posee un activo **Incubador de Negocios Tecnológicos**.

- ▣ Algunos países en Latinoamérica como Colombia, Brasil, Argentina, Ecuador, entre otros se han visto en la necesidad de crear y llegar a desarrollar con éxito las **IE**, frente a una latente realidad por la que están atravesando la mayoría de ellos como es: **falta de espacios para el desarrollo de empresas de riesgo, inadecuada infraestructura, ineficientes procesos de comercialización de los resultados de las investigaciones, inadecuadas actitudes empresariales, ausencia de una cultura del desarrollo similar a la de países industrializados y una pobre red de negocios.**

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Una incubadora de empresas es una estructura de acogida temporal que ofrece espacios o locales, ayudas y servicios adaptados a las necesidades específicas de las empresas en fase de creación o de empresas recientemente creadas.

Una incubadora de empresas presenta cuatro características principales:

- ▶ Una oferta de locales modulares para una estancia de duración limitada.
- ▶ Un acceso a servicios compartidos, frecuentemente de tipo administrativo.
- ▶ Un acceso a posibles servicios de ayuda en: gerencia empresarial, tecnologías, etc.
- ▶ Un lugar de intercambios entre empresas.

CLASES DE INCUBADORAS

Se pueden diferenciar tres tipos:

1) **Las Incubadoras de Proyectos**, acogen a los emprendedores antes de la constitución de su empresa y ponen a su disposición servicios diversificados y adaptados a sus necesidades.

2) **Las Incubadoras de Empresas**, acogen a las empresas después de su creación efectiva y ofrecen servicios, generalmente comerciales, indispensables para el desarrollo de las nuevas empresas. Existen diferentes tipos de incubadoras de empresas:

- ▶ Generalistas.
- ▶ Industriales.
- ▶ De Nuevas Tecnologías.

3) Las Incubadoras de Productos, ofrecen servicios relacionados con el desarrollo de actividades muy dirigidas a nuevos e innovadores productos vinculados a nuevas tecnologías.

OBJETIVOS DE LAS INCUBADORAS

El objetivo principal de una incubadora de empresas es el de reforzar de forma significativa las posibilidades de éxito y de desarrollo de una nueva empresa o iniciativa empresarial. El fin de la incubadora se concreta en mejorar el índice de desarrollo, estabilidad y consolidación, el índice de crecimiento (evolución de las inversiones, facturación y empleos creados) y de rentabilidad de las empresas, así como de la disminución de la tasa de desaparición o desintegración de las nacientes iniciativas empresariales.

Las acciones a realizar por la incubadora para conseguir estos objetivos, son las siguientes:

- ▣ Ofrecer los medios adecuados y adaptados a las nuevas iniciativas empresariales, reduciendo de esta manera los costos iniciales en las nacientes empresas.
- ▣ Facilitar el acceso de los creadores de nuevos emprendimientos empresariales a expertos con amplia experiencia y conocimiento en el ámbito de la gerencia y ocasionalmente de la tecnología.
- ▣ Reforzar la credibilidad de las empresas seleccionadas a través de su conexión con el entorno económico y social.
- ▣ Consolidar la constitución de la nueva empresa en el tejido económico local.

▶ **Los FACTORES DE ÉXITO DE UN PROYECTO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS, entre otros son:**

- Reconocer que la incubadora requiere subsidio inicial.
- Iniciar con encuestas de demanda, análisis de factibilidad y plan de negocios.
- Escoger sitio y espacios físicos que faciliten la incubación y generación de ingresos.
- Seleccionar, entrenar, remunerar y motivar a los administradores de las incubadoras.
- Seleccionar empresas que estén en sus primeras fases y que tengan potencial de crecimiento.
- Desarrollar un rango de servicios de: consultoría, información, desarrollo de empresas, finanzas y redes orientado a las necesidades de las empresas.
- Promover a la incubadora como plataforma de aproximación y de soporte entre gobiernos locales, universidades, parques tecnológicos, redes externas, etc.
- Crear asociaciones, cámaras, clubes y otras estructuras que puedan promover el respaldo a las incubadoras.
- Instalar Sistemas de Información para recolección de datos que permitan el monitoreo y la evaluación del comportamiento, efectividad y sustentabilidad del proyecto.

