

Nodriza



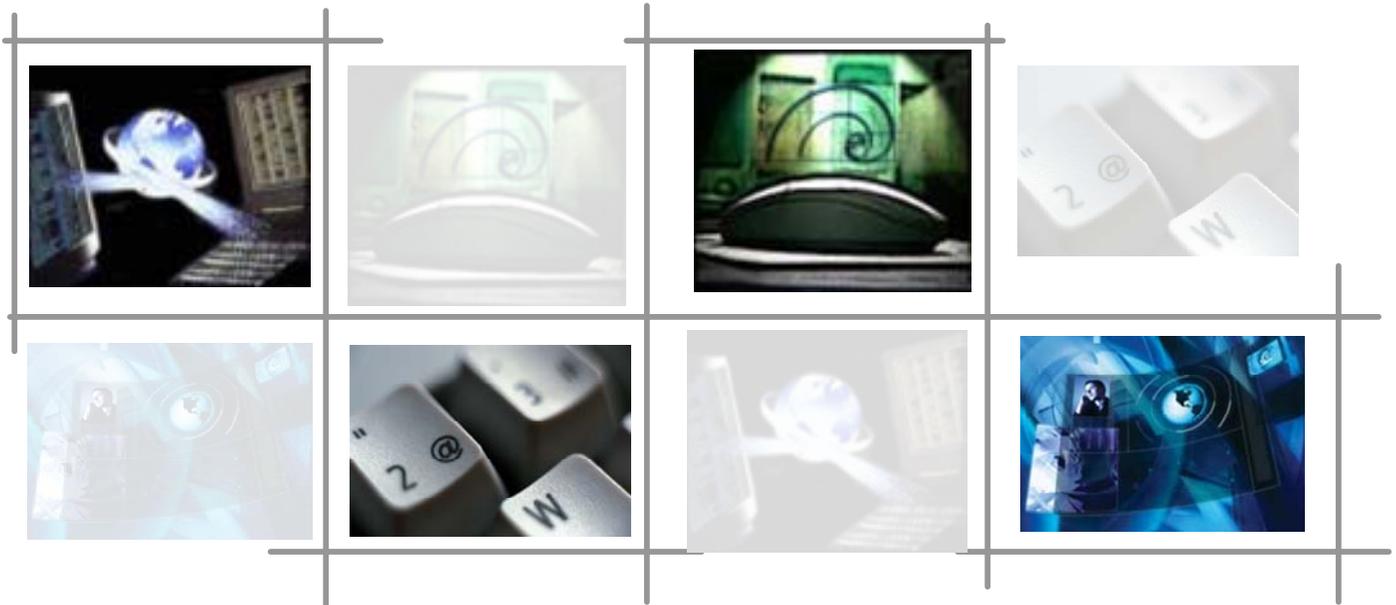
Guía de Buenas Prácticas

Incubadoras de empresas

Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas



Buenas Prácticas / Best Practices



Contrato 2043849



Nodriza

GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

NODRIZA INCUBATION PARTNER

CONTRATO 2043849
SENA - FONADE
BOGOTA
2005



INTRODUCCIÓN

El documento titulado “Guía de buenas prácticas” ha sido elaborado como elemento clave para el estudio Evaluación Analítica Del Diagnostico De Las Incubadoras De Empresas Asociadas al Sistema Nacional De Creación e Incubación de Empresas liderado por el Sena – *SNCIE*- tiene como objetivo convertirse en una herramienta útil que permita identificar los factores de éxito de las experiencias significativas en el ámbito internacional y nacional, articular y contrastar con las experiencias nacionales a fin de poder modelar lo mejor de estas experiencias e identificar las diferencias que agregan valor a nivel nacional desde un enfoque de un desarrollo endógeno y de sistemas regionales de innovación. De aquí puede derivarse como aplicación futura un sistema de monitoreo constante o forecasting de la dinámica de las Incubadoras cuyo alcance permitirá en tiempo real ver su evolución y su proyección en el futuro.

En él, el lector encontrará un marco referencial y contextual en donde se abordan enfoques significativos en torno a estudios previos que analizan los sistemas de incubadoras de empresas en EE.UU, Europa, Asia central, como el caso de Europa del Este, Lejano Oriente y América del Sur entre otros, siendo el análisis de la Comisión Europea y el realizado por la National Business Incubation Association –*NBIA*- los marcos tomados como referentes para este estudio, ya que contienen análisis de buenas prácticas de las Incubadoras de empresas y que dan cuenta acerca de sus enfoques, metodología, conclusiones y recomendaciones cuyo ejercicio darán otros tópicos o afirmarán los que se han hallado en la evaluación realizada en el estudio de Evaluación Analítica. A su vez, lo contextual presenta diferentes definiciones de incubadoras de empresas, explorando diferentes tipos de incubadoras de empresas, su conformación, ventajas y una reseña histórica a nivel internacional, latinoamericano y nacional.

Luego se aproxima en dos momentos de manera más puntual el registro y reseña de las buenas prácticas; así: (1) La experiencia internacional que contiene un compendio de las buenas practicas identificadas en el mundo. (2) La experiencia nacional con una introducción, ficha de explicación de cada buena práctica que integra su marco referencial, hallazgos y manifestaciones que hacen evidente la buena práctica en las 22 Incubadoras de empresas colombianas adscritas al SNCIE.

Finalmente, aparecen y seis (6) anexos identificados como: 1) Metodología de búsqueda de información, e 2) Inventario de documentos recopilados, (3) Análisis de Instituciones de Formación Profesional latinoamericanas en relación con las incubadoras de empresas, y (4) Experiencia Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial SENAI Brazil, (5) Glosario de Términos, conceptos y definiciones reseñadas a lo largo del documento (6) Organizaciones de apoyo a las Incubadoras en el Mundo.



TABLA DE CONTENIDO



1.	MARCO CONTEXTUAL	5
1.1	DEFINICIONES Y TOPOLOGÍAS	5
1.1.1	DEFINICIONES DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	5
1.1.2	TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS	6
1.2	ELEMENTOS EN LA FORMACIÓN DE UNA INCUBADORA	7
1.2.1	LA PROMOCIÓN DEL PROYECTO DE LA INCUBADORA	7
1.2.2	LA MISIÓN	8
1.2.3	OBJETIVOS Y ALCANCE	8
1.2.4	LOS COLABORADORES O SOCIOS	8
1.2.5	FORMAS DE PROPIEDAD Y PROPIETARIOS.....	9
1.2.6	SERVICIOS A OFRECER	10
1.2.7	MODELOS FINANCIEROS PARA INCUBADORAS	11
1.2.8	FUENTES DE INGRESOS PARA LAS INCUBADORAS	12
1.3	ESTADO DEL ARTE	14
1.3.1	ANTECEDENTES.....	14
1.3.2	NIVEL INTERNACIONAL	14
1.3.3	NIVEL LATINOAMERICANO	18
1.3.4	NIVEL NACIONAL	20
1.4	BIBLIOGRAFÍA MARCO CONTEXTUAL	22
2.	BUENAS PRACTICAS EXPERIENCIA INTERNACIONAL	24
2.1	SUMARIO.....	24
2.2	FICHA DE BUENAS PRACTICAS INTERNACIONALES	25
2.3	BUENAS PRACTICAS INTERNACIONALES. COMPENDIO	26
2.3.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	27
2.3.1.1	ENFOQUE Y PLANIFICACIÓN.....	28
2.3.1.2	MARKETING.....	33
2.3.2	GESTIÓN FINANCIERA	37
2.3.2.1	SOPORTE FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD	38
2.3.2.2	CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE CLIENTES	42
2.3.2.3	ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS Y REDES DE INVERSIÓN	47
2.3.3	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	48
2.3.3.1	EQUIPO DE DIRECCIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
2.3.3.2	GERENCIA Y STAFF DE LA INCUBADORA	51
2.3.4	INFRAESTRUCTURA	58
2.3.4.1	INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....	59
2.3.5	MODELO DE INCUBACIÓN	63
2.3.5.1	PROGRAMA DE SERVICIOS.....	64
2.3.5.2	SELECCIÓN Y GRADUACIÓN DE INCUBADOS	72
2.3.5.3	APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN O GLOBALIZACIÓN	79
2.3.6	NETWORKING.....	81
2.3.6.1	REDES DE COOPERACIÓN.....	82
2.3.6.2	GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS	87
2.3.6.3	NETWORKING ENTRE INCUBADORAS.....	92
2.3.6.4	NETWORKING ENTRE INCUBANDOS	93
2.3.6.5	TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIALIZACIÓN	96
2.3.7	EVALUACIÓN E IMPACTO	98
2.3.7.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	99
3.	BUENAS PRACTICAS NIVEL NACIONAL	107
3.1	BUENAS PRACTICAS EXPERIENCIA COLOMBIANA	108
3.2	FICHA DE BUENAS PRACTICAS NACIONALES	109
3.3	REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	110
3.4	BUENAS PRACTICAS COLOMBIANAS. COMPENDIO	113
4.	ANEXOS	162
4.1	ANEXO 1. METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	
4.2	ANEXO 2. INVENTARIO DE ARTÍCULOS RECOPIADOS	
4.3	ANEXO 3. INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL	
4.4	ANEXO 4. EXPERIENCIA SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE INDUSTRIAL BRASIL	
4.5	ANEXO 5. TÉRMINOS Y FACTORES BÁSICOS	
4.6	ANEXO 6. ORGANIZACIONES DE APOYO A LAS INCUBADORAS	

Marco Contextual



Buenas Prácticas / Best Practices



1 MARCO CONTEXTUAL

1.1 DEFINICIONES Y TIPOLOGÍAS

1.1.1 DEFINICIÓN DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Haciendo un acercamiento hacia el concepto de Incubadora de Empresas o Business Incubator, es posible utilizar diferentes apreciaciones de diferentes enfoques sobre esta tipología organizativa, como se muestra a continuación:

AUTOR	DEFINICIÓN
Taller de Helsinki ¹	Un lugar en donde las firmas nuevamente creadas se concentran en un espacio limitado. Su objetivo es mejorar el crecimiento y el índice de supervivencia de estas, proveyendo un edificio modular con las instalaciones comunes (de telefax, de instalaciones que computan, de etc.) así como con ayuda y servicios de asistencia gerencial. El énfasis principal está en el desarrollo y la creación de empleos locales.
National Business Incubation Association de EE.UU. (NBIA) ²	La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo de la empresa. Las incubadoras consolidan las firmas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y a crecer durante el período del start-up en que son las más vulnerables. Las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a la exposición orquestada al "Critical Business" o a los servicios de ayuda técnicos. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible -- todos bajo un solo techo.
UK Business Incubation (UKBI). (www.ukbi.co.uk).	La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo del negocio. Es un término que cubre una variedad amplia de procesos que ayudan a reducir el porcentaje de problemas de las compañías en sus primeros años y acelera el crecimiento de las compañías que tienen el potencial para generar impactos substanciales de empleo y ventas. Una incubadora de negocios tiene como característica la agrupación de pequeñas unidades de trabajo, a las que proporciona un ambiente instructivo y de apoyo a los empresarios en el start-up durante sus primeros años. Las incubadoras proporcionan tres elementos principales para el desarrollo de negocios exitosos: Un emprendedor y ambiente de aprendizaje. Fácil acceso a los mentores e inversionistas. Visibilidad y posicionamiento en el mercado.
The European BIC Network. (EBN) ³	Los Centros de Negocios e Innovación de la Comunidad Europea (EC BICs) son organizaciones de ayuda para las Pequeñas y Medianas Empresas Innovadoras (PyME) y los empresarios, que funcionan en el interés público, son instalados por los operadores económicos principales en un área o una región, para ofrecer una gama de los servicios integrados de dirección y de ayuda para proyectos realizados por los PyMEs innovadoras, contribuyendo de tal modo al desarrollo local y regional.





<p>Servicio Nacional de Aprendizaje. (SENA)¹⁹</p>	<p>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.</p> <p>Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre el Sector Público, Privado y Educativo. Son socios o promotores de estas instituciones Entidades de Formación (Técnicas, Tecnológicas y Universitarias); Empresas Públicas y Privadas; Gobiernos locales (Gobernaciones y Alcaldías); Gremios, Cámaras de Comercio y en algunos casos Sindicatos.</p>
--	---

Estas definiciones permiten establecer de manera global el alcance de las incubadoras de empresas en el contexto regional. Para efectos de este estudio se ha considerado pertinente darle relevancia a las siguientes definiciones por su capacidad, haciendo explícito el desarrollo de redes como competencia fundamental de las Incubadoras:

Una Incubadora de Empresas es una entidad que provee espacio físico y asistencia para la ‘aceleración’ del desarrollo exitoso de una aventura empresarial. Su principal meta es “producir” empresas exitosas que sean independientes y financieramente viables. Su rol va más allá de funcionar como inquilina o entidad asesora. Posibilita la obtención de una red de contactos para la creación de nuevas empresas garantizando, en cierta medida, un flujo continuado y permanente de clientes y proveedores, arma estratégica de la presente década. Además, las empresas graduadas salen de la incubadora con un gran potencial para crear empleos, revitalizar la economía local, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer la economía regional y nacional (NBIA, 1997, Adaptado GOMEZ 2003).

Las incubadoras funcionan como empresas de prestación de servicios que por medio de patrocinantes y esfuerzos compartidos brindan conocimientos, instalaciones, servicios e infraestructura administrativa y operativa a las empresas acogidas por ellas, dotándolas así de mayores capacidades técnicas y gerenciales. Ya que se trata de un acuerdo interinstitucional que busca lograr el fortalecimiento de las empresas albergadas, sus interconexiones y su articulación con entidades de enseñanza y de capacitación, municipios, agencias de fomento, entidades financieras y diversos entes de apoyo, como el SEBRAE (Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas).

Finalmente, una Incubadora de Empresas es una organización que tiene como propósito generar ambientes y escenarios que promuevan y faciliten la formación de empresas exitosas, inteligentes, sostenibles y con altos niveles de cooperación y trabajo en red, capaces de generar empleo y desarrollo en su entorno. La Incubadora consume, genera y desarrolla conceptos, mecanismos y estrategias de vanguardia pensando en las necesidades de los clientes para convertir a los emprendedores en gerentes y a las ideas en empresas. La combinación de estos elementos genera un efecto sinérgico que desencadena en resultados favorables para la vida de la nueva empresa.

1.1.2 TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS^{4 ; 12}

Incubadora de Base Tecnológica IBT

Este tipo de incubadora involucra 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. El propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico.





Su principal objetivo es la promoción del desarrollo de Empresas de Base Tecnológica –EBT-, ofreciendo servicios de apoyo en su proceso de formación. Los criterios de selección de las empresas a incubar varían según el tipo de empresa, si están en desarrollo como nuevas o como start- up. En la mayoría de los casos se localizan en las universidades o en sus cercanías, se caracterizan primordialmente por sus vínculos institucionales a fuentes de conocimiento tales como Universidades, Agencias de Transferencia de tecnología, Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológicos, Laboratorios Nacionales y personal especializado en Investigación y Desarrollo (I+D). Estas incubadoras están orientas a sectores de grupos tecnológicos o Clusters en áreas tales como Biotecnología, Software y Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-. Uno de los objetivos de la IBT es facilitar el empresarismo entre investigadores y centros académicos.

Incubadora de uso múltiple, Generales o Mixtas

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 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.

El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros.

Incubadora tipo microempresas, de desarrollo Económico

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, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Son inversiones asumidas normalmente por el Estado.

Este tipo de incubadoras busca ante todo estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y reestructuración industrial. Estas incubadoras en la mayoría de los casos son de iniciativa de los gobiernos locales, que buscan la creación de nuevas empresas y la maduración de las ya existentes con potencial para crear nuevos empleos. En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios. Un caso concreto es el programa americano llamado “Empowerment Of Micro Enterprises”, que representa muy bien este tipo de incubadora..

1.2 ELEMENTOS EN LA FORMACIÓN DE UNA INCUBADORA⁵

1.2.1 LA PROMOCIÓN DEL PROYECTO DE LA INCUBADORA

Al poner en marcha el proyecto de creación de una nueva incubadora, se requiere en primer lugar una persona de alto nivel, capaz de ejercer un fuerte liderazgo, que se involucre personalmente y que se comprometa con la organización a la que representa en la puesta en marcha de una iniciativa colectiva de esta envergadura.

Este líder debe aportar la visión y la energía necesarias para producir el aglutinamiento de las fuerzas de la comunidad en torno a la incubadora. Así, una de sus primeras tareas consistirá en obtener el apoyo de diversos colaboradores, tanto a nivel de personas como de instituciones, generando los niveles de compromiso requeridos.

Las acciones se deben ejecutar en torno a una visión acerca del papel que debe jugar la nueva incubadora, haciendo explícitos no sólo sus objetivos y alcance específicos, sino también el tipo de rentabilidad deseable para esta inversión.





1.2.2 LA MISIÓN

Entre las dimensiones a considerar al formular la misión de la incubadora, se debe incluir no sólo aspectos tecnológicos, financieros y de generación de empleo, sino también su orientación, siendo clave definir los siguientes tópicos:

- La existencia o inexistencia de la finalidad de lucro
- El énfasis de la orientación:
 - Hacia la transformación empresarial de la región y/o del país
 - Hacia el desarrollo económico de la región, basándose en la tecnología o en algún otro factor de diferenciación
 - Hacia la atracción, creación y retención de empleos en la región
 - Hacia el aprovechamiento de recursos de la región

A lo anterior se deben sumar algunos aspectos genéricos que usualmente se incorporan en la misión de este tipo de organizaciones, y que incluyen:

- El fortalecimiento de la iniciativa empresarial y de la capacidad emprendedora a través de la difusión de ejemplos exitosos, de la creación de un terreno favorable para el desarrollo de empresas y de programas de capacitación.
- El aumento de la velocidad de crecimiento y de la tasa de éxito en la creación de nuevas empresas.

1.2.3 OBJETIVOS Y ALCANCE

Los objetivos establecen generalmente tanto el tipo de actividad que preferentemente deben realizar las compañías incubadas como su procedencia. Así, pueden dejarse establecidos aspectos como:

- el origen de la incubadora (asociada a universidades o institutos académicos, asociada a empresas o grupos de empresas, mixta)
- el tipo de empresas a incubar (atención a una rama o nicho industrial, de manufactura y fabricación, de base tecnológica, mixta)
- las fuentes de donde provendrán los proyectos a incubar (universidades y/o institutos, MiPyME, negocios derivados o "spin-off's" de corporaciones y de grandes empresas, empresarios independientes, etc.)
- el número de empresas a incubar (tanto "in-situ" como afiliadas sin residencia)

A este último respecto, cabe señalar que el ámbito usual de operación de las incubadoras es el de las MiPyME, dado que las grandes empresas y las corporaciones multinacionales funcionan bajo otros parámetros⁶.

1.2.4 LOS COLABORADORES O SOCIOS

El establecimiento de una nueva incubadora debe partir no sólo con propósitos y objetivos claros y con una identificación de la oportunidad a cosechar, sino que además requiere de una red de apoyo donde estén claramente identificados sus integrantes.

Existe una diversidad de instituciones que pueden tener un interés potencial en la incubación de empresas, ellos pueden ser⁷:

- Gobiernos locales, regionales y nacional
- Organizaciones comunitarias
- Organizaciones sin fines de lucro
- Asociaciones gremiales y cámaras de comercio





- Empresas y grandes grupos corporativos
- Corporaciones financieras y bancos
- Corporaciones de desarrollo inmobiliario
- Parques científicos, tecnológicos e industriales
- Universidades e institutos privados

Todos los colaboradores involucrados deben tener un nivel real de compromiso con el proyecto, que permita fijar un marco presupuestario concreto y cumplir en forma expedita un primer calendario de actividades (de no más de tres meses de duración), con plazos e hitos específicos, a fin de definir en un muy corto plazo la viabilidad de la incubadora.

Una vez consolidada esta primera fase, se debe pasar a una segunda etapa del proceso, donde deben quedar resueltos temas tales como:

- Los porcentajes de participación de los asociados.
- La organización patrimonial y directiva
- La definición de los respectivos aportes (financieros, de equipamiento, de expertos, de inmuebles, etc.)