PROCESO DE INCUBACIÓN



PREINCUBACIÓN

Participan los llamados emprendedores quienes analizan su plan de negocios, buscan alianzas comerciales y estratégicas para desarrollarlas, con el asesoramiento de tutores. Acceso gratuito tanto a cursos, foros de capacitación ofertados por la incubadora, asesoría financiera y legal, y ámbitos relacionados con los negocios. Se asesora a los emprendedores dándoles acceso a la red de tutores empresariales, redes de contacto, acceso a libros, bases de datos, análisis de mercado, propuestas y recomendaciones en la realización del plan de negocios, ayuda en formulación de alternativas viables para el capital semilla, etc.

INCUBACIÓN

En esta fase se da la realización del proyecto o plan de negocios, mismo que ha sido analizado y su estructura ha sido discutida previamente, todo esto con el objetivo de brindar a la comunidad un servicio óptimo fortalecido con las estructuras llevadas a cabo en la preincubación. Es decir es la puesta en marcha en si de todo lo planificado para conseguir llevar a cabo un proyecto lleno de éxito.

POSTINCUBACIÓN

Los resultados deben ser visibles. Deben establecerse parámetros para medir el crecimiento de la empresa. No se descuida la capacitación y asesoría constante que reciben los emprendedores, estos tienen un seguimiento continuo sobre la marcha de la empresa, su funcionamiento y sostenibilidad.

Existen formas de incubación: Externa: las empresas hacen uso de los servicios de la incubadora pero su presencia es en la parte externa. Interna: las empresas físicamente se encuentran dentro de la incubadora.

No todos los proyectos presentados son acogidos por las incubadoras, pues como son proyectos prósperos deben tener bases sólidas para crecer, pues se apuesta a ganar, acogiendo en el seno de las incubadoras proyectos condicionados para lo cual hay que tomar en cuenta:

- ❖ Se reciben los proyectos que cumplan los requisitos.
- ❖ Las ideas planteadas por los emprendedores deben ser innovadores.
- ❖ Los emprendedores tienen procedencia versátil (Instituciones públicas, privadas o académicas).

Es necesario llenar un formulario especial, presentar la documentación básica de la persona o personas sean naturales o jurídicas, la incubadora debe conocer a ciencia cierta la identificación del emprendedor, del proyecto presentado, aspectos sobre el producto a ofrecerse, viabilidad, aspectos relevantes del mismo y como desea ser financiado.

PLAN ESTRATEGICO PARA LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN LOS GOBIERNOS SECCIONALES

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La demanda por acciones de promoción de desarrollo económico local ha estimulado la oferta de tecnologías para la formulación de políticas a ser implementadas por los gobiernos locales. Estas tecnologías comprenden las diferentes etapas del proceso, desde los estudios y análisis de identificación de las potencialidades, la definición de los objetivos y metas, los mecanismos de articulación de los diferentes actores, la programación de las acciones y el control y la evaluación.

Los gobiernos locales enfrentan la necesidad de capacitarse en estas materias tanto para la conformación de sus propios equipos técnicos como para la contratación de consultorías y asesorías que apoyen total o parcialmente los procesos. Las iniciativas locales deben por tanto mejorar y aumentar los niveles de relaciones entre las empresas.