Un proyecto realista de incubadora debe considerar desde su concepción misma la variedad de intereses y motivaciones que entran en juego en una organización de esta naturaleza y envergadura, según los actores comprometidos. En el Cuadro 1 se muestran las motivaciones principales que se asocian a los patrocinadores usuales de incubadoras⁸

Cuadro 1. Motivaciones de los Patrocinadores

Tipo de Patrocinador	Motivación principal
Gobierno	Empleo, ventas, impuestos
Comunidad	Reconversión industrial y crecimiento económico
Universidad / Instituto de investigación	Innovación, comercialización de I & D
Actores orientados hacia el exterior de la comunidad	Atracción de capitales y de tecnología
Corporaciones de desarrollo inmobiliario	Valorización de las propiedades
Donantes Internacionales	Impacto y sustentabilidad del proyecto
Organizaciones con fines de lucro	Retorno económico

Fuente: Tiedemann, C; Lalkaka, R; 1998

1.2.5 FORMAS DE PROPIEDAD Y PROPIETARIOS

Las formas legales que han adoptado las incubadoras en diversos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 1999), corresponden a algunos de los siguientes tipos de organización:

- Subsidiarias de grandes empresas públicas o privadas (como los casos de British Steel Corporation, British Coal Enterprise, Pillkington y British American Tobacco BAT, en el Reino Unido)
- Holdings Estatales (como es el caso del Instituto de Reconstrucción Industrial IRI en Italia, propietario de numerosos centros de emprendimiento y de incubadoras a través de la Sociedad Anónima .
- Sociedades de responsabilidad limitada (esquema utilizado en el 53% de los casos en Alemania)
- Sociedades Público-Privadas con fines de lucro (por ejemplo, Lexington Business Center LBC, EE.UU.)
- Consorcios comunitarios (Community of St. Helen's Trust, Reino Unido)





- Corporaciones de caridad sin fines de lucro (Business in the Community, Reino Unido)
- Corporaciones de desarrollo empresarial o de desarrollo urbano (por ejemplo, en Liverpool y en Trafford Park, en el Reino Unido)
- Corporaciones privadas sin fines de lucro (entre otros, Arizona Technology Incubator, EE.UU.; Santiago Innova, Chile)
- Fundaciones Universidad-Empresa (como es el caso del Parque Tecnológico de Galicia, España)

En cuanto a la propiedad de las incubadoras, se han originado múltiples combinaciones, las que incluyen compañías formadas por universidades y patrocinadas por grandes empresas públicas o privadas (por ejemplo, Campus Ventures en la Universidad de Manchester), compañías inmobiliarias (como es el caso de Oxford Innovation, en el Reino Unido) y universidades (St. John's Innovation Center, Reino Unido).

En muchas ocasiones participan en la propiedad varios socios, como en el caso de Australia, donde suele incluirse a la comunidad, a grupos locales de desarrollo económico y empresarial, y a universidades.

En tanto, en Alemania participan mayoritariamente en la propiedad de las incubadoras las mismas ciudades anfitrionas, los bancos, las sociedades inmobiliarias y las cámaras de comercio.

Por su parte, en EE.UU. un 29,7% de las incubadoras está en manos de organizaciones de gobierno sin fines de lucro (gobiernos federales, condados, municipios), un 27% corresponde a incubadoras universitarias, y un 18,9% corresponde a consorcios y agrupaciones mixtas⁹.

En cuanto a las economías emergentes, se observa que no está muy difundida la participación directa del sector privado en la propiedad accionaria y en el liderazgo de las incubadoras. Muchas veces su papel se limita al suministro de bienes y servicios o a la tutoría de algunas empresas específicas¹⁰.

1.2.6 SERVICIOS A OFRECER

La cantidad y tipo de servicios a incluir en la incubadora estarán en alguna medida condicionados por el tipo de empresas incubadas, las que determinarán el apoyo requerido en cada área¹¹.

La provisión de servicios debe ser sobre una base muy flexible, teniendo siempre como referencia las necesidades de los incubados. Dicha flexibilidad no sólo se refiere al tamaño de los espacios, sino también a la facilidad para efectuar su contratación y su devolución.

Se debe hacer uso extensivo de aquellos servicios que la comunidad ya provee en forma eficiente, evitando redundancias. A su vez, las incubadoras pueden potenciar a la comunidad proveyéndola de nuevos servicios de capacitación, de entrenamiento, de soporte financiero y de marketing, de intermediación, fortaleciendo el contacto de los incubados con las empresas de la localidad (OECD, 1999).

Los servicios típicos que se deben evaluar al momento de configurar la oferta incluyen:

- De infraestructura
 - Acceso a infraestructura (espacios físicos modulares, provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, internet, etc.)
 - Servicios generales (secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, mantenimiento y aseo, vigilancia, salas de reuniones, biblioteca, laboratorios)
 - Acceso a infraestructura virtual (sitio web con herramientas personalizadas)
- De atmósfera
 - Proximidad con otros emprendedores
 - Espacios comunes de interacción (biblioteca, cafetería, canchas deportivas)
 - Clima de innovación, de crecimiento y de sana competencia
 - Clima de comportamiento ético riguroso, particularmente en incubadoras tecnológicas





- Imagen corporativa clara y definida que aporta credibilidad y mejora la imagen de negocios de los incubados, haciéndolos sentirse partícipes de un grupo de elite, más que como arrendatarios de oportunidad de espacios de bajo precio y calidad
- De operación
 - Servicios legales y de contabilidad
 - Servicios avanzados de apoyo (gestión, marketing, capacitación de RR.HH. y formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica, apoyo a la I&D)
 - Acceso a redes (expertos en negocios y en tecnología, centros tecnológicos, inversionistas)
- De crecimiento
 - Conocimiento, experiencia y apoyo emocional dado por el Gerente de la incubadora
 - Acceso a un consejo directivo experimentado asignado a la empresa
 - Acceso a fuentes de financiamiento (programas de fomento, de subsidio, créditos para capacitación, capitales de emprendimiento)
 - Servicios de pre y post-incubación

Muchos de los servicios mencionados pueden ser contratados con terceros, como son los casos de los servicios generales y de provisión de infraestructura virtual, así como los diversos servicios de apoyo a la operación. En el caso de incubadoras universitarias, algunos de los servicios a subcontratar pueden ser proporcionados por los mismos investigadores y docentes, como por ejemplo las asesorías especializadas en aspectos técnicos, administrativos y de gestión. Alternativamente, puede ser más conveniente acceder a este tipo de servicios a través de redes y de organismos públicos o privados ya existentes, aprovechando economías de escala.

Los servicios no delegables, que la incubadora debe proporcionar por sí misma en forma mandatoria, son aquellos que conforman la atmósfera de trabajo y los que dan acceso a las redes, así como el apoyo directo al crecimiento de los incubados.

En esta materia, se estima conveniente que la incubadora se posicione como un proveedor de espacios de trabajo de alto prestigio y calidad (OECD, 1999).

Muchos de los servicios mencionados pueden ser extendidos a toda la comunidad empresarial, lo que redundaría en un incremento de los ingresos para la incubadora, en un mejor aprovechamiento de su infraestructura y en una mejor inserción en su localidad. Así, los servicios de provisión de infraestructura virtual, todos los servicios de operación y los servicios orientados a dar apoyo post-incubación constituyen excelentes vínculos con las empresas.

1.2.7 MODELOS FINANCIEROS PARA INCUBADORAS

Una incubadora puede ser operada con distintas modalidades de financiamiento y de generación de ingresos, según los tipos de servicios ofrecidos y según el grado de participación de la incubadora en los negocios de los incubados (www.ukbi.co.uk).

Modelo de sólo incubadora

Aquí se debe considerar una inversión inicial que cubre la puesta en marcha de la incubadora y las pérdidas operacionales de los primeros años, hasta que los ingresos sean suficientes para cubrir los costos básicos del programa. El plan de negocios de la incubadora no contempla nuevos aportes de capital una vez que se alcanza el autofinanciamiento.

El modelo descrito se estima adecuado en EE.UU. para incubadoras de tamaños mayores a 4.000 m² de superficie edificada (www.ukbi.co.uk), o bien, para incubadoras que forman parte integral de un parque tecnológico mayor. En el caso de Australia, el tamaño mínimo recomendado se reduce a 1.500 m² (OECD,





1999), lo que evidencia la necesidad de continuar estudiando el tema de los tamaños críticos.

Cuando la actividad está centrada únicamente en la incubación, al seleccionar a un incubado se apuesta a la idea comercial básica y al emprendedor que la sustenta, así como a la propia capacidad de guiado y gestión que ofrece la incubadora para convertir la idea preliminar en un negocio rentable.

Modelo de incubadora con servicios (o centro de emprendimiento)

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

Modelo de capital de emprendimiento

Este tipo de incubadoras opera adquiriendo participación (accionaria o por la vía de licencias) en los distintos negocios incubados, las que luego transa en el mercado tras diez o quince años de operación de las empresas en cuestión.

La inversión en dichos negocios se puede materializar ya sea asociándose con los incubados promisorios - apoyando en el financiamiento y/o en la dirección del negocio – o bien estableciendo fondos de capital semilla propios de la incubadora para el financiamiento directo de algunas empresas.

Los auspiciantes deben estar dispuestos a financiar la operación de la incubadora por un largo tiempo, ya que se estima que se requiere la incorporación anual de cinco a diez compañías de alto potencial de crecimiento por un período de diez años para hacer el modelo viable (www.ukbi.co.uk). En todo caso, es conveniente ir recibiendo en forma anual repartos de utilidades de cada negocio, de modo que se disminuyan los montos invertidos.

Cuando se opta por este modelo, al seleccionar una empresa a incubar, se apuesta por su equipo gerencial, a quien le corresponde hacer crecer y prosperar la empresa por varios años una vez que ésta se ha graduado de la incubadora.

1.2.8 FUENTES DE INGRESOS PARA LAS INCUBADORAS

El grado de financiamiento que puede obtener una incubadora vendrá definido por la misión asignada a la misma, y su rentabilidad se verá fuertemente afectada por su grado de participación directa (patrimonial o de utilidades) en los negocios incubados.

Entre las fuentes de ingresos se debe considerar una variedad de servicios de arriendo, de asistencia técnica, de capacitación y de gestión que permitan generar entre todos ellos un nivel mínimo de autofinanciamiento, y que tradicionalmente incluirán:

- El arriendo de espacios físicos y virtuales
- La intermediación y/o venta de servicios tanto a incubandos como a otras empresas (prestaciones logísticas, asistencia técnica, capacitación)
- La intermediación financiera de créditos, de subsidios y de inversiones de riesgo
- La participación de utilidades de las empresas incubadas (si se opera con capital de emprendimiento, haciéndose parte de la propiedad de las empresas incubadas)
- La obtención de un porcentaje de utilidades de las empresas incubadas durante cierta cantidad de años luego de su graduación (si se establece como parte del contrato de incubación, como una modalidad de pago adicional al canon de arriendo)
- Las donaciones
- La obtención de subsidios directos de la comunidad y de los gobiernos regional y central
- El apoyo o “inversión” de uno o más de los patrocinadores





Los cánones de arriendo deben fijarse de acuerdo a los niveles del mercado inmobiliario, ya que se considera que si la incubadora ha de sustentarse económicamente parcial o totalmente, debe ser capaz de pagar al menos los costos reales por este concepto.

Con relación a las donaciones, en algunos países como EE.UU. e Inglaterra se han implementado mecanismos tributarios en los que se permite una rebaja de impuestos de hasta de un 100% cuando se hacen aportes a incubadoras, sean éstos en dinero o en especies (OECD, 1999). Es importante destacar que en esta última categoría se incluyen los aportes en equipamiento, en espacios físicos, e incluso en personal a préstamo, cuyas remuneraciones también pueden ser rebajadas de impuestos.





1.3 EVOLUCIÓN HISTORICA

1.3.1 ANTECEDENTES¹²

No se sabe con exactitud el momento en que surgen las incubadoras. Los primeros indicios de su existencia aparecen con el cierre de una fabrica en Batavia, Estados Unidos, en la década de 1950. Como construcciones de arriendos múltiples para emprender nuevos negocios surgen a finales de la década del 70. Es en los Estados Unidos donde esta herramienta de desarrollo económico se origina y fortalece. A finales de década del 70 la EDA (Economic Development Administration) y la NSF (National Science Foundation) establecen los primeros programas de incubación. La NSF, por ejemplo, funda la primera Incubadora de Base Tecnológica. Posteriormente, en la década de 1980, otras organizaciones gubernamentales comienzan también a promover y a crear incubadoras. Tal es el caso de The U.S Small Business Administration, The U.S. Department of Housing and Urban Development y The Appalachian Regional Comision. Al parecer, este es el período de mayor auge. Comienza un interés inusitado por este tipo de mecanismos; “ [...] las comunidades empiezan a fundar incubadoras de empresas como una herramienta específica para alcanzar sus metas de desarrollo” (ALLEN and McCLUSKEY, 1990).

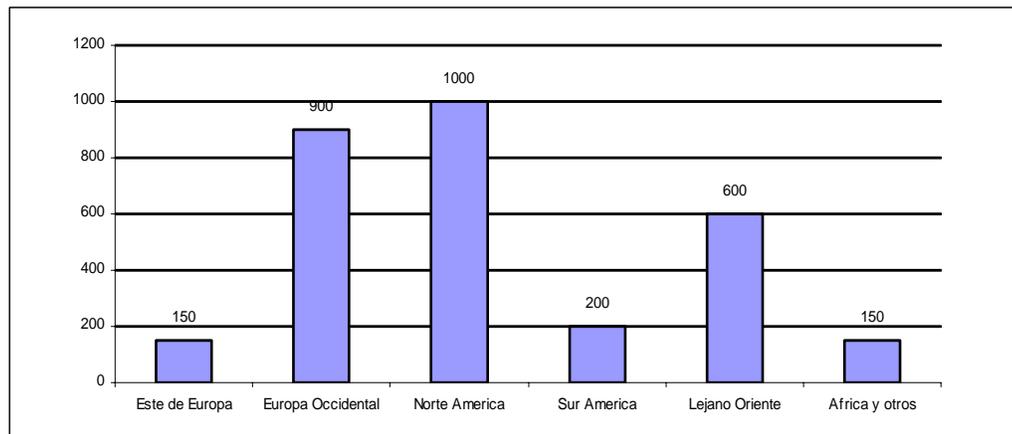
Las primeras incubadoras fueron de uso mixto, incubaban toda clase de negocio, luego comenzaron a surgir industrias de incubadoras específicas como las de Empowerment, manufactura pesada, procesamiento de alimentos, biomedicina y programas computacionales.

En enero de 1990, más de 385 incubadoras de empresas se encontraban operando en los Estados Unidos, número que ascendió a 530 en 1996 (NBIA, 1997). La industria ha estado creciendo a una tasa constante desde inicios los ochenta. Por ejemplo, en los Estados Unidos de Enero a Agosto de 1999 el número de incubadoras por mes ascendió a 6, y de septiembre a diciembre de 2000, paso a ser de 25 (Barrow, 2001). Si junto con estos índices se tiene en cuenta el número de incubadoras en otros países (80 en la antigua Unión Soviética, 600 en el Occidente de Europa, 210 en el Oriente, 50 en Australia, 200 en China y 100 en la India), no es de dudarse que a finales de la década del 2010 los programas de incubación de negocios pasen de 5.000.

1.3.2 NIVEL INTERNACIONAL¹³

Según una estimación reciente, ahora hay alrededor 3.000 incubadoras del negocio por todo el mundo. Una fuerte interrupción se evidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Estimación de Incubadoras de empresas en el mundo.



Fuente: (Rustam Lalkaka “Best Practices in Business Incubation” 2001)





Norteamérica

Las incubadoras de empresas en los Estados Unidos de Norteamérica han crecido rápidamente, menos de 100 para el año 80, y cerca de 1.000 en año 2000, el más grande crecimiento del mundo. De muchas maneras los EE.UU. han sido los pioneros en la industria de la incubación.

Además de las incubadoras iniciadas por autoridades y agencias del gobierno, alrededor del 20% de las Incubadoras de Base Tecnológica de los EE.UU. se asocian a las Universidades y/o a los Parques de Ciencia, debido al éxito y reputación que estos tienen, casos como los del Parque de Investigación de Stanford que comenzaba en 1951 y del Parque del Triángulo de la Investigación en Carolina Del Norte en 1959. Estado y programas de desarrollo económico locales han intentado crear sociedades publico-privadas para replegar estos nichos de la innovación tecnológica. Aparte de universidades con las incubadoras afiliadas, algunas escuelas de negocios están iniciando sus propias incubadoras, tal como la Universidad de California/Berkeley, Universidad de Wisconsin/Madison, Universidad de la Colina de Carolina/Chapel y la Universidad del Norte de Babson. La facultad y las instalaciones junto con el acceso a una variedad de contactos, permiten a los estudiantes instalar su conocimiento aprendido en una práctica concurrente. Otras escuelas tales como Stanford prefieren que sus estudiantes de la escuela de negocios pasen su energía total en adquirir conocimiento antes de aventurar en un emprendimiento.

Mientras que ha habido una declinación en las "punto com", para su beneficio las incubadoras corporativas continúan. En los E.E.U.U., este modelo proporciona típicamente la reputación y los recursos considerables de la corporación que patrocina la resolución de las necesidades de soporte de las empresas incubadas. La incubadora de Panasonic en Cupertino, intenta crear las sociedades estratégicas para atraer innovaciones mientras que las Incubadoras de Reuters promueven las innovaciones de sus propios empleados. El centro del Nidus de Montesanto tiene metas más amplias, frente al desarrollo económico del espíritu emprendedor que se estimula en la región. Los sistemas inteligentes han utilizado su facilidad de la incubación para invertir en empresas de tecnología prominentes en sus etapas tempranas de desarrollo.

América Del sur

En la actualidad Brasil tiene cerca de 160 incubadoras de empresas, comenzando con diez hace una década. Hechos que fueron anunciados en la "World Business Incubator Conference" (Octubre de 2001) actualmente se tienen 40 localizaciones adicionales que se han seleccionado para la proporcionar ayuda. Las incubadoras también están funcionando o siendo planeadas en otros países Suramericanos aunque los programas tienen un avance menor al de Brasil.

Lejano Oriente

Desde sus principios en 1987 con una entrada catalítica de UNDP (United Nations Development Programme), el programa de incubación de China se ha convertido en uno de los mas grandes del Asia Oriental. De acuerdo con las últimas investigaciones, hay unas 127 incubadoras en China, situadas en cada provincia, la región autónoma y de las ciudades importantes se exceptúan Tíbet y Qinghai¹⁴. Además hay muchas otras organizaciones tales como "Software Parks" que actúan como incubadoras, dando un total de alrededor 200 en el año 2000. La extensión del programa ha sido el resultado de subsidios significativos, generalmente donaciones en tierra y edificios, los préstamos baratos o no-cost por las agencias locales del estado, y algunos subsidios de funcionamiento en curso.

En Japón, 203 incubadoras de negocios de diversos tipos se divulgan para estar en la operación, de la cual cerca de la mitad proporciona la incubación tradicional manteniendo el personal dedicado de la gerencia. Otros carecen de las características que distinguen de la incubación. La visión para el año 2010 es desarrollar 300 incubadoras nuevas y entrenar a 500 encargados profesionales, para crear 150.000 nuevos trabajos. En la India ahora hay 18 Parques Tecnológicos del Software (STPs-Software Technology Parks) y 15 Parques de Ciencia y Tecnología, similares en algunos aspectos a las Incubadoras de Base Tecnológica. Además, las Incubadoras antiguas ahora se están estableciendo en el *Indian Institute of Technology* en Nueva Deli en Mumbai, una universidad en el sur para la biotecnología, una incubadora avanzada de





la tecnología de los materiales en Hyderabad, además de otras localizaciones.

Aunque la primera incubadora en Corea fue iniciada en 1993, la expansión principal ha ocurrido en los tres años pasados. Hoy existen cerca de 200 en total, con 144 incubadoras en operación real actualmente. En Malasia, la *Technology Development Corporation* ha establecido centros del desarrollo de la tecnología para facilitar la colaboración la triada universidad-investigación-negocios en sectores específicos: en Universiti Putra Malasia (para el trabajo de los multimedia), Universiti Malasia (electrónica y fabricación), y Universiti Kebangsaan Malasia (biotecnología y productos farmacéuticos). En Indonesia, con la ayuda de la UNDP desde 1994, tres incubadoras experimentales fueron establecidas en Java. Estos resultados se han ampliado a un importante programa nacional con muchas más incubadoras en las universidades de las islas periféricas, se formó con ello una Asociación Indonesa de Incubadoras de Empresas. En Uzbekistan con la ayuda de *State Committee for State Property Management and Entrepreneurship Support* (GKI) dos incubadoras experimentales fueron comenzadas en Tashkent y en Samarkand en 1995. En 1996 la Red de la Incubadora del Negocio de la República fue iniciada, y se ha ampliado a cerca de 20 incubadoras; de éstas solo la mitad están funcionando como las incubadoras apropiadas, sobre todo en negocios agrícolas.

África, Este medio y otras regiones

En Egipto, comenzando como iniciativa de la UNDP en 1992, el fondo social para el desarrollo del Gobierno de Egipto ha establecido una red importante de incubadoras como componente de sus programas extensos del desarrollo de la pequeña empresa y de la generación de empleo. La puesta en práctica de incubadoras está siendo emprendida por la Asociación Egipcia de la Incubadora. Existe una docena de incubadoras que están en operación y muchas más que están aun en etapas de planeación.

África Del sur ha tenido por muchos años una red de instalaciones llamadas las "Colmenas de la Industria", establecidas por corporaciones de pequeñas empresas. Las Agencias del Estado - NTSIKA y KHULA(Agencias del departamento de Industria) están estableciendo los Parques Industriales Locales que abarcan las incubadoras y los edificios del multi-arrendatario. Los progresos de las incubadoras están también en curso en Kimberley, Bloemfontein, Welcom, Natal y el Consejo para la Investigación Científica e Industrial con un programa asistido por el Gobierno Británico. En el occidente de África, también se muestran progresos, esto incluye una red cada vez mayor de incubadoras dentro de Nigeria y planes absolutamente bien desarrollados en Ghana para varias incubadoras.

Europa Del Este

Gracias a la asistencia técnica de la UNDP(United Nations Development Programme) en 1990, Polonia se consolidó como pionero en el concepto de incubación en la región, comenzando con la primera incubadora en Poznán. La creación en 1992 de la Asociación de las Incubadoras de Empresas y de los Centros Polacos de la Innovación (Association of Polish Business Incubators and Innovation Centers) se convirtió en el catalizador para el crecimiento. Mientras que las incubadoras inicialmente se enfocaron en la comercialización de la tecnología; en 1993 los programas se han dirigido hacia la creación de empleo y la reestructuración de la economía polaca, con la ayuda significativa del Banco Mundial y de la Unión Europea. Hay actualmente cerca de 65 incubadoras en Polonia. Los programas similares de la incubadora están en curso en otro país del este central y particularmente en República Checa, no obstante sobre todo, en una escala más pequeña.

Europa Occidental

En Europa occidental, se encuentran actualmente alrededor de 900 Incubadoras de Negocios. Un resumen del análisis de estas investigaciones se demuestra abajo en la siguiente tabla





Cuadro 3. Incubadoras de negocio en Estados miembros de la Unión Europea

País	Número	País	Número
Austria	63	Italia	45
Bélgica	13	Luxemburgo	2
Dinamarca	7	Países Bajos	6
Francia	192	Portugal	23
Finlandia	26	Suecia	39
Alemania	300	España	38
Grecia	7	Reino Unido	144
Irlanda	6	TOTAL	911

Fuente: Investigación del DG (2001) y de CSES de la empresa

El número más grande de incubadoras de empresas (y algo de los cocientes más favorables) se encuentra en los Estados miembros más grandes de la Unión. En Alemania, donde los primeros centros de la tecnología fueron instalados en la parte occidental del país durante los años 80, se encuentra la asociación más grande de incubadoras de empresas de Europa. Hacia el final de la década, las primeras medidas fueron tomadas también para desarrollar las incubadoras en las regiones del este y esta tendencia se aceleró después de la unificación. Una característica pronunciada de incubadoras alemanas es el acoplamiento cercano que la mayoría de las incubadoras tienen con las universidades y los institutos del I&D. En Francia, hay también una gran cantidad de incubadoras, pero solamente alrededor de 50 tiene características estándar según la definición aportada por la ELAN (French National Association of Business Incubators).

En Italia, donde ha habido un desarrollo relativamente nuevo de la red de la incubación, ahora hay 13 incubadoras del negocio agrupadas por Sviluppo Italia, la Agencia Nacional Italiana para la Promoción del Desarrollo Económico y del Espíritu Emprendedor. 17 incubadoras adicionales más están actualmente en proceso de construcción, o están en etapa de planeación. La mayoría de las incubadoras en Italia son parte de los BICs (Business & Innovation Center). Hay una situación similar dentro de España donde están una parte considerable de las incubadoras de ANCES (Asociación Nacional de CEEI Españoles), la Asociación Nacional del BICs, llamados CEII. En Reino Unido, donde el concepto de la incubadora es originario para Europa, existe una variedad considerable de entidades que se pasan de las incubadoras a BICs. A pesar de sus orígenes tempranos, una Asociación Nacional fue establecida recientemente.

En los países más pequeños de la Unión Europea, Austria, siguiendo el establecimiento de los primeros centros en 1986 en Graz y Linz, ha desarrollado una rápida extensión de incubadoras de empresas durante los años 90. Según la Asociación Austriaca (VTO), ahora hay 60 incubadoras de empresas en el país, que están funcionando ya o en proceso de establecerse. Bélgica tiene un número bastante par entre los Centros del Negocio y de la Innovación (situados principalmente en Wallonia) y de los centros de la tecnología (principalmente en Flandes). Hay una situación similar en Irlanda y Países Bajos. En contraste, en Dinamarca, todas las incubadoras se unen a los Parques de Ciencia y hay una situación similar en Suecia, mientras que en Finlandia además de los centros de la Tecnología, *Te-keskus*, han instalado 15 centros de la incubación de negocios que proporcionan una gama de empresas consultoras y de servicios para el desarrollo a las empresas y los empresarios. Portugal tiene 23 incubadoras de negocio (8 EU-reconocieron BICs, otras 5 incubadoras apoyadas por el Ministerio del Empleo las cuales 3 tienen espacio en la incubadora, 4 incubadoras agrupadas por la Asociación Nacional para los Empresarios jóvenes, y 4 establecidas en el Parque de Ciencia y Tecnología). Algunos son muy pequeños con solamente 5-6 oficinas, mientras que otros son más grandes con 25-30 unidades de Incubación.

En total, Europa Occidental tiene una amplia gama de modelos de incubadoras, gran diversidad de estados de desarrollo y enfoques en las incubadoras en la Unión Europea.





Otras regiones

En otras regiones, ha habido pocas iniciativas de incubadoras. Turquía comenzó un programa de incubadoras de base tecnológica en 1990 (todavía designado Technoparks). Hoy, KOSGEB (Organización para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa de Turquía), la agencia de ayuda para la pequeña empresa, proporciona el financiamiento completo para ocho incubadoras ligadas a las universidades técnicas. En otros países hay buen adelanto al establecer instalaciones de tecnologías avanzadas, tales como el Panamá *Technology Business Accelerator*, Dubai *Ideas Oasis*, el *ConceptNursery* en Sri Lanka, y el *Technology Innovation Center University of Technology* en Jamaica.

1.3.3 NIVEL LATINOAMERICANO

En Latinoamérica el fenómeno de la incubación de empresas se ha venido dando desde la década de los 80 con las incubadoras de Brasil; el desarrollo posterior de este tipo de organizaciones en los otros países se inicio en la década de los 90, siendo aun jóvenes las incubadoras que ya presentan resultados en las diferentes regiones latinoamericanas. A continuación se presentan algunas de las manifestaciones del desarrollo de la industria de la incubación en Latinoamérica.

Brasil

PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS EN BRASIL¹⁵

Las experiencias más notables de incubadoras de empresas en Brasil se encuentran en Florianópolis y Campina Grande, generado un efecto demostración con el desarrollo de por lo menos 7 incubadoras alrededor de todo el país.

Recientemente el SENAI ha comenzado la promoción para implantar incubadoras y parques tecnológicos para la generación de nuevas empresas (Ampliación de la Información del SENAI Anexo 4). Estas nuevas iniciativas se ejecutan en términos de proyectos en siete departamentos regionales de SENAI: Paraíba, Pernambuco, Bahía, Minas Gerais, Sao Paulo, Santa Catarina y Rio Grande do Sul. Las incubadoras no son necesariamente en nuevas tecnologías. Así por ejemplo el Parque Tecnológico de Paraíba esta implementando una incubadora de cueros, calzados y afines, para permitir el crecimiento de las empresas ya existentes y generar nuevas fuentes de empleo. En Pernambuco la concentración esta dada en el Centro Regional de Tecnología de Alimentos con asistencia técnica a microempresas.

Situación diferente se aprecia en Bahía donde se esta promoviendo una Incubadora de Logística en Tecnologías de Automatización. En Minas Gerais el programa es más orientado a desarrollar la capacidad emprendedora.

Argentina

INCUBADORAS EN ARGENTINA¹⁶

En Argentina existen una serie de experiencias e iniciativas incipientes en esta materia. Entre las más importantes podemos mencionar:

El Parque del Litoral (CERIDE -INTEC) que finalizó sus obras de infraestructura en 1999; la Red de Parques de Innovación del INTA(Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), que tiene como objetivo desarrollar 7 parques en estaciones experimentales existentes, de los cuales a fines de 1998 se encontraban inauguradas 3 (Balcarce, Castelar y Pergamino); y El Polo Tecnológico Constituyentes, que agrupa a los principales Organismos de Ciencia y Tecnología dependientes del Gobierno Nacional (INTI, INTA, CNEA, SEGEMAR y CITEFA), y en el cual se encuentra en desarrollo un proceso de incubación de empresas a partir de un spin-offs de la CNEA(Comisión Nacional de Energía Atómica – Argentina).

Por otro lado se encuentran en desarrollo algunas incubadoras de base universitaria en las que participan gobiernos provinciales y municipales. Entre estas, las más avanzadas son las dependientes de la Universidad de Luján y la Incubadora de la Ciudad de Córdoba.





El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires junto con UBATEC (Empresa consultora conformada por la Universidad de Buenos Aires, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Unión Industrial Argentina y la Confederación General de la Industria) se encuentran planificando el establecimiento de una incubadora. Por su parte, el IDEB (Instituto de Estudios Bioquímicos) de la provincia de Buenos Aires viene impulsando la vinculación de parques industriales con centros tecnológicos de universidades u otros organismos de la provincia.

En el nivel nacional, en marzo de 1999 se constituyó la "Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina" (AIPyPT), que está desarrollando una importante labor de difusión y coordinación entre las entidades que promueven la formación de emprendedores entre los estudiantes, profesionales y empresarios jóvenes en diversos ámbitos geográficos. En octubre de 1999 se inició un relevamiento orientado a obtener información - en Universidades, Institutos y Centros de I&D y en empresas- sobre actividades vinculadas a la creación, desarrollo y fortalecimiento de empresas innovadoras, con el fin de sustentar la planificación y definición de políticas de apoyo tanto para el sector tecnológico como el empresarial.

México

México ha comenzado su proceso de desarrollo de incubadoras a partir de la década pasada, sus resultados aun no son tan representativos como los de Brasil u otras regiones. El mayor nivel de desarrollo de incubadoras en México se concentra en la Red de Incubadoras EMPRENDETEC (emprendetec.itesm.mx), integrada en el Modelo de Incubadoras de Empresas del Sistema Tecnológico de Monterrey y liderada por el Instituto Tecnológico de Monterrey y el grupo Santander Serfin; en octubre de 2001 se dio inicio a la primera Incubadora física de empresas en el Campus Monterrey. A partir del arranque de esta incubadora, se han ido implantando 24 más a la fecha, en diferentes Campus del Sistema Tecnológico de Monterrey, ubicados a lo largo de todo el país.

El Tecnológico de Monterrey apoya, desde casi 20 años, la formación de una cultura emprendedora, en la que egresados y futuros egresados colaboran entre sí, y crean microempresas que brindan empleo a otros, con el fin último de promover el desarrollo de México.

El programa de Incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey pone a disposición de alumnos, egresados y público en general, a un grupo de expertos que los asesoran para constituir su empresa o asociación civil. Aquellos que deciden incubar su empresa u asociación, pueden elegir trabajar en una oficina amueblada y equipada dentro de alguno de los campus de la Institución, o bien, de manera virtual, a través del Portal Emprendetec, ubicado en la dirección (<http://www.emprendetec.com>).

En la mayoría de los campus del país existe una Incubadora de empresas. Ahí, los alumnos y egresados interesados, así como el público en general, tras el pago de una cuota de recuperación, reciben la asesoría necesaria para constituirse como microempresarios.

Tan sólo en el Campus Monterrey, la capacidad de la incubadora de empresas creció de 17 a 84 lugares, ubicados en el Centro Internacional de Aprendizaje Avanzado de ese campus.

Sin embargo, ésta no es la única forma de emprender un negocio. Las incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey aprovechan la tecnología informática para dar la opción, a las personas interesadas, de incubar su negocio en la virtualidad.

A través del Portal Emprendetec (<http://www.emprendetec.com>), los empresarios en incubación pueden realizar consultas, recibir asesoría y capacitación en línea, establecer enlaces de negocios con sus similares en otros campus, consultar información sobre oportunidades de financiamiento, y entrar en contacto con los laboratorios y centros de investigación del Tecnológico de Monterrey. (Portal Ex-A-Tec, Marzo 2005)

Además de EMPRENDETEC, se encuentran incubadoras tales como NCUBO, CIEA en Aguascalientes, y la IBT del Instituto Politécnico Nacional, todas ellas emergentes, aunque con menos resultados que EMPRENDETEC.

Por ultimo, México integra un número importante de organizaciones que apoyan la creación de nuevas empresas, la gran mayoría establecidas como dependencias o extensiones de organizaciones como universidades o instituciones de promoción de la cultura emprendedora, en su mayoría organizaciones similares a lo que en Colombia se denomina: "Centros De Desarrollo Empresarial CDE" o "Centros





De Desarrollo Del Espíritu Empresarial CDEE”, que actúan como agentes de promoción, y articuladores de las nuevas empresas, pero aun sin cumplir con las funciones de una incubadora de empresas.

Chile

En Chile la incubación de negocios tecnológicos se inició hace menos de una década, con la primera iniciativa desarrollada por Intec y la Facultad de Cs. Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, que dio origen a la incubadora EmpreNet, hoy denominada Access Nova.

Luego de esta primera experiencia, se inició el Programa Regional de Incubación de Negocios de la Región del Bio-Bio, creándose 3 nuevas incubadoras universitarias.

Con el lanzamiento de la nueva Línea de Financiamiento para la creación de Incubadoras de Negocios del FDI CORFO se espera que varias universidades creen sus propias incubadoras, con lo que se creará una red distribuida a lo largo de todo el país.

El desafío es que las incubadoras sean un verdadero motor del desarrollo regional, que generen nuevas empresas de alto valor innovativo y rápido crecimiento, y así se creen más y mejores empleos.

En Chile, las incubadoras de empresas son fundamentalmente de 2 tipos:

Incubadoras Universitarias, orientadas a negocios tecnológicos y de alto valor innovativo, que están siendo apoyadas por el Fondo de Desarrollo e Innovación de CORFO.

Incubadoras Municipales, orientadas a negocios más tradicionales, que dependen de sus respectivos Municipios y reciben apoyo de entidades locales.

En Chile, el desarrollo de la industria de la incubación ha seguido el siguiente orden, a la iniciativa de SERCOTEC en la Comuna de Pedro Aguirre Cerda y las incubadoras mixtas de nivel municipal Santiago Innova y Rancagua Emprende, hasta el momento se suman 3 incubadoras de nivel tecnológico: Acces Nova (ex EmpreNet) de la Universidad de Chile; la Incubadora Privada de Negocios de Internet para Latinoamérica, e-VENTURES LA y la Incubadora privada de sitios de Internet El Área. A esto se suman iniciativas que brindan servicios y apoyan el desarrollo de ideas innovadoras, pero no pueden ser consideradas propiamente como incubadoras.(ANGULO. 2000)

Otras regiones latinoamericanas

En otras regiones, se destacan las iniciativas de incubadoras presentadas en Venezuela, donde la idea de las Incubadoras de Empresas surge vinculada a la de los Parques Tecnológicos, a finales de los años 80, encaminando esfuerzos en su desarrollo con el proyecto del CONICIT (inicios) - Capital Semilla 1992-1993. (83.000,00 \$/por Proyecto Tecnológico), la Creación de Parques Tecnológicos en Mérida, Barquisimeto y Caracas en 1992- 1993, y por último el del Zulia en el año 1995, a su vez creando la Asociación de Parques Tecnológicos ASOPARTEC en Marzo de 1998, aglutinando de esta manera las iniciativas de incubación de empresas en Venezuela¹⁷. Otras iniciativas como la presentada en Panamá, a través del proyecto Ciudad del Saber, incluyendo la IDEP (Incubadora de Empresas de Panamá), que tiene como objetivo convertir a Panamá en un Centro Tecnológico para el Desarrollo Regional, esta iniciativa aún esta madurando, sin embargo debe definirse como un foco de atención por su enfoque de techno-región.

1.3.4 NIVEL NACIONAL¹⁸

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 varias entidades 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; para enero del 2003 el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas –SNCIE- liderado por el SENA contaba tan solo con 6 incubadoras asociadas con presencia en: 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, Cauca, Tolima, Norte de Santander,





Bolívar, Antioquia y Huila, así como Incubadoras especializadas en temas tales como el sector agroindustrial, producción de software, empresas de economía solidaria y empresas culturales e industrias creativas; se tiene como meta al finalizar el año 2006 contar con 40 incubadoras Asociadas al SNCIE a lo largo y ancho del territorio nacional.

EL SISTEMA NACIONAL DE CREACIÓN E INCUBACIÓN DE EMPRESAS.SNCIE¹⁹ .¹⁸

El Plan Estratégico 2002 – 2006: SENA UNA ORGANIZACIÓN DE CONOCIMIENTO define el vector Emprendimiento y Empresarismo como orientación estratégica de la institución, y crea el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE) como un articulador de esfuerzos nacionales para el desarrollo de la cadena de valor para la creación de nuevas empresas de la época. Es así como la promoción y fomento de un sistema de incubación debe ser coherente con los demás programas de apoyo al empresariado, la creación de empresas no es un ejercicio espontáneo de capacidad creativa de los individuos, es toda una acción deliberada en una cadena de valor que busca transformar a los ciudadanos en empresarios con empresas productivas y que abarca los siguientes 5 eslabones: Sensibilización, Identificación, Formulación, Puesta en Marcha y Aceleración.

El SENA ha encaminado esfuerzos nacionales que exigen el compromiso decidido de diversas entidades de orden nacional, regional y local tanto públicas como privadas. Estos 6 esfuerzos son: Formación, Industria de Soporte, Financiación, Marco Legal, Incubación e Internacionalización.

Desde 1999 el SENA viene apoyando iniciativas empresariales de los ciudadanos y promoviendo la creación de incubadoras en el país a través de la aplicación que por efectos de la ley 344 de 1996 obliga a la entidad a destinar el 20% de los recursos en actividades de innovación y desarrollo tecnológico. En el marco del plan estratégico 2002 - 2006, el SENA espera promover la creación de 40 incubadoras en el país, de las cuales 22 ya estaban en operaciones para el año 2003, que apoyarán la creación de empresas con altos componentes de innovación y desarrollo tecnológico.

En la actualidad el SNCIE tiene asociadas 27 Incubadoras de empresas, y otras 6 en proceso de asociación. Desde 1999 a julio de 2003, el trabajo de las Incubadoras de Empresas a las cuales se ha asociado el SENA se ve reflejado en la constitución de 464 nuevas empresas que generaran 4.802 empleos y ventas más de \$43.500 millones de pesos. Para ver algunos casos particulares, la Corporación Bucaramanga Emprendedora durante el primer trimestre del 2003 apoyó la conformación de 55 nuevas empresas, la creación de 350 empleos y sus empresas incubadas generaron ventas por \$1.200 millones, de la misma forma el Parque Tecnológico del Software en Cali apoyó la creación de 12 nuevas empresas, 36 nuevos empleos y sus empresas incubadas generaron ventas \$500 millones de pesos, por su parte la Incubadora de Base Tecnológica de Antioquia ha contribuido el primer trimestre con la creación de 33 nuevas empresas, 597 nuevos empleos y sus empresas incubadas \$1.750 millones de pesos en ventas. Estos son solo tres ejemplos del importante trabajo que vienen adelantando cada una de las 13 incubadoras de empresas asociadas al SENA y que pretende contribuir de manera real y significativa en la reactivación del aparato productivo del país y la generación de nuevas oportunidades para los jóvenes colombianos. (SENA 2004).