La puesta en marcha de políticas de desarrollo local se enfrenta a limitaciones específicas en los diferentes países tales como:

- a. Se carece de un marco legal adecuado que reconozca y estimule esta función en el nivel local y su articulación con las responsabilidades nacionales. A pesar de que en la práctica se ha consolidado una experiencia de promoción del desarrollo económico, en muchos casos los países europeos no la han adoptado como una política de Estado y por tanto no la han regulado ni institucionalizado.
- b. Existe una reducida autonomía para la acción local. No hay suficiente descentralización y dotación de recursos presupuestarios. Cuando el proceso de descentralización y de devolución de competencias a las comunidades locales no se ha extendido y a hecho operativo en todo el territorio nacional, los gobiernos locales ven reducida su autonomía para la acción, por lo que la política de desarrollo local no puede generalizarse en todos los territorios y queda reducida a aquellos municipios y regiones más dinámicos y emprendedores.

c. Falta de recursos humanos adecuados para la gestión local que constituye una de las limitaciones más importantes de las políticas de desarrollo local es que, en este nivel, frecuentemente los directivos y los recursos humanos en general, de los ayuntamientos y las regiones, carecen de los perfiles necesarios para gestionar las agencias e instrumentos del desarrollo local.

d. Las unidades territoriales carecen de masas críticas, aquí el problema del tamaño de los gobiernos locales afecta no solamente la provisión de servicios sociales y de infraestructura sino también la introducción de determinados instrumentos de promoción del desarrollo. Dado que hasta cierto punto el número y tamaño de los gobiernos locales es un factor difícilmente modificable, esto implica la necesidad de explorar mecanismos como la asociación de municipios que resuelvan los problemas de escala.

e. Insuficiente coordinación entre los agentes en los distintos niveles de gobierno que constituye un requisito para el adecuado funcionamiento de las políticas locales de desarrollo económico es su combinación con las políticas sectoriales y regionales ejecutadas por el Gobierno Central.

Cada ciudad o región tiene sus problemas particulares. Existen grandes diferencias entre las localidades y territorios que tienen una alta capacidad innovadora, las áreas de vieja industrialización, que afrontan problemas graves de desindustrialización, las zonas de industrialización endógena, las regiones rurales con capacidad de desarrollo endógeno y las regiones con sistemas productivos frágiles y con fuerte deterioro medioambiental.

a) Cada tipo de áreas requiere un tratamiento específico y la utilización de instrumentos adecuados para resolver sus problemas.

b) En aquellos casos donde hay potencial de desarrollo pero el sector privado no puede resolver completamente y es necesario actuar o en materia de infraestructuras o en las actividades de soporte en conocimiento, tecnología y formación de empresarios.

c) Un elemento central es el estudio de la demanda donde uno de los puntos centrales de todo plan de desarrollo local es definir las actividades económicas (naturaleza, generación de rentas y empleo y efectos sobre la distribución de la riqueza y el ecosistema) que van a ser el elemento motor del proceso de cambio estructural. En todo caso, las actividades productivas, sobre las que se debería articular la estrategia, necesariamente han de responder a la existencia de demandas actuales o potenciales de los bienes que las empresas o explotaciones locales producen. En las economías de mercado, solo tiene sentido favorecer la oferta de productos para los que existe salida en los mercados nacionales o internacionales.

d) No siempre hay potencialidades, como en el caso de las áreas rurales más desfavorecidas, la cuestión reside en que las debilidades estructurales son tan importantes y las potencialidades locales tan limitadas, que se reduce drásticamente el margen de maniobra posible de la estrategia en la elección de las actividades a partir de las que se motoriza el desarrollo.

e) En el caso de áreas con potencial de desarrollo endógeno, pero que necesitan un fuerte cambio estructural, la política de desarrollo local puede jugar un papel importante, es posible diseñar un plan de desarrollo local, en el que la diversificación sectorial sea uno de los puntos de apoyo de la reestructuración productiva de la economía local.

f) Donde hay un modelo de desarrollo endógeno consolidado, donde existe un saber hacer empresarial, las mejores prácticas recomiendan que la política económica local se centre en crear un entorno más competitivo. El gobierno local puede resolver los problemas, a través de iniciativas encaminadas a mejorar el entorno y las condiciones de la producción.