1.4 BIBLIOGRAFÍA MARCO CONTEXTUAL

- ¹ DO C186 - 51/52 DD de la Comisión de las Comunidades Europeas. 27, julio de 1990
- ² NBIA, Best Practice in Action: Guidelines for Implementing First Class Business Incubation Programs' (NBIA, 2001).
- ³ EBN - the European BIC Network www.ebn.be 2005
- ⁴ PINEDA, Leonardo. "Marco de Referencia para la formulación de políticas y estrategias para el establecimiento de Técnico-regiones en Colombia, Parques Científicos - Tecnológicos y Similares en Regiones Colombianas".. UNIVERSIDAD DEL NORTE. Bogotá, Abril 2001
- ⁵ ANGULO, Marcela. LINEAMIENTOS INCUBADORAS. Corporación de Investigación Tecnológica de Chile. Intec. 2000.
- ⁶ PÉREZ M. Angel, "Incubación de empresas y parques tecnológicos" XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Costa Rica, Nov. 1998.
- ⁷ OECD. "Business Incubation: International case studies", 1999
- ⁸ TIEDEMANN C., LALKAKA R. "Managing business incubation for financial sustainability", Hong Kong Ind. Tech. Centre Corp., International Conference on Business Incubation, Nov. 1998
- ⁹ NBIA. "Business Incubation Works" NBIA Publications, Aug. 1997
- ¹⁰ UNIDO. "Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies" R. Lalkaka, , Nov. 1997
- ¹¹ UK Business Incubation (www.ukbi.co.uk)
- ¹² GÓMEZ Lijis . "Evaluación Del Impacto De Las Incubadoras De Empresas: Estudios Realizados". 2003
- ¹³ EUROPEAN COMMISSION. Benchmarking of Business Incubator. Final Report. European Commission Enterprise Directorate-General. Feb 2002.
- ¹⁴ LALKAKA R., FENG-LING Ma and LALKAKA D., Assessment of China Incubator Program, UNIDO, 1999.
- ¹⁵ Para detalles sobre este Programa del SENAI véase página de Internet : www.Senai.br Otros documentos incluye, Azevedo, Sergio e Isak Kruglianskas: Avallacaso do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de Sao Paulo, Brasil. Presentado en la IASP, Panamá, 4 a 8 de Septiembre del 2000.
- ¹⁶ Tomado del Plan Plurianual de Ciencia y Tecnología 2000/2002, página www.setpic.org.ar
- ¹⁷ DA SILVA, María de Fátima "incubadora de Empresas: La experiencia venezolana", , IASP Conferecna Latinoamericana de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Panamá, 4-8 de Septiembre del 2000
- ¹⁸ MATIZ, Francisco; CRUZ, Carlos. "Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas".. Servicio Nacional de Aprendizaje Nacional – SENA. Mayo 2004.
- ¹⁹ URL http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion_incubs/ Feb 2005





Buenas Prácticas Nivel Internacional

Buenas Prácticas / Best Practices



2 BUENAS PRÁCTICAS EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Buenas Prácticas Experiencia Internacional es un estudio comparativo sobre las incubadoras de empresas en distintos países, con el objeto de ofrecer una visión amplia sobre la materia. Se incluye una breve descripción conceptual de la incubación de empresas, su evolución y métodos.

Entre los resultados, se resalta que en la última década se ha producido una importante e intensiva creación de incubadoras de empresas, especialmente en Europa. El enfoque aplicado persigue generar la información necesaria que permita visualizar los desarrollos en materia de gestión administrativa, gestión financiera, gestión del recurso humano, infraestructura, servicios ofrecidos y medición del impacto en las empresas incubadas.

2.1 SUMARIO

El presente Estudio de Inteligencia tiene por objetivo ser una referencia bibliográfica que permite obtener una visión comparada de las experiencias en distintos países en cuanto a las Incubadoras de Empresas. Si bien este tipo de organizaciones poseen un amplio espectro de posibilidades, la revisión de casos y la recopilación de información se ha circunscrito al estudio de experiencias internacionales. Se han seleccionado un total de 27 países, compiladas sus experiencias en estudios de caso específicos o análisis consolidados de sistemas de incubación nacionales o transnacionales como es el caso de la Unión Europea y Norteamérica.

Cada país ha creado una modelo particular que responde a sus intereses y a las características específicas de su sociedad. En este estudio se describen las experiencias de una amplia variedad de naciones: desarrolladas, emergentes, pequeñas, grandes, de distintas idiosincrasias, con ejercicios incipientes o con largas experiencias en la incubación de empresas. La finalidad de ello, es obtener una visión multifocal que enriquezca la creación de la experiencia colombiana.

La metodología para la captura de la información representativa y actualizada del tema, se sustentó en el uso de las bases de datos internacionales, el sistema DIALOG e INTERNET, así como la búsqueda manual (bibliografía inicial fuentes consultadas periódicamente). Para ello, se realizó un inventario de la información indexada en las bases de datos internacionales, y seguidamente se obtuvo un análisis cuantitativo (análisis bibliométrico). Posteriormente, se realizó la recopilación y análisis de los artículos más relevantes, lo que representa el análisis cualitativo de la información en el tópico.

Asimismo, se muestra una breve descripción conceptual de la incubación de empresas y de su evolución.

Entre los resultados se observa que, las incubadoras de empresas han logrado incentivar la relación entre las universidades y las empresas, generar modelos de desarrollo urbano industrial, establecer redes de apoyo e intercambio de productos - servicios e información, aprovechar programas y subsidios estatales, asociarse con organismos privados - universidades y centros tecnológicos, generar redes de comercialización y nuevos negocios, reciclar edificios y áreas urbanas abandonadas, promover inversiones y consolidar empresas, y apoyar a empresarios que apuestan por el futuro. Entre las ventajas que ofrecen se cuentan: el facilitar el proceso de venta de tecnología, la mayor posibilidad de éxito que se tiene en la transferencia de tecnología, el disminuir la brecha para asimilar la tecnología, y el aprovechar los desarrollos tecnológicos propios.

El objetivo del presente documento es perfeccionar esta amplia gama de medidas de gestión para la gestión de las incubadoras de empresas gracias a la divulgación de ejemplos de buenas prácticas.

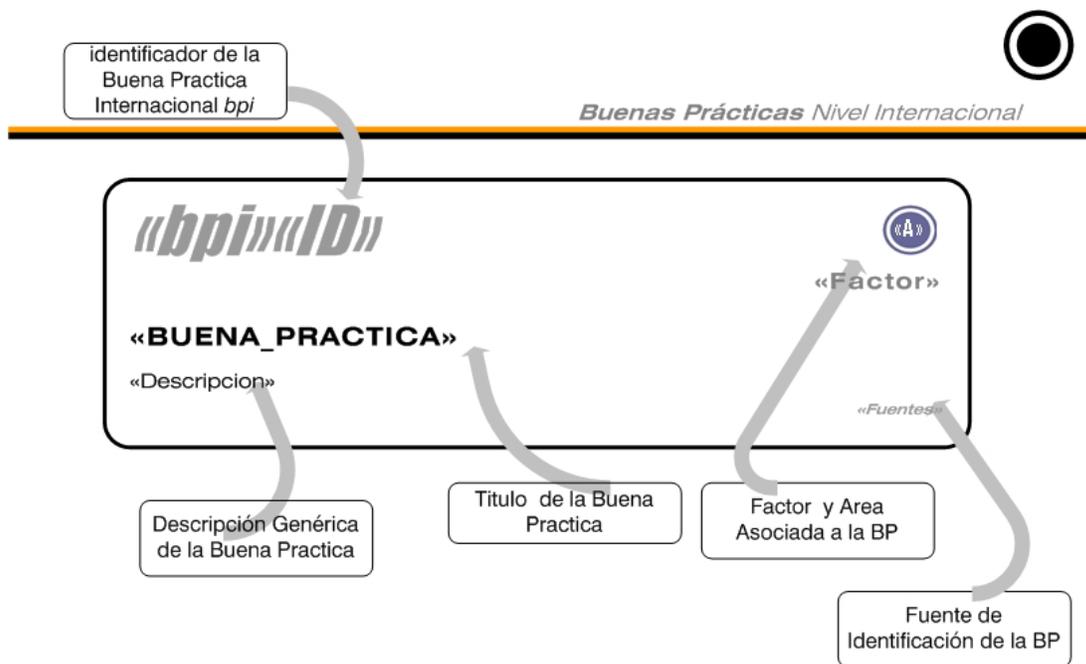


2.2 FICHA DE BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Este documento se constituye como una guía de benchmarking para las incubadoras de empresas, ya que contiene una compilación de las buenas prácticas de gestión utilizadas por las incubadoras de empresas en el mundo. Cada buena practica esta enmarcada en siete áreas de gestión: *Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Infraestructura, Modelo de Incubación, Networking* y *Evaluación del Desempeño*. A su vez cada área esta asociada a un factor que incide directamente en el desarrollo de la Incubadora.

Las buenas prácticas de gestión están descritas con un identificador asociado a su área y factor, describe de forma genérica la buena practica y establece la fuente de identificación; en algunos casos se describen ejemplos de la buena practica. Algunas buenas practicas son comunes en varias regiones por tal razón se han agrupado en una sola, según sea el caso.

A continuación se explica el formato de presentación de cada buena práctica:



Convenciones



Buenas Prácticas Internacionales

Compendio

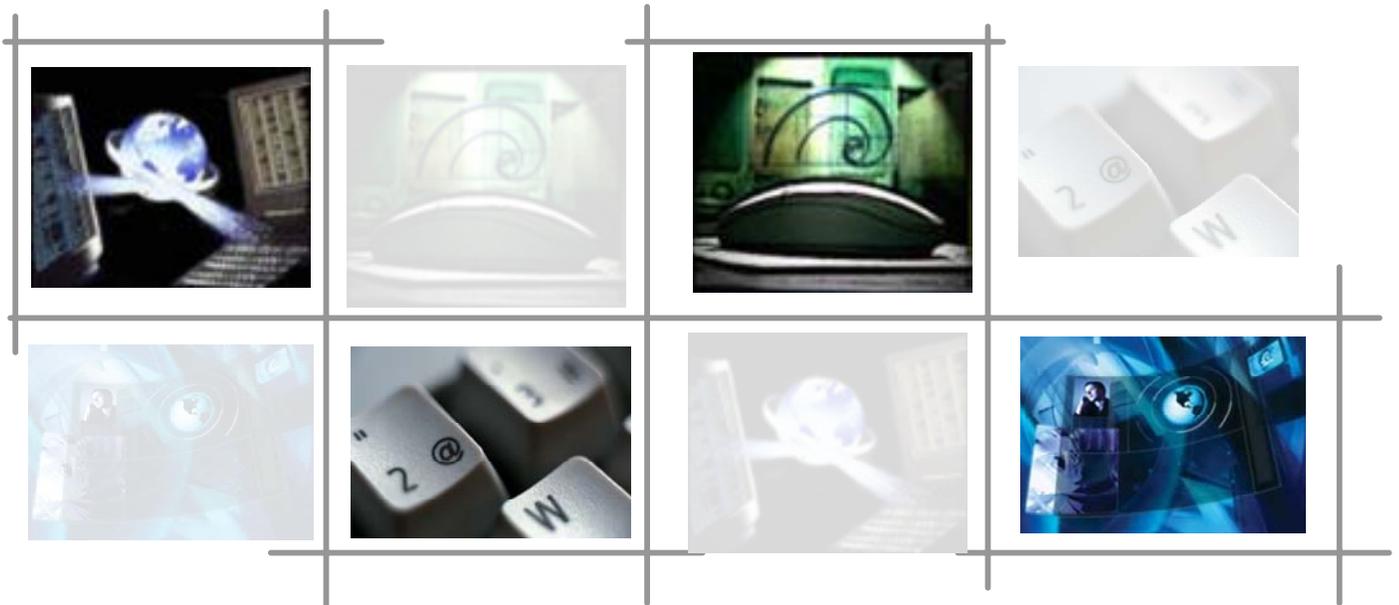
1

Nodriza

Gestión Administrativa



Buenas Prácticas Nivel Internacional





Enfoque y Planificación

EL ENFOQUE Y LA MISIÓN DE LA INCUBADORA DEBEN ESTAR COMPROMETIDOS CON ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS

Los principios fundamentalmente son los siguientes:

- Orientar la energía y los recursos de la incubadora al desarrollo de nuevas empresas.
- Manejar la incubadora como un negocio.
- Desarrollar un programa de servicios enfocado a las necesidades de las empresas en cada etapa de su desarrollo.
- Obtener consenso en la misión que define el papel de la comunidad y el desarrollo. Que el plan estratégico contenga objetivos cuantificables para lograr cumplir la misión del programa
- Reclutar y compensar a administradores capaces de cumplir la misión de la incubadora y tener habilidad para ayudar al crecimiento de las compañías incubadas.
- Construir un efectivo consejo de directores comprometidos con la misión de la incubadora y maximizar el papel administrativo en el desarrollo exitoso de la compañía.
- Priorizar la administración del tiempo colocando el mayor énfasis en la asistencia al cliente, incluyendo asesorías proactivas y orientación de resultados a las compañías exitosas y creación de valor
- Desarrollar habilidades, recursos, métodos y herramientas que contribuyan al reparto efectivo de asistencia a clientes y tratamiento de las necesidades específicas de cada compañía
- Buscar la integración de los programas de la incubadora y actividades al interior de las unidades productivas de la comunidad y los objetivos y estrategias de su desarrollo económico general.
- Desarrollar la obtención de apoyo por parte de los grupos de interés, incluyendo recursos de trabajo en red, que ayuden a las empresas incubadas, operaciones y misión de la incubadora.
- Mantener y administrar el sistema de información y levantar estadísticas de otro tipo de información necesaria para el proceso de evaluación, así mejorando la efectividad de programa y permitiendo evolucionar con las necesidades del cliente.

La experiencia ha demostrado que muchas incubadoras no alcanzan sus objetivos, y una de las razones es que a menudo, tienen demasiadas misiones: contribuir al desarrollo de la economía, comercializar tecnología de las universidades u organizaciones de investigación, generar más empleos, revitalizar el desarrollo local, etc. Sin embargo, la misión de la incubadora debe ser desarrollar empresas ya que esto implica alcanzar los objetivos antes mencionados.

Por otro lado, independientemente del tipo de incubadora (con o sin fines de lucro), ésta debe ser manejada 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, razón por la cual, el gerente gasta gran parte de su tiempo tratando de obtener fondos, relaciones públicas, reuniones de directorio, etc., y no en el principal producto de la incubadora: empresas exitosas.





El programa de servicios de la incubadora debe ser variado y flexible para adaptarse a las necesidades de cada empresa.

El programa de incubación se debe focalizar en la gestación y crecimiento de los negocios residentes. El objetivo central del programa de incubación es el de desarrollar pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que los servicios de apoyo y de guía deben ser aquellos que los incubados necesitan. El Gerente de la incubadora debe invertir al menos el 60% de su tiempo ya sea en contacto directo con las empresas incubadas, o bien, manteniendo las redes externas de apoyo a sus negocios (*Redes efectivas y reales que incluyan articulación con otras incubadoras a nivel nacional e internacional, así como contactos para información, financiación, garantías, mercado*), y/o bien, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento para los emprendedores residentes.

Intec. Fundacion Chile; Vermont Small Business Development Center



Enfoque y Planificación

REALIZAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y UN PLAN DE NEGOCIOS BASADOS EN LA RECOLECCIÓN Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN CLAVE

El estudio de factibilidad de la incubadora permitirá a los auspiciadores tomar una decisión respecto de emprender el programa. Además permitirá comprender el clima existente para la incubación de negocios en su comunidad, los servicios que la incubadora propone proveer al mercado, y los compromisos necesarios para desarrollar un programa viable.

Un estudio de factibilidad debería considerar los siguientes pasos:

Identificar y entender el Mercado: Es el primer paso y el más importante para determinar la factibilidad de la incubadora. Algunas preguntas que deben responderse en esta etapa son: ¿Cuántas empresas fueron emprendidas en el último tiempo en esta comunidad?, ¿Qué organizaciones e individuos están ayudándolas?, ¿Cómo el desarrollo de nuevas empresas fortalece la comunidad? Las actividades exploratorias relativas al testeo del concepto de incubadora y la definición de Mercado ayudan también a estimular el Mercado y comenzar el proceso de educación de la comunidad.

No se debe imponer una incubadora a una comunidad que no la requiera, ya que el apoyo de ésta es indispensable en el largo plazo. Del mismo modo, es necesario estimar la demanda que tendrían los servicios de la incubadora antes de que ésta se instale.

Educar y estimular auspiciadores, líderes de la comunidad y otras partes interesadas (stakeholders): Un componente importante de educación y el estímulo para la comunidad y el resto de los involucrados debe incluirse en el estudio de factibilidad para que comprendan el propósito y alcance del programa, su rol en la comunidad y los recursos requeridos para completar el estudio de factibilidad y la puesta en marcha de una incubadora.

Identificar obstáculos y problemas incluyendo: (1) Recursos financieros insuficientes para realizar el estudio de factibilidad y puesta en marcha de la incubadora; (2) Insuficiente ayuda de otras organizaciones comunitarias ofreciendo servicios de asistencia para negocios que podrían ver a la incubadora como una amenaza; (3) La no-existencia de consenso entre auspiciadores; etc.

Crear un equipo de gestores y designar un líder

Intec. Fundacion Chile; Incubadoras de emprendimientos: Algunas Experiencias Internacionales.



**bpi3****Enfoque y Planificación****DEFINIR CLARAMENTE OBJETIVOS, MISIÓN Y META PRINCIPAL DE LA INCUBADORA**

Definición clara de objetivos y misión desde el inicio del proyecto, en especial para determinar claramente las necesidades de crecimiento y desarrollo tecnológico, así como las expectativas de rendimiento de las inversiones, tanto para el sector privado como público.

Se requiere alcanzar un consenso entre los miembros del Directorio y todos los interesados ("stakeholders") respecto de la misión de la incubadora, y de las expectativas que ésta debe satisfacer, así como un acuerdo de que las instalaciones serán operadas como un negocio (con o sin fines de lucro) y dirigidas por un emprendedor.

Definición de la meta de la incubadora

La meta debe ser realista y consistente con el ambiente de mercados

La incubadora debe ser capaz de ofrecer a sus clientes servicios con alto valor por un periodo de tiempo largo.

El posicionamiento, modelo y foco de incubación debe tener en cuenta las principales oportunidades de mercado que pueden ser aprovechadas, y las ventajas competitivas que pueden ser alcanzadas.

Los principales mercados y restricciones financieras deben estar claramente identificadas.

Los planes y políticas de una incubadora se deben desarrollar en conjunto con las autoridades locales, con las organizaciones empresariales y de negocios, con las instituciones de educación y con otras partes interesadas, de modo de asegurar su compromiso y su dedicación al proyecto. No obstante, las políticas de la incubadora deben ser flexibles y adecuarse a las condiciones locales y a la experiencia.

Intec. Fundación Chile ; Marco de Referencia para la formulación de políticas y estrategias para el establecimiento de Técnico-regiones en Colombia, Parques Científicos - Tecnológicos y Similares en Regiones Colombianas; Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives

bpi4**Enfoque y Planificación****ENFOQUE EN TECNOLOGÍAS AGRUPADAS CLUSTER BASED-TECHNOLOGIES**

Para generar sinergias entre las mismas empresas en sectores de nuevos desarrollos como en la industria de software, biotecnología, desarrollo de biomédicos, bio-informática, nanotecnología, información, telecomunicaciones entre otros.

Este enfoque permite concentrar valor y especializar a la incubadora, creando un camino hacia el cierre de brechas y la transformación de la misma en cuna de líderes tecnológicos regionales, nacionales e incluso mundiales. Creando a su alrededor semillas de parques tecnológicos e industriales a partir de un enfoque especializado de actuación.





bpi5



Enfoque y Planificación

SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Independientemente de la ubicación específica de la incubadora, siempre deben resolverse algunos temas básicos. Estos incluyen:

- Estructura legal, especialmente "propiedad".
- Disposiciones financieras y responsabilidad legal.
- Relaciones con otros proveedores de empresas.
- Cultura y estructura del empresariado local

La formulación de políticas de incubadoras ha de tener en cuenta tres aspectos:

- Situación regional y local, incluyendo aspectos legales y fiscales.
- Cuestiones basadas en el funcionamiento y la gestión.
- Normativa y estrategia universitaria.

Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades

bpi6



Enfoque y Planificación

EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA INCUBADORA

Es poco frecuente encontrar incubadoras, en donde el portafolio de servicios no incluye el servicio de Elaboración y asesoría en la construcción de planes de Negocio. Es importante que la incubadora posea su propio plan de negocios

El plan de negocios debe equilibrar los dos requisitos de la incubadora:

1. Brindar ayuda y apoyar el crecimiento de nuevos negocios.
2. Ser comercialmente viables en términos reales.

El plan de negocios debiera ajustarse a los modelos empresariales, e incluir:

- Objetivos de desempeño (escala y calidad de proyectos, etc.).
- Enfoque de marketing.
- Propuestas de desarrollo.
- Ingresos y presupuestos de capital.

Nediza





- Desarrollo del equipo.
- Programas de capacitación (para empresarios).
- Inversión (de esfuerzo y/o finanzas) en empresas clientes.

Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades

bpi7



Enfoque y Planificación

MANUAL DE LA INCUBADORA

La presentación y promoción de la política de clientes es el manual de la incubadora. Un ejemplo de la lista de contenidos es:

- Prólogo del gerente, con referencia a los fines de la incubadora y a la política general.
- Antecedentes de la incubadora, incluyendo una descripción general y las relaciones con el sector público, los socios y la universidad.
- Estructura de gestión y responsabilidades del equipo de la incubadora.
- Detalles de la planta, acceso y ubicación de la incubadora.
- Política de arrendamiento, incluyendo criterios de selección, promoción y rescisión.
- Código de conducta para los inquilinos, incluyendo estándares de calidad.
- Servicios disponibles para los clientes, y esquema de costos.
- Direcciones clave, números de teléfono, fax y correo electrónico.

Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades

bpi8



Enfoque y Planificación

FLEXIBILIDAD, INDEPENDENCIA FINANCIERA Y AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES

La incubadora, aunque en la mayoría de los casos está financiada por el sector público, debe gozar completamente de la autonomía financiera y de decisión frente al estado. Esta autonomía permite que el encargado de la incubadora reaccione a las condiciones del entorno y tome decisiones más rápidamente, sin el obstáculo de una estructura burocrática. Esta autonomía da a la incubadora y a su gerencia el grado de flexibilidad y de sensibilidad necesaria para desarrollar una buena gestión, que no sería posible de otra manera.

Benchmarking of Business Incubators DENMARK

Nedriza



**bpi9****Enfoque y Planificación****AMPLIACIÓN DEL NICHOS DE MERCADO**

Las incubadoras pueden optar por establecer un enfoque amplio en regiones que necesitan desarrollo de empresas en diversos sectores, y la incubadora debe ser un catalizador de esas vocaciones, ya sea creando programas de amplia cobertura (incubadoras virtuales) o generando unidades de emprendimiento en regiones aledañas a la Incubadora.

*SUCCESSFUL EXPERIENCES ON BUSINESS INCUBATION-Panamá***bpi10****Marketing****REALIZAR UN EFECTIVO MARKETING MEDIANTE DIVERSAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN**

La estrategia de marketing debe construirse sobre la existencia real de un mercado, identificado durante el estudio de factibilidad. El tiempo que el gerente debe dedicar en marketing debe minimizarse en tanto que los miembros del directorio, comités y otros voluntarios deben asumir un rol preponderante. Aunque esta actividad debe diseñarse en la fase del plan de negocios de la incubadora, o sea, en sus inicios, es necesario que se mantenga en el tiempo en forma dinámica, captando los cambios del entorno.

Un efectivo marketing está basado en tres actividades detalladas a continuación:

- Seleccionar los objetivos de la incubadora: Deben ser objetivos concretos para desarrollar un buen plan de marketing y maximizar el retorno de los dineros invertidos, a la vez que proveer de medios para evaluar el éxito de la campaña. Algunos objetivos pueden ser número de graduados, crecimiento en las ventas de los clientes o empleos creados por las empresas, etc. Otros, en cambio pueden ser más específicos como establecer la incubadora como especialista en cierta área dentro del Mercado, disminuir la rotación entre los miembros del directorio, etc.
- Determinar las necesidades del Mercado objetivo: Conducir estudios para establecer el tamaño y las necesidades del Mercado elegido, identificando servicios requeridos por los clientes, recursos necesarios para ofrecer dichos servicios, satisfacción de los clientes incubados e impacto en el éxito de las empresas.
- Implementar actividades de promoción seleccionando:
 - Una apropiada audiencia objetivo: entre los que pueden incluirse organizaciones y programas de desarrollo económico, firmas que trabajan con empresas start-up (bancos, capitalistas de riesgo, etc.), organizaciones e individuos que promueven conocimiento general de desarrollo económico dentro de la sociedad y actuales incubados.
 - Canales de promoción efectivos: seminarios y talleres, medios de comunicación (noticias) y material escrito para distribución están entre las alternativas preferidas por incubadoras exitosas.

Intec Fundacion Chile; CENTRO DEL DESARROLLO KHARKOV TECHNOLOGIS "DE LA PEQUEÑA EMPRESA"

Nedriza



**bpi11****Marketing**

INTERVENIR EN LOS CLIENTES: MAS SERVICIO, MENOS DISTRACTORES

Usualmente los directores de las incubadoras gastan más tiempo en relaciones externas que en atender a sus clientes, por lo tanto se plantea como minimizar este problema:

- Reclutamiento de personal que asuma estas labores.
- Fomentar una relación menos política con los sponsors y por el contrario, fomentar que estos se involucren en las actividades propias de la Incubadora.
- Conseguir ayuda de expertos para aumentar su conocimiento empresarial e incubación.
- Enfoque en el largo, no en el mediano plazo. (crecimiento no supervivencia) .
- La intervención en los clientes debe basarse en:
 - Análisis y clasificación de los clientes
 - Localización de tiempo y recursos según sus necesidades
 - Monitoreo y medición de su progreso

Lo importante es la interacción y el proceso de aprendizaje, no las instalaciones físicas.

*NBIA National Business Incubation Association***bpi12****Marketing**

DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE MARKETING EFECTIVAS

Marketing es: análisis, planeación, implementación, control de programas y actividades para generar intercambios con esos mercados y satisfacer las necesidades de estos, por lo tanto es importante:

- Seleccionar objetivos: Concretos, cuantificables, medibles y alcanzables
- Identificar las necesidades: Encontrar un foco, identificar recursos necesarios, buscar alianzas
- Implementar actividades controlables y medibles en el tiempo: Hay una gran cantidad de actividades controlables para implementar estrategias exitosas de mercadeo

ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS DE MARKETING:

- Utilizar medios masivos para promoción.
- Encuestas





- Mantener archivos detallados: programas de referidos.
- Cartas.
- Seminarios y talleres.
- Club de empresarios.
- Open House.
- Correos directos.
- Exposición comercial de incubadoras regionales.
- Brochures.

NBIA National Business Incubation Association

bpi13



Marketing

PARTICIPACIÓN EN MUESTRAS Y EVENTOS EMPRESARIALES

La promoción de los productos de la incubadora y los productos de sus incubados en eventos de talla local, regional y nacional representan grandes bondades para la comunidad alrededor de la incubadora, ya que aumenta su nivel de reconocimiento y popularidad y muestra a su vez los productos de sus incubados.

Hong Kong: Best Practice - INCUBATION PROGRAM

bpi14



Marketing

REALIZACIÓN DE PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS COMO MEDIO DE POSICIONAMIENTO

Realizar publicidad de las actividades de la incubadora en publicaciones especializadas representa una brillante estrategia de publicidad, en la medida que no solo se muestra como una simple incubadora, sino además de evidenciar que se encuentra en la carrera de la tecnología, colocándose en los primeros puestos de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación).

La generación de canales alternativos para difusión de los hechos, manifestaciones y resultados de la incubadora, como publicaciones especializadas, crea espacios que pueden hacer trascender los resultados de la incubadora con su comunidad, además permite a los stakeholders tener mecanismos de control y vigilancia de las actividades que emprende la incubadora, convirtiendo estos en sujetos que amplían y apoyan activamente el desarrollo de la incubadora en la región.

Hong Kong: Best Practice - INCUBATION PROGRAM; BAIA MARE BUSINESS INCUBATOR CENTRE

Nedriza





bpi15



Marketing

CREACIÓN DE FACILITADORES DE LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

La difusión de los programas de la incubadora puede realizarse por medio tales como: nichos de tecnología, escuela de emprendedores, empresas de consultoría juniors, joven emprendedor, hotel de proyectos y parque de tecnología; por medio de estos mecanismos es posible participar en las políticas de desarrollo económico y social local

O SUCESSO DE UMA ADOLESCENTE - Un INCUBADORA DA UNB



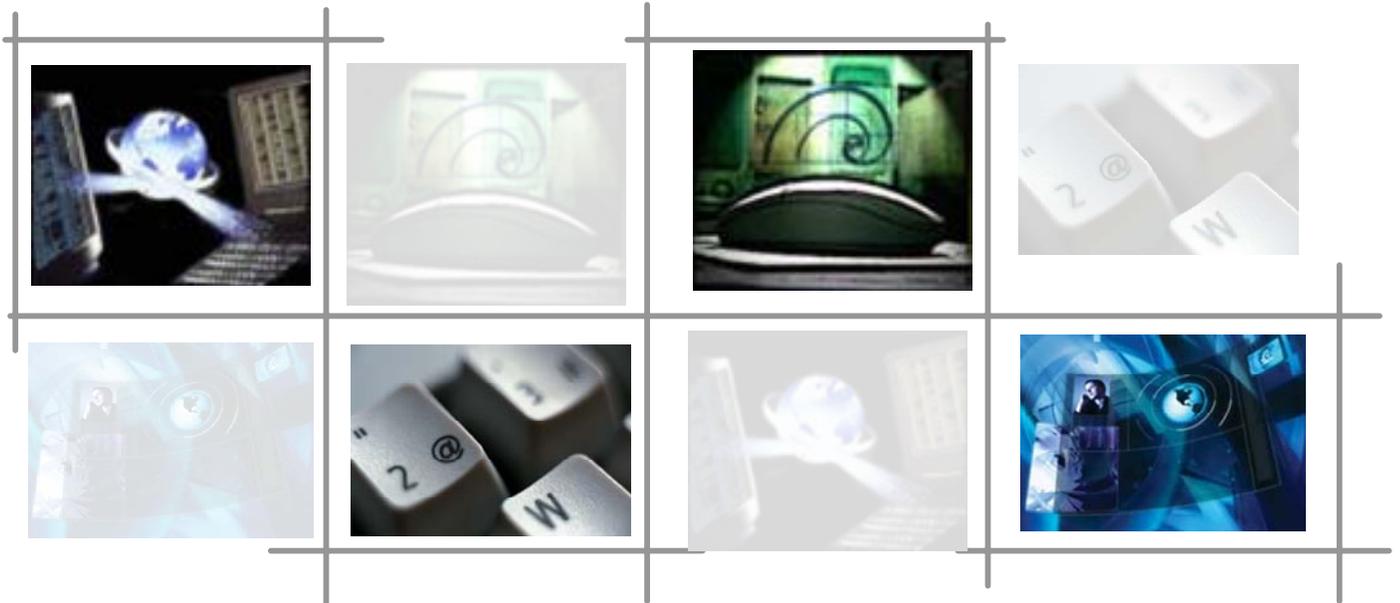
2

Nodriza

Gestión Financiera



Buenas Prácticas Nivel Internacional





bpi16



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

ASEGURAR COMPROMISO, APOYO Y FINANCIAMIENTO DE AUSPICIADORES Y OTRAS PARTES INTERESADAS

En las primeras etapas de vida, las incubadoras de empresas se enfrentan a los mismos problemas que sus clientes. Como sucedería con una empresa recién creada, al principio una incubadora no tiene clientes, ni activos líquidos, ni cuenta con una masa crítica. Aunque la financiación privada es fundamental, durante muchos años es difícil alcanzar el límite de rentabilidad y es necesario recurrir a la financiación pública.

Debe asegurarse suficientes fondos para la puesta en marcha de la incubadora y su período de operación hasta alcanzar el mayor nivel de autosustentación posible. Además, deben garantizarse estabilidad política, estructura macroeconómica y un marco regulatorio que incentiven la actividad emprendedora y estimulen el mercado por nuevos bienes y servicios. Para esto, resulta fundamental involucrar a líderes y autoridades relativas al desarrollo económico local, redes de know-how, instituciones de financiamiento (bancos, aseguradoras, etc.) y otros tanto públicos como privados.

*Intec Fundacion Chile- Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas
Comisión Europea*

bpi17



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

ESTRUCTURAR EL PROGRAMA DE LA INCUBADORA PARA LLEGAR A SER FINANCIERAMENTE AUTOSUSTENTABLE

El programa de la incubadora 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 (provenientes de arriendos a incubados, cobros por servicios, ingresos por participación en las empresas, apoyo financiero de auspiciadores, etc.) y egresos de costos operativos y de inversión.

Además, el modelo financiero debe señalar el camino a seguir para la autonomía económica, indicando el financiamiento requerido en las etapas de análisis de factibilidad, puesta en marcha y operación hasta el punto de equilibrio. Las necesidades de fondos indicadas en el modelo, deben usarse para asegurar los fondos de auspiciadores hasta alcanzar la autonomía económica.

Sean con o sin ánimo de lucro las incubadoras deben ser sustentables financieramente e independientes de los sponsors.

En la incubadora, generalmente las rentas por arrendamiento no son suficientes para cubrir los gastos de la misma, es por ello que las fuentes de renta pueden venir de:

- Los valores de participación de la incubadora sobre las empresas cliente o a través de pagos de derechos de autor por cierto número de años cuando un nuevo producto de una compañía incubada es comercializado.





- Acuerdos con universidades y programas nacionales de investigación y desarrollo que pueden proveer fondos públicos o apoyo en especie a incubadoras.
- Apoyo público, también como el apoyo de donantes internacionales, puede ser requerido, especialmente durante el primer año. En el largo plazo debe ser uno de los principales objetivos
- Durante el diseño de las fases de la incubadora debe ser detalladamente planeada la estructura de costos y de rentas.

Intec Fundacion Chile

bpi18



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE CONSECUCCIÓN DE RECURSOS, MOVILIZANDO FONDOS Y BUSCANDO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y FINANCIAMIENTO PARA LA INCUBADORA

La generación de ingresos adicionales a los obtenidos a través de los arriendos y servicios a los clientes contribuyen a mantener las operaciones de la incubadora en forma continua y alcanzar la autonomía económica. Los ingresos extras pueden ser obtenidos a través de:

- Clientes anclas que tienen intereses en operar en la incubadora pero que no reciben asistencia.
- Servicios y asesorías externos a afiliados.
- Expansión de servicios que provean utilidades y eliminación de otros.
- Usar voluntarios para ayudar en las operaciones y en la provisión de servicios a los clientes.
- Participación en forma de acciones y porcentaje de los ingresos de las empresas incubadas.
- Cargos por aseguramiento de financiamiento para el incubado, etc.

Los Gastos pueden ser reducidos a través de trueque de suministros, compras a mayoristas, reciclaje, outsourcing, etc. Además, establecer un consejo informal puede ayudar a generar medidas adicionales para reducir costos y generar nuevos ingresos.

A su vez, debe utilizar su condición de entidad especial para pedir, prestar y canjear recursos para la incubadora. realizando acciones como:

- Animar a líderes civiles a que se involucren con el desarrollo de la incubadora.
- Utilizar investigaciones publicadas por cámaras de comercio grupos de desarrollo económico.
- Benchmarking: Otras incubadoras.
- Utilizar voluntarios de la comunidad.

Para la Consecución de capital:

- Empezar con donaciones, no con préstamos
- Iniciar campañas de consecución de fondos con líderes conocidos y prestigiosos





- Investigar fundaciones y corporaciones antes de acercarse a ellas

Expandir el concepto de consecución de fondos:

- tiempo y materiales
- No invertir tiempo en conseguir bienes que pueden conseguirse gratis sin mucho esfuerzo

Cuando la incubadora ya este funcionando:

- Utilizar voluntarios por medio de agencias del gobierno.
- Establecer un comité para reducción de costos
- Rentar propiedades para eventos especiales
- Reciclar, reutilizar
- Implementar maneras creativas de hacer dinero
- Establecer alianzas
- Tomar ventaja del status de organización sin ánimo de lucro

Intec Fundacion Chile- NBIA National Business Incubator Association

bpi19



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

APALANCAR OTROS FONDOS MEDIANTE DESARROLLO DE PROYECTOS DE INTERÉS PÚBLICO

Las incubadoras desarrollan competencias y redes que son de utilidad para otros ámbitos más allá de su propio quehacer, de modo que pueden generar fondos complementarios desarrollando proyectos de interés para las comunidades en que se insertan, presentados a organizaciones como:

- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Corporación Andina de Fomento – CAF.
- PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- The Information for Development Program (infoDev).
- Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN).

Además, de fondos nacionales de fomento a la ciencia, tecnología y competitividad, que pueden ser y utilizados para potenciar y desarrollar la Incubadora.

Intec Fundacion Chile - The Baia Mare Business Incubator Centre

Nedriza



**bpi20****Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad****PLANEAR Y PROYECTAR EL FLUJO DE EFECTIVO**

Análisis y proyecciones de flujo de caja son la mejor herramienta para evitar problemas con el flujo de efectivo.

Si se tiene un problema de flujo de efectivo, preguntarse :

- ¿Cómo se llego hasta ahí?
- ¿Hasta donde va a llegar el problema?
- ¿Cómo se va a salir del problema?
- ¿Cómo se deben hacer las cosas la próxima vez?

Como aumentar el flujo de efectivo:

- Aumentar las rentas.
- Generar fuentes alternas de efectivo.
- Alquilar espacios vacíos.
- Convencer a clientes graduados para que se queden mas tiempo.
- Obtener pagos mas rápidos.
- Adelantar pagos.
- Buscar subsidios operativos.

NBIA National Business Incubation Association

bpi21**Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad****SOBRE LA SUSTENTABILIDAD**

El logro de la sustentabilidad de la incubadora es uno de los principales desafíos de la administración de la incubadora. Las habilidades de los administradores deben ser medidas en términos del crecimiento de fondos, capital humano y demás recursos que pueden ser usados para mejorar el servicio al cliente.

Una forma de buscar sustentabilidad es por medio del pago de derechos a la incubadora, por un cierto numero de años cuando un nuevo producto de una empresa incubada es comercializado. Este modelo es ampliamente usado en incubadoras de base tecnológicas en países industrializados, especialmente en Estados Unidos e Israel.

MECANISMOS:

1. Acuerdos con universidades y programas nacionales de investigación y desarrollo que ofrezcan fondos públicos o algún tipo de apoyo a la incubadora.

Nedriza





2. Donaciones internacionales (en el caso de países en desarrollo), pueden necesitarse durante los primeros 5 años de vida de la incubadora. La sustentabilidad a corto plazo deberá ser uno de los principales objetivos de la incubadora, y la estructura de costos e ingresos debe ser precisamente planeada durante la fase de diseño.

Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives

bpi22



Capitalización y Financiamiento de Clientes

PROVEER ACCESO A UNA AMPLIA GAMA DE FUENTES DE APORTES DE CAPITAL Y DE INSTRUMENTOS DE APOYO

La incubadora debe facilitar el acceso a las distintas fuentes de financiamiento disponibles:

- Capital de participación: capitales de riesgo, inversionistas ángeles, grupos de inversionistas, etc.
- Crédito: instituciones bancarias, programas de crédito de organizaciones comunales y de gobierno, préstamos para capacitación de personal, etc.
- Programas de subsidio, instrumentos de fomento y fondos concursables.

Los medios utilizados para establecer contacto y vínculo con dichas fuentes incluyen, pero no están limitados a: contactos personales, redes de Capital y brokers (organizaciones que facilitan la interacción entre empresas y potenciales inversionistas), participación de ángeles, capitalistas de riesgo y banqueros en el directorio de la incubadora, foros de emprendimiento, etc.

Intec Fundacion Chile

bpi23



Capitalización y Financiamiento de Clientes

CONSIDERAR LA CREACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO LOCALES PARA FACILITAR LAS OPERACIONES DE LOS CLIENTES Y LLENAR VACIOS FINANCIEROS

Las incubadoras pueden crear fondos propios de inversión de Capital o redes de inversionistas ángeles para ayudar a financiar a sus clientes y completar el financiamiento requerido, sobretodo en las etapas iniciales de desarrollo de la empresa, donde claramente existe un vacío de fuentes de financiamiento.