❖ Misión



- ❖ Crear, Apoyar y Desarrollar Emprendedores Innovadores, siempre con Pasión, Innovación y Compromiso, con el apoyo de los gobiernos seccionales como principales aliados estratégicos, buscando brindar servicios de calidad a la ciudadanía, para lo cual cuentan con proyectos innovadores que involucran a la comunidad basados en desarrollo sustentable.

❖ Visión



- ❖ Llegar a ser el motor generador de mayor riqueza en la región con participación de gobiernos seccionales, involucrando a la comunidad y optimizando los servicios públicos a nivel de gobiernos seccionales de todo el país.

ALIADOS ESTRATÉGICOS

Fundamental es la tarea que cumplen los aliados estratégicos dentro del proceso de incubación, pues son la base que necesitan los proyectos para llegar a un final exitoso, dentro de los principales aliados tenemos:

- ▶ Municipios
- ▶ Gobierno Provincial
- ▶ Juntas Parroquiales
- ▶ Empresa Privada
- ▶ Comunidad a la que va dirigida
- ▶ Universidades
- ▶ Cámaras de la Producción, comercio, etc.

GRUPOS HUMANOS A LOS QUE SE DIRIGE

Los “emprendedores” son un grupo de personas que capacitan y dan asesoría en diferentes aspectos para que los proyectos puedan tener éxito. Son quienes organizan, gestionan y asumen el riesgo del proyecto, además debe tener:

- ❖ Conocimientos adecuados en varias áreas
- ❖ Experiencia
- ❖ Capacidad de incentivar a sus emprendidos en los retos por lograr

ESTRUCTURA DE UNA INCUBADORA.

EL EQUIPO DE DIRECCION.

* La dimensión del equipo

Los efectivos del equipo de dirección están en función de las dimensiones, pero también de los objetivos de la incubadora.

En Francia, generalmente es de 2 o 3 personas. Muchas veces estos pequeños equipos son reforzados por personal asignado por agentes colaboradores de la incubadora (Centros de formación, grandes empresas, o miembros de Asociaciones de Gobiernos Seccionales)

* Las responsabilidades y los perfiles

Es de trascendental importancia una política de animación como característica relevante de las incubadoras y como uno de los factores principales de éxito. En consecuencia, la elección del director y de su equipo tiene la mayor importancia para el éxito. El director tiene una función similar a la de un director de empresa. Las competencias del equipo responsable están directamente en función de los fines de la incubadora. En todos los casos se requieren capacidades para la comunicación y las relaciones humanas, elevada motivación y disponibilidad.

ESTRUCTURA JURIDICA

Factores a considerar:

- ▶ La aportación de terrenos y de locales, las realiza normalmente una administración pública o por una gran empresa, muchas veces de forma gratuita.
- ▶ La inversión necesaria para la construcción de nuevos locales o para la rehabilitación de locales antiguos.
- ▶ La necesidad de una estructura responsable de la gestión y la animación, así como del equilibrio financiero de la incubadora.

Algunos ejemplos posibles de formas jurídicas de las incubadoras:

- ▶ Una Asociación o Entidad sin fines de lucro controla y gestiona la incubadora.
- ▶ Una operación jurídica de dos o tres instituciones locales que crean una entidad. Esta entidad puede contratar una empresa comercial para que gestione la incubadora.
- ▶ Instituciones públicas o privadas que directamente gestionan una incubadora.
- ▶ La creación de una empresa pública específica.
- ▶ Los proyectos de incubadora, en cuanto a origen de sus fondos de inversión ofrecen diferentes posibilidades: financiación pública, privada, mixta.