Además, la incubadora puede proveer facilidades a los clientes en el pago de sus arriendos y servicios a cambio de capitalización en la empresa, o en forma de crédito o royalties (regalías). Sin embargo, estos programas de financiamiento deben realizarse sólo si la incubadora cuenta con la suficiente experticia y apoyo.

Intec Fundacion Chile

Nediza





bpi24



Capitalización y Financiamiento de Clientes

CREAR REDES DE INSTITUCIONES O INDIVIDUOS DISPUESTOS A HACER ALIANZAS O TRUEQUES CON LOS INCUBANDOS

Estas instituciones o individuos pueden compensar las necesidades de Capital de los clientes, obteniendo valioso apoyo tal como investigación y desarrollo, fabricación, marketing y distribución y ventas a cambio de licencias, participación en la empresa, porcentaje de los ingresos u otros acuerdos que les proporcionen retornos financieros.

El antiguo mecanismo del trueque es una valiosa herramienta en las primeras fases de desarrollo de los incubandos.

Intec Fundacion Chile

bpi25



Capitalización y Financiamiento de Clientes

FINANCIAMIENTO DE CONOCIMIENTO.

La Generación de espacios que funcionan como Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación y que son apoyados por las mismas instituciones generatrices, se convierten en herramientas que soportan y estimulan la formación de empresas, basadas en conocimiento.

Ances-La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

bpi26



Capitalización y Financiamiento de Clientes

ARREGLOS DEL FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL SEMILLA

En el momento en que la incubadora con base en su gestión logra obtener capital semilla para sus clientes (empresas incubadas), los oferentes del capital junto con la incubadora acuerdan condicionar éste dinero con proporciones para ser usado en las distintas áreas de la nueva empresa así:

- 15% para la formación del equipo directivo de la empresa incubada.
- 20% en servicios de consulta de un especialista o asesor.

Nediza





- Se acuerdan con los clientes éstos porcentajes como mínimo, ya que éste asegura que la compañía tenga ayuda externa para dirigirlo en la dirección correcta, permitiendo que la firma crezca en un ritmo acelerado y reduce al mínimo el riesgo financiero de los inversionistas.

Benchmarking of Business Incubators DENMARK

bpi27



Capitalización y Financiamiento de Clientes

CAPITAL DE ACCIONES ORDINARIAS

Las acciones ordinarias son la forma más importante de capital para el crecimiento de las empresas, y la capacidad de una incubadora de proporcionar el acceso a esta forma de capital será esencial para su éxito a largo plazo. Las fuentes del capital de acciones ordinarias incluyen pero no se limitan a los capitalistas de empresa, inversionistas de alto nivel, los inversionistas corporativos, las concesiones de la investigación de la innovación de la pequeña empresa SBIR (SMALL BUSINESS INNOVATION RESEARCH), y otros programas federales y del estado (ej., el Centro Nacional para los Recursos de la Investigación - Programa Biomédico de la Tecnología, el Plan de Inversión del Desafío de Maryland, el Fondo de Inversión de la Empresa de Maryland, etc.). Algunas incubadoras privadas han establecido fondos de la empresa específicamente para financiar a los clientes de la incubadora.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi28



Capitalización y Financiamiento de Clientes

CAPITAL DE DEUDA

Las fuentes del capital de deuda incluyen las instituciones de préstamos convencionales y los programas de préstamos comunidad- basados centrados en objetivos más amplios del desarrollo económico. Las instituciones tales como el Silicon Valley ejercen la actividad bancaria, con una oficina en Reston, Virginia, se especializan en los préstamos a las empresas de tecnología. Los criterios de préstamos, las aplicaciones permisibles y los niveles aceptables del riesgo variarán por fuente y en muchos casos no serán accesibles por empresas emergentes. Debido a estas limitaciones, algunas incubadoras han establecido los programas de préstamos enfocados para que estén solamente disponibles a sus clientes. Estos programas han modificado criterios de préstamos típicos acortando el tiempo requerido del negocio, el nivel de garantía requerido para asegurar el préstamo, el término o la longitud de la hora para el reembolso y del tipo de interés cargado. Además, estos programas han proporcionado diversos productos de préstamos tales como financiamiento de la orden del contrato o de compra, como los medios para apoyar empresas que hasta ahora están comenzando.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

Nedriza





bpi29



Capitalización y Financiamiento de Clientes

REDES Y CORREDORES DE CAPITALES

Las redes y los corredores de capitales son las organizaciones formales que facilitan la interacción entre las compañías y los potenciales inversionistas. La facilitación puede venir en la forma de una remisión sin la participación en la negociación del reparto o de una remisión con la participación en la negociación. Hasta la fecha, las redes no lucrativas tales como la red de oro de la Capital del Estado en California y la red capital en Tejas se han centrado en el abastecimiento de remisiones sin la participación en la negociación del reparto. Un servicio similar es proporcionado en un nivel nacional por ACE-net, que es apoyado por la administración de la pequeña empresa de ESTADOS UNIDOS.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi30



Capitalización y Financiamiento de Clientes

FONDOS INTERNOS DE CAPITAL

Un fondo interno de capital consiste en un fondo de inversión de acciones o un fondo de préstamo establecido específicamente para proporcionar el capital a los clientes de la incubadora. La gerencia de tales fondos se puede manejar por el personal de la incubadora o por un ente exterior con maestría específica en las acciones, que invierte o que presta. La proliferación reciente de las incubadoras establecidas con \$50 a \$100 millones de dolares en los fondos de acciones, es probablemente el ejemplo más visible de este acontecimiento. Sin embargo, otras incubadoras han sido acertadas en establecer fondos más pequeños de acciones y de la deuda para servir a sus clientes. Algunos de estos fondos se han estructurado como sigue:

- Fondo de capital de semilla - Uno de los desafíos más grandes que hacen frente a la tecnología y a otras empresas del rápido crecimiento, está asegurando cantidades de capitales de por lo menos \$1 millón de dolares. Por lo tanto, un fondo de capital semilla diseñado para proporcionar inversiones en acciones en esta gama se puede utilizar junto con inversiones de "ángeles" complementariamente y así financiar los clientes de la incubadora. El capital semilla se utiliza típicamente para financiar el desarrollo de los estudios de viabilidad, prueba de concepto, prototipos, etc.
- Financiamiento de la Incubadora - esta forma de financiamiento proporciona fondos con acciones a los clientes una vez que se hayan admitido en la incubadora. Estos fondos ligan típicamente la inversión a los items del funcionamiento establecidos para el cliente, y la incubadora toma una posición de participación en el negocio del emprendedor.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association





bpi31



Capitalización y Financiamiento de Clientes

SOCIOS CORPORATIVOS

El socio corporativo se puede utilizar para compensar las necesidades de capitales de un cliente de la incubadora. Utilizando este acercamiento, un cliente puede obtener la ayuda valiosa tal como investigación y desarrollo, fabricación, comercialización y distribución, las ventas, etc. en el intercambio para los acuerdos de licenciamiento y acciones, una porción creciente del crédito generado de ventas o un cierto tipo de arreglo que proporcione beneficio financiero a la corporación.

Sin importar el acercamiento, es importante para la incubadora entender y facilitar el acceso a todas las fuentes del capital utilizando contactos personales, foros de la empresa u otros medios. Además, la incubadora debe mantener la información sobre cada fuente (ej., el proceso de la aprobación, requisitos de información, aplicaciones de fondos permisibles, monto disponible, tiempo, hasta el lanzamiento de fondos, etc.) y esté preparado para asistir a sus clientes asegurando el capital que necesitan en las etapas de su desarrollo. Una incubadora no puede tener este servicio disponible cuando se inicia, pero debe establecer este servicio dentro de un período de tiempo relativamente corto para proporcionar el acceso a las fuentes de financiamiento necesarias para capitalizar el primer grupo de principiantes en el programa.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi32



Capitalización y Financiamiento de Clientes

PROPORCIONANDO INCENTIVOS FINANCIEROS

Las concesiones de la investigación de la innovación de la pequeña empresa (PYME) trabajan en el nivel nacional para promover la comercialización de la tecnología de las compañías emprendedoras, y alcanzar así un mejor retorno en la inversión en éstas tecnologías. A nivel local o del estado, las concesiones de la comercialización pueden ser justas como eficaces.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi33



Capitalización y Financiamiento de Clientes

ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE I+D (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO)

La investigación estatal que tiene acceso a recursos financieros del estado, con los programas de la investigación y de innovación para la pequeña empresa (PyME) se realiza de buena forma cuando los clientes de la incubadora acceden conjuntamente con las universidades y los centros de investigación a éstos recursos del estado,

Mediriza





desarrollando productos e investigación básica, en la cual ambas partes resultan beneficiadas. Otras fuentes del financiamiento del I+D pueden también estar disponibles a tales relaciones.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi34



Capitalización y Financiamiento de Clientes

ACCESO A FINANCIAMIENTO TANTO DE START-UP COMO CAPITAL DE RIESGO. REDES DE INVERSORES «ÁNGELES DE LA EMPRESA»

Sería necesario fomentar la participación de los «Business Angels» («Ángeles de la empresa») en la financiación de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME); para ello se debería, fundamentalmente, mejorar las redes que los ponen en contacto con PYME que ofrezcan un potencial de inversión.

Fuentes diversas de financiamiento. Los fondos tradicionales de banca de segundo piso, no han sido tan relevantes como la disponibilidad de capital de riesgo, ángeles inversionistas, financiamiento de pasivos y auto préstamos.

Servicios de apoyo y apalancamiento a la medida. En especial en torno a búsqueda de capital de riesgo e inversionistas ángeles, así como elaboración de planes de negocios. Los servicios comunes de redes y contactos cubren exactamente las necesidades de las empresas.

Asistencia con capitalización y socios venture

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas Comisión Europea

bpi35



Acceso a Servicios Financieros y Redes de Inversión

FACILITAR LA RELACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES CON LOS BANCOS

Nuevo enfoque de la relaciones con los bancos.

Un fenómeno positivo que se está produciendo en el sector bancario es la especial atención que se está prestando a las circunstancias particulares de las PYME. Unas prácticas más ágiles, y especialmente una «política de gestión de las relaciones» por parte del banco, no pueden sino redundar en beneficio de ambos. Para las PYME supone la ventaja de ser evaluadas según las posibilidades reales de la empresa y no con arreglo a una fórmula abstracta.

Exposición del proyecto empresarial

Los proyectos empresariales deben presentarse ante las entidades bancarias de una forma correcta y han de ir acompañados de una información sólida y coherente acerca de sus actividades presentes y futuras.

Facilitar el acceso de los incubados a programas de Micropréstamos, Préstamos y programas de financiación

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas Comisión Europea



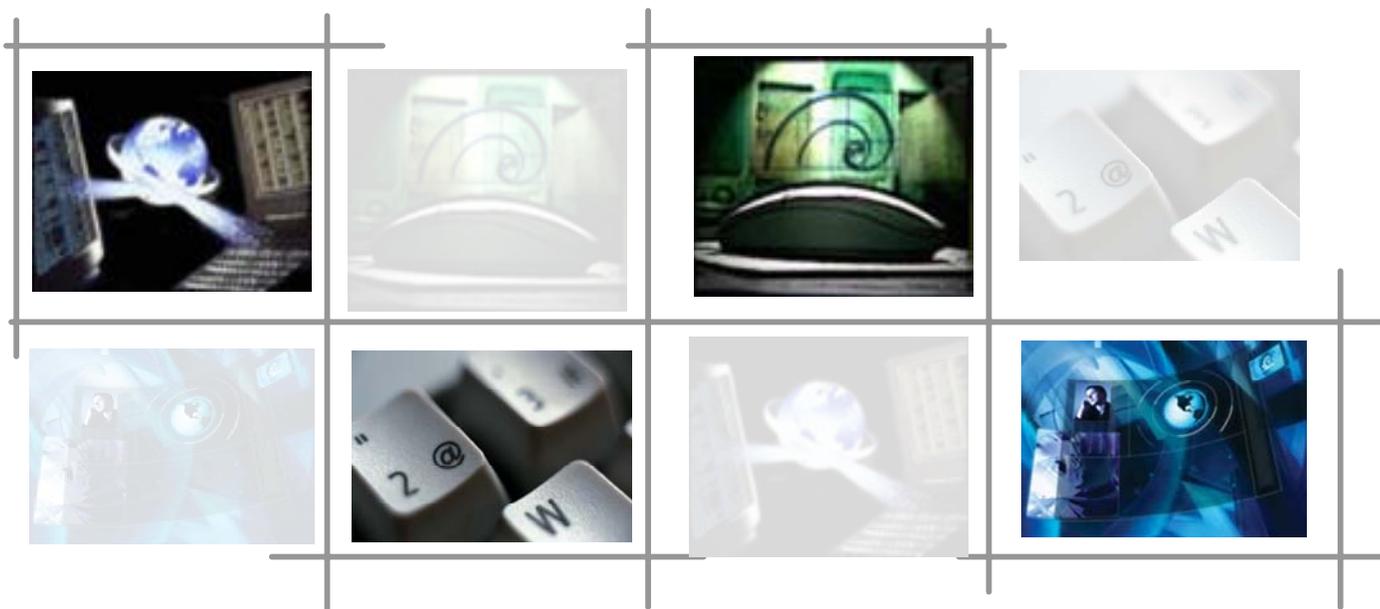
3

Nodriza

Gestión del Talento Humano



Buenas Prácticas Nivel Internacional



**bpi36****Equipo de Dirección y Estructura Organizacional****ESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN DE LA INCUBADORA PARA MINIMIZAR BUROCRACIA Y MAXIMIZAR EL APOYO A LOS INCUBADOS**

La organización de la incubadora debe tener un equipo de dirección que gobierne eficientemente, manteniendo el principio de operar la incubadora como un negocio, agregando valor y maximizando el compromiso de recursos para desarrollar compañías. Los aspectos claves para estructurar la organización de una incubadora son los siguientes:

Forma jurídica de la incubadora

La forma legal de la incubadora, ya sea con o sin fines de lucro, debe ser correctamente implementada. Lo anterior debe verificarse con competente asesoría legal, que debe decidir entre un variado número de posibilidades, como Fundaciones, Corporaciones con o sin fines de lucro, Sociedades Anónimas, etc.

Roles y responsabilidades del equipo de dirección:

- Desarrollar y actualizar un plan estratégico para guiar el desarrollo de largo plazo de la incubadora.
- Establecer políticas concernientes a la operación del equipo de dirección y al rol del gerente. Algunas políticas incluyen: Auditorías anuales de contabilidad y legales, informe de requerimientos para el gerente, separación de tareas entre el staff y el equipo de dirección, términos contractuales para el staff de la incubadora, planes de compensación y programas para el staff, límites de poder para el gerente en asuntos financieros y legales, políticos y criterios de admisión, contratos standard entre la incubadora y sus clientes, aprobación de compromisos y contratos que excedan la autoridad del gerente, revisiones del desempeño de la incubadora y su staff, etc.
- Manejar relaciones externas: proteger a la incubadora de interferencias políticas destructivas; promover la incubadora en la comunidad; apoyar al gerente de la incubadora para establecer y manejar la red de servicios profesionales, mentores e inversionistas, apoyar al gerente en asuntos que puedan distraerlo de sus funciones.
- Apoyar la operación de la incubadora y monitorear presupuestos.

Intec Fundacion Chile

bpi37**Equipo de Dirección y Estructura Organizacional****CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.**

Los miembros de la junta directiva deben representar varios sectores: El Gobierno, la empresa privada, Organizaciones Comunales e Instituciones Educativas Locales.

BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRIES IN TRANSITION

Nedriza





bpi38



Equipo de Dirección y Estructura Organizacional

LOS PROPÓSITOS A FIJAR POR PARTE DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Los miembros de la junta directiva deben determinar el propósito de la incubadora. Las incubadoras pueden tener múltiples propósitos entre los cuales se presentan los siguientes, esos son posiblemente los más importantes:

- Creación de empleos.
- Establecimiento de nuevas empresas.
- Modernización, transferencia de tecnología y uso de nuevos descubrimientos científicos.
- Las incubadoras también pueden crear sus propios propósitos, como ayuda a mujeres, inmigrantes o minorías.

Algunos de los propósitos a futuro pueden ser:

- Crecimiento económico regional.
- Diversificación de las industria de la región.
- Multiplicación de patrocinadores de inversión.
- Incremento de la actividad económica regional.

BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRIES IN TRANSITION

bpi39



Equipo de Dirección y Estructura Organizacional

SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD

- La estructura legal de la incubadora será influenciada por la misión (lucrativa o no lucrativa) como por un modelo selectivo que sostenga su operación. La incubadora deberá crear un consejo para gobernar este tipo de actividades
- Deberán lograr Consenso entre el staff y los stakeholder administrativos en la misión de la incubadora.
- El equipo de dirección de la incubadora deberá estar compuesto por un director y un pequeño grupo de tiempo completo, este numero depende del tamaño, los clientes y las actividades administrativas de la incubadora.
- El reclutamiento de un buen equipo es una llave al éxito de la incubadora. El director deberá ser una persona muy dinámica con experiencia en negocios, preferiblemente en PYMEs. El o ella deberán ser capaces de capturar auspiciadores, inversores, grupos de interés económicos y clientes. Ciertamente el staff deberá estar diseñado para trabajar directamente con el servicio al cliente.
- La incubadora deberá ser capaz de atraer un número considerable de personal cualificado, incluyendo voluntarios e internos, para soportar actividades específicas de la incubadora y los clientes sin costo alguno con un costo muy bajo.





bpi40



Gerencia y Staff de la Incubadora

RECLUTAR UN STAFF QUE MANEJE LA INCUBADORA COMO UN NEGOCIO Y UN GERENTE QUE TENGA LA CAPACIDAD PARA AYUDAR A LAS COMPAÑÍAS A CRECER

Una incubadora exitosa cuenta con personal que le permite funcionar como un negocio autosustentable y enfocado en servir a sus clientes. Para conseguir lo anterior debe considerarse lo siguiente:

- Asegurar que el staff es suficiente y que los miembros asignados para trabajar primaria y directamente con servicios a los clientes tienen la más alta calificación para hacerlo.
- Dentro de las limitaciones impuestas por el modelo financiero, contratar al gerente tan temprano como sea posible después de que se haya decidido establecer la incubadora, y una vez que el equipo de dirección esté en condiciones operativas.
- El gerente debe pasar tiempo suficiente (al menos un 60%) ayudando y aportando a los incubados, y ser capaz de identificar las necesidades de los clientes y alinearlas con los recursos disponibles. El gerente no debe obstruir el aprendizaje de los incubados ni disminuir su responsabilidad para hacer crecer su propio negocio.
- Estructurar y ofrecer un competitivo paquete de incentivos para reclutar y retener al gerente y otros miembros del staff bien calificados. Esto puede conseguirse a través de bonos y premios por cumplimiento de objetivos y desempeño, participación en los retornos de la incubadora por acciones y participación en los ingresos de las compañías clientes, etc.
- Optimizar la carga de trabajo de la incubadora atrayendo a voluntarios como asesores, internos, alumnos en práctica y otros, que puedan asumir funciones de carácter operativo y permitan al gerente dedicar mayor tiempo a los incubados. Luego desarrollar un plan para asegurar sus compromisos e implementar dicho plan.
- Asegurar que el gerente y los miembros del equipo de Dirección responsables por las contrataciones trabajen en conjunto para seleccionar al resto del personal de la incubadora.
- El Director debe ser una persona dinámica y con experiencia en negocios, debe ser capaz de atraer inversores, patrocinadores y socios, clientes y grupos de interés financieros.
- El gerente debe tener la capacidad de aumentar los fondos, aprovechando sus recursos con el mejorar el servicio al cliente.

Intec Fundacion Chile

Nedriza





bpi41



Gerencia y Staff de la Incubadora

ENTRENAR CONTINUAMENTE AL GERENTE Y STAFF DE LA INCUBADORA PARA QUE MEJOREN SUS HABILIDADES DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE LA INCUBADORA Y DE SERVICIO A LOS CLIENTES

Tanto el gerente como el staff de la incubadora deben ser capacitados en forma continua para que adquieran y perfeccionen sus habilidades con relación a:

- **Operación de la incubadora:** A través de cursos, talleres, seminarios, etc., en aspectos de gestión como contabilidad, finanzas, logística, aspectos legales, manejo de recursos humanos, entre otros.
- **Servicios a clientes:** Deben considerarse tanto aspectos propios del manejo de la relación con los incubandos (liderazgo, motivación y soporte, identificación de necesidades, técnicas de enseñanza y asistencia, etc.) como en la provisión misma de los distintos servicios ofrecidos y de la ayuda necesaria para que los emprendedores desarrollen habilidades claves en el éxito de sus empresas.

Intec Fundacion Chile

bpi42



Gerencia y Staff de la Incubadora

MANTENER ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA HACIA LAS NUEVAS TENDENCIAS Y DESARROLLOS EN INCUBACIÓN DE NEGOCIOS

El gerente y staff deben estar atentos a las nuevas tendencias dentro de la industria de la incubación, de modo que la incubadora genere beneficios y competitividad en el largo plazo, utilizando herramientas de inteligencia competitiva que les permitan anticiparse y actuar de acuerdo al desarrollo del sector. Actualmente, algunas de estas tendencias son:

- Incubación virtual, franquicias, licencias y formación de redes de inversionistas ángeles.
- Modelos de incubación que incluyen el aporte continuo de los auspiciadores obteniendo a cambio ingresos por entrega de servicios, actuar como capitalistas de riesgo, adquiriendo acciones de las empresas clientes y otros modelos con fines de lucro.
- Modelos en networking e internacionalización de incubadoras e incubados, entre otros.

NBIA National Business Incubation Association

Nedriza





bpi43



Gerencia y Staff de la Incubadora

PARTICIPACIÓN Y RECLUTAMIENTO ACTIVO DE GERENTES EMPRESARIOS EXPERIMENTADOS,

Participación y reclutamiento activo de gerentes empresarios experimentados, en dar asistencia y asesoría técnica a las empresas inquilinas, en especial en Incubadoras de Base Tecnológica IBT, como también en la dirección y el establecimiento de vínculos con la industria y los inversionistas.

Marco de Referencia para la formulación de políticas y estrategias para el establecimiento de Ténoregiones en Colombia, Parques Científicos - Tecnológicos y Similares en Regiones Colombianas

bpi44



Gerencia y Staff de la Incubadora

DISEÑAR UN PROGRAMA DE VOLUNTARIOS PROFESIONALES EXITOSO

Puede ser una solución crítica para crear lazos fuertes con la comunidad, elevar el conocimiento de los empleados, lograr servicios de asesoría de alta calidad y ofrecer a los empresarios asistencia en temas diversos.

Entre otras tareas:

- Diseño de material de marketing.
- Estrategias de marketing.
- Políticas y procedimientos
- Calidad
- Definición de roles
- Proceso de reclutamiento:
- Decidir que tipo de voluntarios se necesitan.
- Encontrar los prospectos

NBIA National Business Incubation Association

Nedriza





bpi45



Gerencia y Staff de la Incubadora

FORTALECER LA INCUBADORA POR MEDIO DE PROGRAMAS DE: PRÉSTAMO DE EJECUTIVOS

La incubadora debe ser capaz de atraer el mayor número de profesionales calificados, incluyendo VOLUNTARIOS y PRACTICANTES, para actividades de incubación y servicio al cliente a bajo costo o gratis.

Obtener un empleado capacitado por un periodo de tiempo sin costo. En alianza con los centros de formación de la región:

¿En que áreas puede fortalecer la incubadora?

- Valoración de nuevos clientes
- Refuerzo en mercadeo
- Otorga credibilidad a la incubadora

¿Como puede ser atractivo para las compañías?

- Programa de transición para empleados en proceso de retiro
- Explorar la cultura exterior para los nuevos ejecutivos
- Renovar la compañía con nuevas ideas.
- Contactar voluntarios potenciales
- Enviar material como brochures, cartas y documentos
- describiendo el programa de voluntarios.
- Personalizar el contacto.
- Entrevista personal, aclarar dudas y contratar.
- Mantener el programa:
- Publicar un directorio anual de voluntarios
- Publicar los logros de los voluntarios
- Invitar a los voluntarios a conocer nuevos clientes
- Programas de incentivos

NBIA National Business Incubation Association

Nedriz





bpi46



Gerencia y Staff de la Incubadora

ANALIZAR CONTINUAMENTE LAS NECESIDADES DE LOS INCUBADOS

Se debe lograr un buen entendimiento de las necesidades de los incubados, alcanzando el conocimiento suficiente de sus negocios como para anticiparse a los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan. Para ello, es necesario efectuar reuniones mensuales formales y múltiples contactos informales.

NBIA National Business Incubation Association

bpi47



Gerencia y Staff de la Incubadora

EL PERFIL Y APORTES DEL DIRECTOR.

La selección del director deberá ser muy cuidadosa. El director de la incubadora tiene un papel clave en el desarrollo de la incubadora. El éxito o fracaso de la incubadora

depende de las cualidades y desempeño de su director y también de la cantidad de tiempo que el o ella tengan disponible para invertir con sus incubados. Un director de incubación deberá ser escogido fundamentalmente por sus habilidades de trabajar con emprendedores y por ayudar a estos en el crecimiento de sus compañías. El director deberá en particular ser completamente familiar con los emprendedores y el desarrollo de compañías.

El director debe ser un individuo dinámico con experiencia del negocio y el sector al cual se orienta la incubadora. El director debe poder vincular con eficacia a la incubadora en los negocios potenciales del cliente, los patrocinadores y los stakeholders financieros, incluyendo profesionales y los especialistas locales de la industria, los inversionistas, CEOs corporativo y los encargados de la fundación. El director debe también poder entrenar y facilitar los negocios del cliente, identificar sus necesidades y facilitar el uso de recursos exteriores. El director debe tener responsabilidad de emplear las personas que le agreguen valor a la organización, las operaciones y las finanzas de la incubadora. El director debe poder trabajar con el grupo de consejeros o asesores para impartir la visión de la incubadora y su misión en el público en general. Además, ningún individuo puede esperar estar completamente bien informado en todos los aspectos del espíritu emprendedor requeridos para ayudar a empresas. Por lo tanto, el director debe entender cuál es necesario y poder traer esa ayuda exterior para satisfacer estas necesidades.

Dentro de los aportes más significativos del director ejecutivo se pueden encontrar:

- El "líder" de la incubadora aporta externamente un perfil público, e internamente brinda apoyo directo a los emprendedores.
- El desarrollo de vinculaciones con el sector universitario.
- El desarrollo de vinculaciones con la comunidad financiera y los empresarios locales.
- La gestión de los fondos de capital inicial.





- La gestión de un parque tecnológico del cual la incubadora forma parte, la vinculación con la gestión de dicho parque.

BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRIES IN TRANSITION ; Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades; BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi48



Gerencia y Staff de la Incubadora

RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL

El personal de las incubadoras tiene muchas responsabilidades, que tienen un objetivo principal y subyacente, asegurando la satisfacción de los clientes y de los stakeholders de la incubadora, logrando así su misión. Estas responsabilidades son:

- Desarrollar y poner al día un plan estratégico para el servicio de la incubadora.
- Como interlocutor con los representantes del gobierno para lograr el apoyo público a las incubadoras.
- Poner la incubadora al servicio de los grupos de interés y a los negocios del cliente.
- Apoyar al director de la incubadora a establecer y manejar la red de servicios profesionales, la red de mentores, la red de inversionistas, del etc.
- Apoyar la operación de la incubadora y los presupuestos de la incubadora.
- Ayudar y apoyar el desarrollo de los negocios acertados del cliente además de las responsabilidades básicas citadas arriba, agregaríamos emplear eficientemente al CEO de la incubadora o el director, ya que creemos que es absolutamente crítico e importante para el éxito de la incubadora.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi49



Gerencia y Staff de la Incubadora

COMPOSICION DEL PERSONAL

La complementariedad y multidisciplinariedad son factores fundamentales a la hora de conformar los equipos de trabajo que estructuran las operaciones de la incubadora. Es por ello que requiere que éstos equipos estén conformados por:

- Personas con una visión clara de la misión de la incubadora, y la capacidad de motivar y de sostener la labor del staff en la misión.
- Profesionales con las conexiones de la comunidad de la inversión y de los servicios profesionales.
- Profesionales de las operaciones de negocio y de las propiedades inmobiliarias que pueden asistir al director con los proveedores de servicios y los mentores de servicio de las operaciones.
- Profesionales con la facilidad de guiar y aconsejar los negocios del cliente y facilitan el uso de recursos.
- Capitalistas de empresa, inversionistas ángeles y banqueros que provean capital a la empresa y nuevas formas de financiamiento de deuda.

Nedriza





- Empresarios que han desarrollado empresas acertadas y que puedan asegurarse de que los servicios de la incubadora sean adecuados para sus clientes
- Tecnólogos que puedan asistir al director en la evaluación de los componentes técnicos de una nueva empresa que solicita ayuda de la incubadora.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi50



Gerencia y Staff de la Incubadora

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

El asistente administrativo debe manejar los deberes administrativos de la incubadora, generalmente debe estar implicado en la contabilidad, programación de acontecimientos, respondiendo a las investigaciones iniciales de clientes potenciales y asistiendo a clientes existentes con servicios básicos y de información. Los papeles y las responsabilidades adicionales incluyen el proveer de ayuda al director y los negocios del cliente (sobre una base de honorario por servicio para el último). El individuo debe estar dispuesto a desarrollar trabajos múltiples, ser alegre y un facilitador excelente, poseer excelentes habilidades en el manejo de sistemas computacionales (procesamiento de textos, hojas de calculo, presentaciones) y las habilidades del idioma inglés.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi51



Gerencia y Staff de la Incubadora

LOS VOLUNTARIOS

Los voluntarios de la comunidad, industria, universidades y otros recursos serán benéficos para la gerencia de la incubadora. Requieren niveles significativos reclutamiento y de entrenamiento que pueden sin embargo consumir tiempo del personal de planta.

Consecuentemente, esta tarea se debe delegar a un miembro staff, un practicante mas antiguo, o de un voluntario mas experimentado en el manejo de un equipo que se requiera cambiar el personal de la incubadora. Los voluntarios pueden ser utilizados como ayudantes de la oficina, encargados de las instalaciones o expertos del negocio. Nivelar estos recursos con las necesidades de cada empresa, es un proceso complejo y se debe coordinar cuidadosamente para asegurar el valor a ambas partes. Los puestos de apoyo que son remunerados pueden aliviar la carga de trabajo del director y del asistente administrativo. Sin embargo, los internos, como voluntarios, requieren niveles significativos seguimiento y de entrenamiento. Los programas de pasantias o prácticas a través de universidades pueden ofrecer ayuda a la incubadora, pero su implicación debe estar sometida a la dedicación por parte de partners (aliados) y de la suficiente complejidad para resolver sus requisitos de la clase o universidad. Los practicantes no pueden ser utilizados solamente para las tareas administrativas sino tambien labores de tipo técnico.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

Nedriza



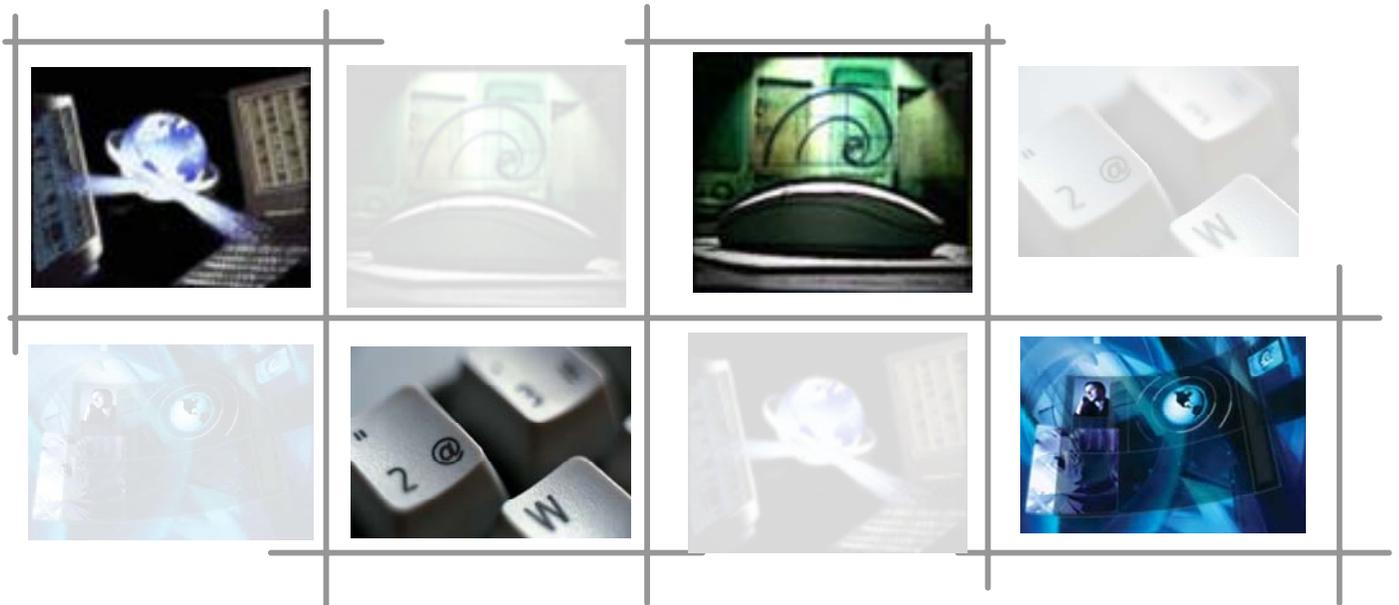
4

Nodriza

Infraestructura



Buenas Prácticas Nivel Internacional





ESCOGER UN EDIFICIO CON CARACTERÍSTICAS Y ESPACIO PARA QUE LA INCUBADORA PUEDA SOSTENERSE FINANCIERAMENTE Y PROVEER ADECUADOS SERVICIOS A SUS INCUBADOS

Para escoger un edificio que provea la base para la autonomía económica de la incubadora y un ambiente en que los emprendedores y el staff trabajen conjuntamente para desarrollar nuevas empresas, deben considerarse los siguientes aspectos de diseño:

- Flexibilidad del espacio, para adaptarse a las necesidades de las compañías y su evolución durante el proceso de incubación.
- Interacción entre los incubados a través del uso común de áreas de reunión como cocinas, salas de reunión, salas de fotocopias, etc.

Las incubadoras en las cuales una gran parte de los ingresos provenga del arrendamiento de espacio, deben asegurarse que la calidad del espacio es consistente con el valor de los arriendos y que hay suficiente espacio (excluyendo las áreas comunes) y demanda para alcanzar los ingresos proyectados.

La distribución física de la incubadora y la coordinación de las actividades relativas a su operación tales como conferencias, presentaciones, meetings (sala de reuniones), mantenimiento, aseo, etc., deben ser tales que no se produzcan interferencias en el servicio prestado a los clientes.

Algunas especificaciones propuestas para el edificio de la incubadora que se indican a continuación deben ser consultadas con arquitectos e ingenieros con el objetivo de satisfacer a los clientes incubados: Configuración del espacio, áreas comunes, áreas de producción comunes como laboratorios y otros, áreas de almacenamiento, comunicaciones y redes (LAN, banda ancha, etc.), seguridad, aire acondicionado, calefacción y ventilación, electricidad, sistema de alcantarillado, estacionamientos y especificaciones especiales.

Se debe asegurar que la planta física de la incubadora se adecúe al programa de incubación a ejecutar, especialmente en cuanto a tamaño, flexibilidad, ubicación geográfica, distribución interna de los servicios centrales y de los espacios comunes de interacción. Los costos de operación deben ajustarse a la real demanda por servicios

Intec- Lineamientos de las Incubadoras Chile= CENTRO DEL DESARROLLO KHARKOV TECHNOLOGIS "DE LA PEQUEÑA EMPRESA"





bpi53



Infraestructura Física

LOCALIZACIÓN EN EL CORAZÓN DE LA COMUNIDAD CIENTÍFICA ACADÉMICA.

Las incubadoras deben localizarse en sitios estratégicos para su operación, si es posible en lugares de alta concentración de entidades relacionadas con la Ciencia y la Tecnología, esto facilitaría el acceso a múltiples recursos, logrando impactar los procesos de investigación y animar la transferencia de tecnología de la Universidad-Sector Privado y la comercialización de la investigación académica.

Por lo general, es el principio de clusters de clase mundial, debido a la creación de relaciones sinérgicas y el refinamiento de las fuentes generadores de ventaja competitiva sostenible.

Helsinki Science Park Biotechnology Incubator

bpi54



Infraestructura Física

CONFIGURACIÓN DEL ESPACIO

El espacio se debe configurar para maximizar la interacción entre los clientes y para proporcionar la flexibilidad que permita manejar necesidades de las compañías que emergen. El espacio de la oficina se debe configurar entre 30 metros cuadrados a 90 metros cuadrados, con pocas oficinas con paredes duras, con la fijación de puertas portátiles entre algunos de los espacios para permitir que los usuarios se amplíen fácilmente. Aunque el espacio de cubículos es menos costoso para la remodelación, las incubadoras encuentran difícil alquilar éstos módulos debido a las preocupaciones que son generadas entre los clientes frente a la seguridad de los recursos físicos y los recursos intelectuales de las nuevas compañías

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi55



Infraestructura Física

ÁREAS COMUNES

Una incubadora debe tener unas áreas comunes que proporcione las comodidades necesarias para las operaciones de los negocios. Un área para la recepción, la cocina y/o cafetería (con el refrigerador, las máquinas de venta, las máquinas de bebidas, microondas, café, etc.), sitio de fotocopiado (con la copiadora de alta velocidad y el área de la producción), laboratorio de sistemas, sala de conferencias (que puede también usarse como un sitio de entrenamiento), y cuartos de almacén. Las áreas comunes se deben centralizar para animar la interacción de los incubados.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association





bpi56



Infraestructura Fisica

ÁREAS DE PRODUCCIÓN COMPARTIDA

Algunas incubadoras pueden proporcionar valor ofreciendo a los clientes el acceso a compartir y utilizar instalaciones con la dotación de equipo de prueba tales como los de precisión y laboratorios que son útiles para el desarrollo de prototipos, laboratorios de prueba electrónica, etc. Éstos se deben integrar en el diseño de la comodidad para los clientes, ambos para animar el uso y para promover la interacción entre firmas.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi57



Infraestructura Fisica

REDES DE COMUNICACIÓN

Una incubadora debe proporcionar servicios avanzados de comunicación a través de una red de área local interna (LAN) con bastantes puertos de acceso para los negocios del cliente de la incubadora. El cableado en la incubadora debe ser de categoría 5 o mejor, y la incubadora debe ofrecer a sus clientes el acceso al servicio telefonico o mejorarlo dependiendo de necesidades del cliente.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi58



Infraestructura Fisica

SEGURIDAD

Una incubadora debe ofrecer una facilidad para el acceso las 24 horas, los siete días a la semana. El sistema debe permitir celaduría y vigilancia de usuarios mientras que los clientes entran y salen. Las tarjetas proporcionan actualmente una solución eficaz para la seguridad. Sin embargo, las nuevas tecnologías de seguridad deben ser consideradas

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association





bpi59



Infraestructura Física

SISTEMAS ELÉCTRICOS

El sistema de corriente eléctrica se debe proporcionar energía monofásica incluyendo la energía trifásica para las operaciones de fabricación ligeras. La corriente eléctrica en oficinas se debe distribuir en zonas para poder configurar de nuevo el espacio según lo requerido. Los espacios ligeros de fabricación y de laboratorio deben tener circuitos individuales, y el coste de distribuir energía dentro de estos espacios los debe cubrir el incubado. Los arquitectos y los ingenieros deben tomar en consideración el hecho de que los negocios en sus primeras fases pueden utilizar más energía por pie cuadrado que negocios convencionales.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association



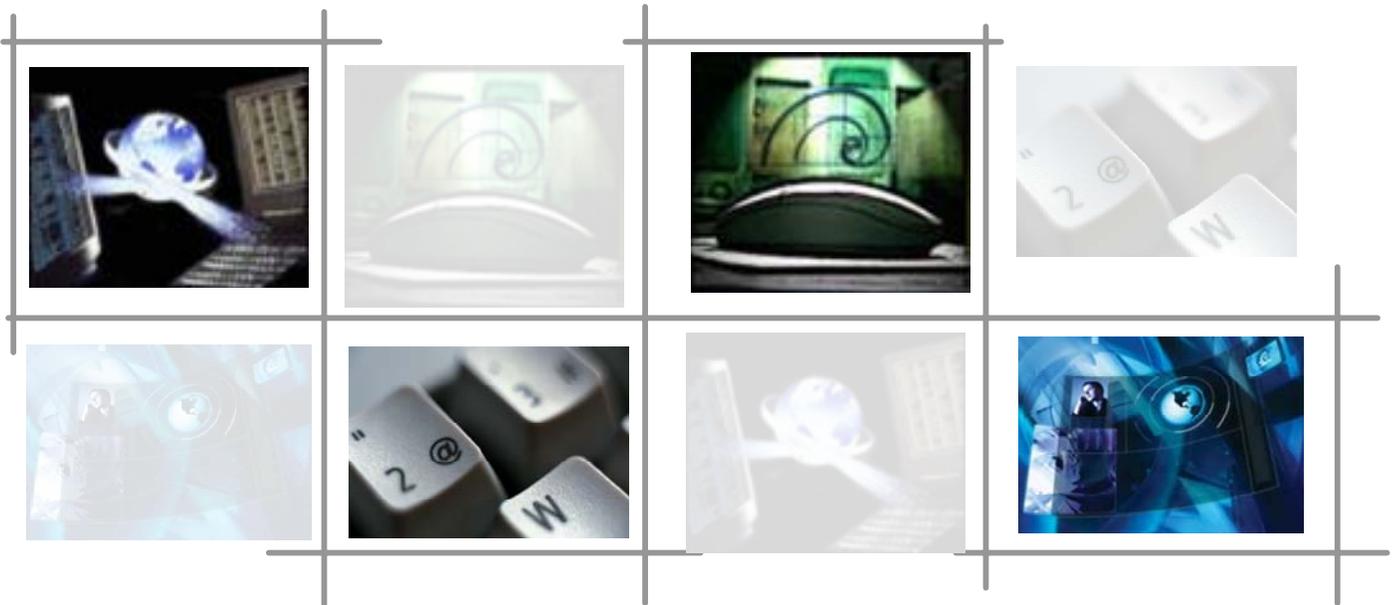
5

Nodriza

Modelo de Incubación



Buenas Prácticas Nivel Internacional





bpi60



Programa de Servicios

DESARROLLAR UN PROGRAMA DE SERVICIOS QUE SE ADAPTE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EN CADA FASE DE SU DESARROLLO

El programa de la incubadora debe ofrecer una amplia variedad de servicios de valor agregado para los incubados. Algunos de estos servicios son:

Servicios de Infraestructura:

Acceso a infraestructura: Espacios físicos modulares provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, internet, amoblado, etc.