VINCULACIÓN DE LOS MUNICIPIOS CON EL SECTOR EMPRESARIAL

Innovar en la gestión municipal es enfrentar las situaciones de manera original mejorando la eficacia y la eficiencia del gobierno local, permitiendo el logro de resultados más efectivos en términos de los requerimientos de la sociedad. Esto supone que las tecnologías y procedimientos no necesariamente se refieren a algo nuevo y original, dado que muchas veces una innovación es el resultado de la combinación de elementos existentes o de soluciones conocidas, adaptadas a circunstancias específicas en formas o procesos nuevos. Existen dos clases de innovaciones que son las **innovaciones mayores** que producen un cambio substancial en la gestión municipal a partir del rediseño de procesos y productos; y **las innovaciones menores** que implican sólo un pequeño cambio a partir de una mayor eficiencia en el uso de los recursos y una mejora en la calidad del servicio.

Generalmente la innovación suele ser el resultado de procesos acumulativos, de la inspiración de los sujetos del cambio, además suele ser el producto final de un largo proceso de aprendizaje que inclusive se puede haber generado mucho tiempo antes fuera del gobierno local. La innovación no es patrimonio de los gobiernos locales de mayor complejidad institucional: si bien puede establecerse una mayor tendencia al estímulo para el desarrollo de la innovación en los gobiernos de municipios de mayor tamaño, esto no condiciona su desarrollo. Más clara es la correspondencia entre innovación y flexibilidad organizacional: la innovación no se desarrolla generalmente en las áreas del gobierno local excesivamente dotadas de reglamentaciones, dado que los elevados niveles de formalización de procedimientos podrían generar una menor tendencia al estímulo de la innovación y, en el caso de que ésta se desarrolle, lo hace en forma lenta y gradual.

La crisis, que influye en el proceso de toma de decisiones, puede obligar a la organización a la revisión radical de sus objetivos, políticas, procesos y sistemas, lo que potencialmente la transforma en un contexto propicio para el desarrollo de la innovación en la gestión pública. La innovación se origina en la necesidad de superar o de adaptarse a nuevos desafíos, razón por la cual la asunción de nuevas funciones por los gobiernos

locales también puede originar la innovación. Es por ello que en un espacio en el que sucesivas políticas de reforma provocan el retiro del Estado de áreas en las que tradicionalmente se desarrollaba, y frente a la aparición de nuevas demandas los gobiernos locales tienen la necesidad de responder a las nuevas demandas de la colectividad.

También los procesos de modernización, el incremento de la **participación comunitaria**, con el consiguiente fortalecimiento de la sociedad civil, obliga a la organización estatal a desarrollar innovaciones que puedan satisfacer el nuevo tipo y nivel de demandas, en este sentido, la consolidación de liderazgos de tipo democrático - participativos puede constituir un fuerte estímulo a la innovación, pues este tipo de líder conduce hacia el logro de resultados, en la búsqueda de información, en la discusión de alternativas, en estimular las experiencias de prueba y error y en recompensar el descubrimiento de la innovación. Estrechamente vinculado al origen de la innovación, están los **actores del cambio**.

En lo referente a la innovación en *los actores y su poder de cambio*, un actor, político o **líder innovador**, desarrolla una innovación con el fin de aumentar la eficiencia de la organización, o su prestigio personal a partir del reconocimiento avalado con el consenso popular. Esta innovación genera un desequilibrio en la organización, dado que su adopción altera las condiciones en las que se desarrolla el funcionario. Ello incentiva a otros a seguir el camino, produciendo la eliminación progresiva de la ganancia de prestigio excepcional y motivando a este o a otros funcionarios a realizar nuevas innovaciones. Estas cambian el comportamiento estático de la gestión y pueden transformarse en causa de desequilibrios de las relaciones de poder dentro de la organización pero también de la difusión de la innovación en otras unidades de gobierno.

Otro aspecto a considerar es la **dependencia medioambiental**, en la que lo básico es el cambio en el entorno y los nuevos requerimientos que esto supone, obligando a una reorganización para el desarrollo de nuevas funciones y la atención de nuevos temas requeridos por la sociedad. La función de los actores es aquí más inconsciente y su papel es transmitir la fuerza del contexto a la organización en lugar de tomar decisiones independientes. El funcionario se transforma en este sentido en un catalizador entre el ambiente y la organización y, con el auxilio de otros miembros del gobierno, logra que

el cambio encuentre los canales institucionales necesarios para su ejecución, donde el origen de la innovación nace de una creciente presión ciudadana, que se ha manifestado especialmente en los últimos años. En este sentido, el cambio se generaría en la población, para ser catalizado en el gobierno local por el funcionario, que lo impulsa para lograr su supervivencia de la gestión de la innovación y responder a las nuevas demandas de las empresas y de la sociedad civil pueden obligar a las instituciones públicas a desarrollar innovaciones que puedan satisfacer el nuevo nivel y tipo de demandas de la colectividad.

Además existe una perspectiva **institucionalista** que privilegia al conjunto de conductas que tratan de conformarse a un estándar derivado de la historia y los valores colectivos de la organización o incluso de los valores sociales bajo los que fue creada. En este caso los actores generan el cambio a partir del grado de correspondencia que guarden con los valores de la organización.

Considerando la experiencia internacional, las iniciativas de creación de una incubadora de empresas, provienen de diferentes tipos de promotores tales como Universidades, Municipios, Administraciones Públicas Nacionales o Regionales.

Casi en todos los casos, los impulsores de estas iniciativas inician el proyecto de forma concertada entre varios actores. Los municipios parecen ser un actor indispensable en la medida que controlan la existencia de terrenos y locales.

En muchos casos, los municipios que asumen la iniciativa, tratan de asegurarse la colaboración de organismos privados y profesionales, tanto para el estudio de puesta en marcha de los nuevos emprendimientos empresariales así como para la gestión de los servicios.

EL MERCADO DE UNA INCUBADORA

La eficacia de una incubadora, en términos de promoción de la creación de empresas o de nuevas empresas en crecimiento, está vinculada a la coherencia entre sus características (espacios, servicios, dirección) y el contexto socioeconómico local, la profesionalidad de sus promotores, y la red de capacidades a movilizar.

Una incubadora se inserta en un contexto determinado, ya se trata de una zona de reconversión industrial, una zona de investigación, un área comercial, etc. Deberá por tanto, apoyarse sobre esa realidad local para definir su producto y acotar su mercado.

Las causas de fracaso de algunas incubadoras, pueden atribuirse a una cierta inadecuación entre las estructuras creadas, y la existencia de un mercado local solvente.

Puede decirse, que, ya sea por razones personales o de estrategia empresarial (actividad, mercado, etc.) los creadores de empresa no tienden a desplazarse. En momentos difíciles (proceso inicial), prefieren implantarse en un territorio que les es familiar, y beneficiarse de sus propias redes profesionales o de amistades.

LA OFERTA DE SERVICIOS

LOS LOCALES O ESPACIOS.

*** Las zonas individuales**

Normalmente, aunque dependiendo de la especialización de la incubadora, el espacio individual se divide en zonas de oficinas y de talleres.

El monto del alquiler es muy variable, desde la gratuidad total, la gratuidad durante el primer año o precios fijos por debajo de los precios de mercado. Según estudios realizados recientemente, a nivel internacional, los precios de alquiler se sitúan en una media de 20% por debajo de los precios de mercado.

En cuanto a las superficies, dependerá de la especialización de la incubadora: una incubadora de alta tecnología generalmente consume menos espacio que una actividad industrial clásica.

*** Las zonas comunes**

Los espacios comunes generalmente ofrecen:

- ▶ “Hall” de recepción y acogida.
- ▶ Oficinas y secretaria.
- ▶ Sala de reuniones.

- ▶ Sala informática.
- ▶ Ocasionalmente, pueden encontrarse:
- ▶ Sala de exposiciones.
- ▶ Biblioteca, documentación.
- ▶ Cafetería, restaurante.
- ▶ Sala de proyecciones.

Las cargas financieras ligadas a la utilización de estos espacios, pueden ser subvencionadas o facturadas en dos modalidades:

- ▶ incluyéndolas en el coste del alquiler de base.
- ▶ proporcionalmente al nivel de utilización individual.

LOS SERVICIOS A LAS EMPRESAS

Normalmente, se ofrece una gama completa de servicios que incluyen:

- ▶ Asesoramiento estratégico.
- ▶ Búsqueda de “partenaire”.
- ▶ Operaciones de promoción colectiva.
- ▶ Asesoramiento en “management”.
- ▶ Participación en el capital.

Los servicios de base son, por regla general, ofrecidos por el propio equipo de gestión de la incubadora. Los servicios de apoyo o de asesoramiento para el desarrollo empresarial lo son, muchas veces, por asesores externos.

LA CAPACIDAD DE RECEPCION O ACOGIDA.

*** El número de empresas**

El número de empresas acogidas suele promediar en torno a las 30 empresas. Esta cantidad permite un buen reparto de los servicios comunes, una buena comunicación interna. La dificultad para conocer el mercado real de emprendedores a nivel local que podrían ser clientes potenciales de la incubadora, hace que la mayoría de los promotores de una incubadora sean prudentes en cuanto a la dimensión de la estructura, en la

mayoría de los casos, se va evaluando esta capacidad de acogida de una manera progresiva en función de los resultados de las primeras realizaciones.

*** La dimensión de las empresas**

Es conveniente priorizar las empresas pequeñas, de manera que preservar un equilibrio entre los diferentes usuarios. Una empresa excesivamente grande tenderá a utilizar los servicios de la incubadora con gran asiduidad lo que irá en detrimento del resto de las empresas de la incubadora.

*** El tiempo de ocupación.**

No existe una norma en cuanto al tiempo de estancia de las empresas en la incubadora. De dos a cuatro años de estancia parece ser la media en países anglosajones (Gran Bretaña, Canadá, EEUU.), mientras que en Francia no llega a los dos años.

Las empresas con fuerte crecimiento tienden a partir más o menos rápido. Las empresas con menor potencial de desarrollo tienen tendencia a retardar su salida de la incubadora. Otras, en cambio, desaparecen antes de salir de la incubadora.

LA PROMOCIÓN DE LA INCUBADORA

La promoción tiene como objetivo acercar la Incubadora a los creadores de empresa. Normalmente se realiza a través de la información a organismos e instituciones ligadas a la creación de empresa: Centros de formación, Asesores de empresa, Administraciones Públicas, Asociaciones empresariales, etc. Otra vía es la de las campañas publicitarias o de comunicación específica (avisos en prensa, videos publicitarios, edición de folletos, etc.). La promoción incluye también la promoción individual de cada empresa. El éxito de una incubadora se mide también por el éxito individual de las empresas acogidas. Finalmente, la promoción de una incubadora, también es la vía de promocionar de una región o una localidad a nivel nacional e internacional.

LA SELECCION DE LAS EMPRESAS.

*** Los criterios de selección.**

La selección de las empresas se realiza, normalmente, según criterios comunes a todas las incubadoras:

- ▶ las capacidades emprendedoras y la competencia de los individuos.
- ▶ la viabilidad y calidad del proyecto.

Según el grado de especialización y las características de la incubadora, diversos elementos son tomados en cuenta:

- ▶ el número de empleos creados.
- ▶ el sector de actividad.
- ▶ el grado de innovación.
- ▶ el carácter industrial o de servicios.
- ▶ la dimensión del proyecto.
- ▶ el valor agregado por la empresa debido a su presencia en la incubadora.
- ▶ la proximidad de los mercados.
- ▶ la apertura de nuevos mercados.

*** Procedimiento de selección.**

La selección puede llevarse a varios niveles:

- ▶ El informe de admisión definitivo será realizado por el responsable de la incubadora. Es el mejor conocedor de las empresas instaladas.
- ▶ Otros promotores de la incubadora como Centros de Formación, Cámaras Empresariales o Bancos pueden ejercer una influencia en esta decisión, en la medida que participan en la creación y futuro de las empresas.
- ▶ Informes de otros agentes, como asesores empresariales, son solicitados a la hora de decidir los proyectos seleccionados.

CONCLUSIONES

En los últimos años se ha visto la necesidad cada vez mayor que los gobiernos locales trabajen con proyectos innovadores, con talento humano eficiente y sobre todo que se de un involucramiento activo de la comunidad.

En los diferentes países, los gobiernos locales han asumido un papel activo en la promoción del desarrollo económico motivado tanto por los problemas económicos enfrentados por sus territorios.

Las incubadoras de empresas brindan una nueva opción en cuanto a una inmensa gama de proyectos, los mismos que se desarrollan en base a estrategias programadas. El proceso de incubación implica asesoramiento tanto jurídico, financiero, etc.

El talento humano se encuentra presente y es preciso potencializarlo ubicando a cada individuo en roles adecuados para sacar adelante proyectos sustentables. Las incubadoras proporcionan un capital semilla y asesoramiento indispensable para encaminar los proyectos a desarrollarse

RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones básicas dentro del proceso de incubación es la capacitación constante del talento humano, buscar proyectos innovadores.

Crear un plan de negocios adecuado que nos lleve paso a paso a proyectarnos económicamente, destinando los recursos adquiridos de manera adecuada.

El plan de negocios ayuda a captar y dirigir el área financiera del proyecto, por lo que se convierte en una herramienta fundamental dentro de las incubadoras de empresas.

BIBLIOGRAFIA

INTERNET:

▣ EMPRENDETEC (RED DE INCUBADORAS)

➤ www.itesm.mx/pai/publico/home/homedoc

▣ INCUBADORA VIRTUAL DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY

➤ www.emprendetec.com

▣ PROYECTO CIUDAD DEL SABER

➤ www.ciudadelsaber.org.pa/es

▣ SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

➤ www.senacyt.gob.pa

▣ SITUACIÓN ACTUAL DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE MONTEVIDEO:

➤ www.montevideo.gub.uy/pymes/Oportuni/incuba.htm

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIOQUIA

➤ www.incubadora.org.co

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS

➤ www.gestiopolis.com/lidera/revistas/edic9/Incubadora.htm

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS

➤ www.junin.mun.gba.gov.ar/html/promocion/incubadora.htm

- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS COPPE/UFRJ**
 - www.incubadora.coppe.ufrj.br/
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA USFQ**
 - www.usfq.edu.ec/incubadora/
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS**
 - www.netaccede.com/incubadoraemp.htm
- ▣ **CORPORACIÓN DE INCUBADORA DE EMPRESAS DE BOLÍVAR**
 - www.incubarbolivar.org/incubadora.htm
- ▣ **DIARIOPYME - INAUGURACIÓN INCUBADORA 3IE**
 - www.diariopyme.cl/newtenberg/1389/article-32747.html
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS**
 - www.senamed.edu.co/Asuempresarios/Incubadora.htm
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS**
 - www.secyt.gov.ar/pype/novedades_incubadoras_de_empresas.htm
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS**
 - www.e-commerce.org.br/incubadoras.htm
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**
 - www.rau.edu.uy/universidad/secprod/p07.htm
- ▣ **FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN - UP**
 - www.palermo.edu.ar/facultades_escuelas/dyc/des_prof/dp/incubadora/incubadora.htm
- ▣ **INTA - CENTRO REGIONAL MISIONES - INCUBADORA DE EMPRESAS**
 - www.inta.gov.ar/region/misiones/boletines/incuba.htm
- ▣ **INCUBADORA DE EMPRESAS DA UFF**
 - www.incubadora.uff.br/