Servicios generales: Secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, aseo, vigilancia y seguridad, salones de conferencias y reuniones, cafeterías, biblioteca, laboratorios, arriendo de vehículos y estacionamiento, arriendo de equipos, acceso a infraestructura virtual (sitio web con herramientas personalizadas).

Servicios de Atmósfera:

Proximidad y contacto con otros emprendedores.

Espacios comunes de interacción entre incubandos (cafeterías, cocina, bibliotecas, salas de reuniones, canchas deportivas, etc.).

Clima de Innovación, de crecimiento y sana competencia.

Intec Fundacion Chile

bpi61



Programa de Servicios

REALIZAR UN PROCESO DE COACHING Y CONSTANTE APOYO A LOS CLIENTES PARA CUMPLIR EL PLAN DE TRABAJO DISEÑADO

Su objetivo es proveer a los clientes con una perspectiva externa de su negocio, y entregar una visión estratégica. Además, proporciona al personal de la incubadora un mecanismo para evaluar y satisfacer continuamente los requerimientos de los incubados, permitiendo también la movilización de recursos "on-time" y su máximo aprovechamiento. Las consideraciones de esta etapa incluyen:

Nedriza





- El gerente y el staff deben dedicar suficiente tiempo para reunirse con los clientes en forma regular. Una categorización de las compañías incubadas permitirá al gerente dedicar el tiempo que cada incubado requiere y mejorar su eficiencia y efectividad.
- Permitir a los clientes tomar sus propias decisiones y completar actividades del plan de trabajo.
- Proveer vigilancia y apoyo a los clientes en el uso de los recursos del programa.
- Incrementar la especificidad de la asistencia a través del uso de la red de know-how para satisfacer necesidades específicas de cada compañía.

Intec Fundacion Chile

bpi62



Programa de Servicios

ESTABLECER MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN Y ACUERDOS DE DERECHOS DE AUTOR

La incubadora puede establecer acuerdos para tener una participación en la propiedad de la compañía en el futuro. Un acuerdo de participación puede establecer también, que la compañía pueda comprar la participación de la incubadora.

Un acuerdo de derechos de autor, provee beneficios a la incubadora. En vez de tener participación, obtiene un porcentaje sobre las ventas de la compañía, puede estar basada también en un ingreso sobre una propiedad intelectual de la compañía, como una patente.

Estos acuerdos difieren entre incubadoras por: La cantidad de dinero que va a la incubadora, la duración de contrato, la formalidad del contrato y el grado de flexibilidad.

NBIA National Business Incubation Association

bpi63



Programa de Servicios

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE INCUBADORAS VIRTUALES

Una incubadora de empresas virtual, que recurriera a las modernas tecnologías de la información y la comunicación, ofrecería numerosas ventajas, entre ellas la de no necesitar inversiones costosas en terrenos y edificios.

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas Comisión Europea

Nedriza





bpi64



Programa de Servicios

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO PARA LAS EMPRESAS INNOVADORAS BASADAS EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

Un importante ejercicio al interior de la Incubadora, consiste en reflexionar acerca de cuales son los factores críticos de éxito para el correcto surgimiento de una empresa. Realizar un inventario de dichas características representan etapas de evolución del proceso, en tanto que se busca caracterizar el negocio con el fin de aumentar la calidad de sus servicios. Para ello organizaciones internacionales han encontrado normas generales de éxito de las nuevas empresas, tales como:

- Un buen plan de empresa
- Equipo de ensueño
- Una verdadera innovación
- Un producto / servicio
- Un mercado
- Los pedidos de los clientes
- La amortización de las inversiones
- Rápida e Internacional
- Comunicación
- Coste - Control

Este tipo de herramientas les permite no solo diseñar nuevas empresas en innovación, sino que también les ayuda a llevar un mejor control de aquellas empresas nacientes y de su interés.

Ances-La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA



bpi65



Programa de Servicios

FORMACIÓN DE UN LABORATORIO DE IDEAS Y UN HELP DESK.

Consisten en la generación de escenarios propicios en donde los emprendedores puedan trabajar en conjunto con los profesionales especializados de la Universidad, para así obtener asesoría pertinente de personal experto en cada tipo de área, apoyando el desarrollo del espíritu emprendedor en el país, generando servicios diferenciados y atractivos.

Maryland's Business Incubators. Angels and Eggs; The Higher Council For Science and Technology (HCST)

bpi66



Programa de Servicios

PRESENCIA DE PERSONALIDADES UNIVERSITARIAS EN LA ASESORÍA ESPECIALIZADA.

Se busca beneficiar a los emprendedores por medio de la asesoría de importantes funcionarios universitarios, que con su experiencia y conocimiento pueden muy seguramente elevar la calidad de los servicios de asesoría, que finalmente se verán reflejados en una mejor planeación empresarial.

Maryland's Business Incubators. Angels and Eggs

bpi67



Programa de Servicios

DESARROLLO DEL CENTRO DE RECURSOS LEGALES.

Se pretende generar un departamento al servicio de los emprendedores, en temas legales, en donde profesores y estudiantes asesoran a los emprendedores en temas específicos.

Maryland's Business Incubators. Angels and Eggs

Nedriza





bpi68



Programa de Servicios

CENTRO DE COMPETENCIA Y FORMACIÓN.

Contar con un Centro de calificación para emprendedores, es una herramienta que ayuda a que los emprendedores eleven su nivel intelectual, dotándolos de mayores y mejores herramientas cognitivas para enfrentar el competitivo mercado y la dificultad de encaminar una empresa.

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - El programa PUSH en Alemania

bpi69



Programa de Servicios

BOLSA DE TRABAJO

Una bolsa de trabajo ofrece a emprendedores empleo dentro de empresas asociadas para que obtengan experiencia que después puedan aplicar en sus propias empresas

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - El programa PUSH en Alemania

bpi70



Programa de Servicios

SOBRE LOS SPIN OFF DE LAS UNIVERSIDADES

La principal misión del investigador y/o profesor es la investigación y/o formación, pero es necesario fomentar la explotación del conocimiento generado, por lo que es necesario desde sus instituciones:

- Definir su misión respecto a la creación de empresas de base tecnológica surgidas desde ellas.
- Clarificar las políticas sobre propiedad intelectual y la remuneración por la explotación de la misma, así como los compromisos del investigador.





- Disponer de procedimientos y regulación interna adecuados que clarifiquen el proyecto y apoyen al investigador/emprendedor:
 - Evaluar objetivamente la tecnología y su valor de mercado.
 - Analizar las mejores vías para la valorización de la misma: instalaciones técnicas para su desarrollo final, transferencia de tecnología patentes, licencias...
 - Establecer los mecanismos iniciales de gestión y apoyo.
 - Prever soluciones a los posibles conflictos posteriores.
 - Apoyar la obtención de los fondos y otros recursos necesarios a través de los diversos canales existentes: capital de riesgo, contactos con el sector industrial, incubadoras de empresas, etc.
- Establecer las condiciones en las que, en caso de fracaso de la empresa, el investigador/profesor pueda retomar su anterior actividad: períodos de excedencia, contratos a tiempo parcial, etc.
- En caso de participación de estudiantes en el proyecto, sus funciones, competencias y participación deben quedar claramente establecidas.
- Fomentar y facilitar el acceso a la formación básica empresarial de los investigadores: contabilidad y finanzas, marketing, protección de la propiedad intelectual, etc.
- Facilitar el entendimiento mutuo de las misiones de cada institución y difundir casos de éxito y análisis de los fracasos.

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - Obstáculos de investigadores académicos y empresariales para la creación de nuevas empresas de base tecnológica. Algunas posibles alternativas

bpi71



Programa de Servicios

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS SOBRE LOS SERVICIOS DE LOS VIVEROS VIRTUALES

Es importante tener en cuenta:

- Solamente se diseñarán y efectuarán servicios que verdaderamente sean requeridos. Otros servicios que desde la propia Administración o un estudio de consultoría se piense que serían muy interesantes, si no tienen demanda real se caerán por su propio peso.
- El control de calidad de los servicios ofrecidos lo realizan los usuarios mismos, quienes valorarán en términos reales de mercado si el apoyo realizado desde el Vivero Virtual de Empresas mantiene unos niveles de calidad y satisfacción suficientes para que sigan demandándose.
- Se mantiene, no obstante, un equipo humano estable que gestiona el VVE (Vivero Virtual de Empresas) que le permite una actividad basal independiente de los intereses inmediatos de la demanda, asegurando así un avance en profundidad en aspectos relacionados con la investigación metodológica, la participación en redes internacionales, el aprendizaje de nuevas prácticas de éxito, etc.

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - El Vivero Virtual de Empresas de la Comunidad de Madrid

Nedriza





bpi72



Programa de Servicios

TASA VARIABLE SOBRE EL CANON DE ARRENDAMIENTO

Ofrecer beneficios económicos a los emprendedores llega a ser una de las mayores ventajas con que puede contar una incubadora. Generar tasas de canon de arrendamiento variable es una estrategia bien vista y muy aceptada por lo emprendedores. Esta estrategia es una medida para hacer atractiva la incubación para las dos partes. La incubadora y el equipo emprendedor

Hong Kong: Best Practice - INCUBATION PROGRAM

bpi73



Programa de Servicios

APOYO GERENCIAL

Generar estrategias para los emprendedores son elementos siempre bien recibidos por ellos. La organización de eventos sobre temas gerenciales es una verdadera arma para atacar la débil formación gerencial de los emprendedores novatos.

Hong Kong: Best Practice - INCUBATION PROGRAM

bpi74



Programa de Servicios

PROGRAMA DE SERVICIOS BÁSICO

El programa de servicios básicos debe contemplar:

- Optimizar el uso de los espacios comunes para colaborar mediante los espacios el networking informal entre compañías.
- Organizar seminarios, foros y eventos que faciliten el contacto y networking entre compañías locales al interior y exterior de la incubadora
- El acceso a capital. Este es percibido como uno de los mas valiosos servicios ofrecidos por la incubadora. El capital generalmente viene de capitalistas de riesgo, Ángeles empresariales, corporaciones de inversionistas, o programas o fondos públicos. Algunas incubadoras proveen a sus clientes intramuros préstamos y/o





inversiones. Los vínculos con corporaciones puede superar en algunos aspectos a los fondos, por incluir recursos como soportes en desarrollo de productos y prototipaje y acuerdos para venta y distribuciones.

- Creación de mecanismos de apoyo y alianzas para fomentar la cooperación de los clientes de la incubadora con universidades, corporaciones y el Gobierno.

Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives

bpi75



Programa de Servicios

ENTRENAMIENTO Y FACILITACIÓN DE SERVICIOS

El entrenamiento y la facilitación de servicios son extensiones lógicas de la identificación de las necesidades, y en última instancia del servicio como vehículo para continuar el proceso. El valor verdadero de entrenar y de la facilitación viene cuando el personal de la incubadora puede facilitar el uso de recursos especializados o mandar al cliente la forma clara para que haga algo, de manera que puedan entonces terminar la tarea ellos mismos.

Otros aspectos de entrenar y de la facilitación de servicios incluyen la reunión de asesores y animadores para los negocios del cliente mientras que hacen frente a los muchos desafíos asociados a comenzar una nueva empresa, y continuando identificando las necesidades antes de que se hagan urgentes o problemáticos.

Otro elemento a tener en cuenta es el rol en el soporte de un programa al interior de la incubadora:

- Proveer a los clientes una perspectiva exterior de su negocio, teniendo en cuenta el pensamiento estratégico que pudo ser descuidado debido a las presiones de ocuparse de la operación diaria del negocio.
- Proporciona un mecanismo para las necesidades continuamente determinantes y satisficentes.
- Prevé la movilización oportuna de recursos.
- Proporciona la ayuda y cuidado para asegurarse de que la ventaja completa está derivada de cada recurso

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi76



Programa de Servicios

CONSEJO DE ASESORES

Durante las primeras etapas de desarrollo, muchas nuevas empresas carecen de una junta directiva eficaz. Por lo tanto, una incubadora puede proporcionar valor asistiendo en la formación de los emprendedores a partir del grupo de asesores y asumiendo temporalmente esta función hasta que establezcan a una junta directiva formal. Los consejos de asesores pueden ser un buen mecanismo, en las etapas tempranas de los proyectos empresariales, con la ventaja de ser más fáciles de reclutar, disponiendo del tiempo necesario para que los empresarios puedan establecer una estructura corporativa en sus empresas.

Nedriza





El consejo de asesores debe ser integrado por voluntarios con los conocimientos y experiencia requerida por el cliente. La composición de este consejo puede cambiar en un cierto plazo mientras que el negocio progresa en sus etapas del desarrollo, pero las medidas se deben tomar para obtener una consolidación de un grupo base de estos voluntarios, para proporcionar continuidad dentro del consejo en el largo plazo.

Otra consideración importante cuando se trata de conformar un consejo de asesores son los conflictos del interés que puedan tener frente a los proyectos empresariales.

Se debe tener en cuenta que los asesores:

- Provee a los clientes un marco de organización para construir el negocio en el proceso inicial del negocio.
- Amplía el número de los stakeholders interesados en el soporte de la incubadora.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi77



Programa de Servicios

ORGANIZANDO PARA PROMOVER EL INTERCAMBIO "INTERFAZ DE TRANSFERENCIA"

Las incubadoras y sus instituciones anfitrionas sirven debido a sus funciones para licenciar y comercialización de la tecnología local, o promoviendo la divulgación de los desarrollos de los incubados.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi78



Programa de Servicios

SOPORTE PARA EL DESARROLLO DE LA COMERCIALIZACIÓN

Estos implican el desarrollar experticia en la incubación de negocios generalmente y en las sociedades estratégicas, licenciando, la participación de la base accionaria, el reparto que hace, y el resto de componentes de tecnologías que transforman las compañías

A su vez promoviendo el desarrollo de mecanismos para la venta y comercialización de los productos de los incubados, tales como:

- Ferias Trimestrales de la Empresa
- Escaparate de la Empresa (quincenal)
- Introducciones estratégicas a los inversionistas y a los socios del potencial/a los clientes

*BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association;
O SUCESSO DE UMA ADOLESCENTE - Un INCUBADORA DA UNB; Submitted by IndiaCo in fulfillment of
the infoDev Incubator Support Center - iDISC*

Nedriza



**bpi79**

Programa de Servicios

CONDICIONES Y RESTRICCIONES DE LOS RECURSOS

Una incubadora debe establecer límites en los recursos que destina a cualquier un incubado. Esto se puede señalar en términos de horas de la ayuda o de los metros cuadrados disponibles para cada incubado. Una incubadora debe hacer una autovaloración de su capacidad de proporcionar valor al incubado. Los incubados que han progresado más allá de la capacidad de la incubadora para proporcionarles valor con sus servicios, se deben graduar y comenzar a utilizar proveedores de servicios del sector privado.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi80

Programa de Servicios

CREACIÓN DE UNA RED DE INFORMACIÓN POR MEDIO DE INTERNET PARA ACCEDER A LAS ÁREAS RURALES

Desarrollo de un sistema de información que conecte áreas rurales con la incubadora, para capacitar y entrenar a los empresarios ubicados en áreas que no tienen acceso a este tipo de recursos

Report by Business Incubator SODBI Shymkent, Kazakhstan

bpi81

Selección y Graduación de Incubados

UTILIZAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN EXTENSIVO PARA SELECCIONAR CLIENTES QUE TENGAN PROYECTOS INNOVADORES Y EL POTENCIAL PARA CRECER

La implementación de esta práctica involucra lo siguiente:

- Estructurar el proceso de admisión: El proceso de admisión debe proveer un mecanismo eficiente y eficaz para que las compañías ingresen a la incubadora y se preparen para aprovechar los servicios que ésta entrega. Este proceso puede estar compuesto por varias etapas:
- Provisión de información acerca de la incubadora y el proceso de admisión para permitir al potencial cliente tomar su decisión. Si el proyecto aparece como probablemente aceptable, el emprendedor debe ser incentivado a postular formalmente.





- Preparación y entrega del plan de negocios preliminar o la aplicación del postulante a la incubadora para su evaluación.
- Discutir temas del plan de negocios para mejorar en un plazo de 90 días
- Evaluación de la postulación en base a criterios admisión establecidos.
- Información de la decisión de la incubadora al postulante, lo cual puede implicar una de las siguientes alternativas: Rechazo definitivo del negocio, una recomendación para mejorar aspectos del proyecto que permitan su reevaluación, o la aceptación del proyecto. Si este es el caso, la incubadora deberá informar y establecer, mediante un contrato, los derechos y deberes que acuerden ambas partes.
- Desarrollar criterios de admisión: Los criterios de admisión deben permitir la generación de ingresos para operar como un negocio dentro de lo establecido en el modelo financiero del plan de negocios de la incubadora, y asistir a las compañías con alto potencial de crecimiento. Algunos de estos criterios pueden incluir:
- Criterios claramente definidos para la selección de empresas, con metodologías de evaluación de proyectos e iniciativas. Los criterios son lo suficientemente flexibles para así no eliminar proyectos con potencial de éxito.
- Las actividades proyectadas deben ser dirigidas por formularios y procedimientos estandares, y administrado por el equipo de profesionales evaluadores.
- Generalmente los evaluadores incluyen el director de la incubadora, y algunos miembros del equipo, consultores, practicantes, académicos, etc.
- La selección debe ser orientada en un esfuerzo por identificar las necesidades de los candidatos, mientras determina si los servicios ofrecidos por la incubadora pueden tener un valor en la aplicación.
- La planeación de los procesos deben ser orientados de acuerdo a los criterios los cuales son consistentes con los objetivos y metas de la incubadora.
- Generalmente los criterios de proyección incluyen cuestiones tales como las innovaciones de la empresa o ideas del producto, viabilidad del producto y protección de las patentes, conocimiento del mercado y crecimiento potencial, plan financiero, amenazas y oportunidades, educación y formación profesional de los candidatos, beneficios a la comunidad y al ambiente.
- Se debe tener en cuenta las sinergias potenciales entre clientes (empresas incubadas)
- Las incubadoras deben evitar incubar empresas competidoras del mismo mercado o producto para evitar conflictos.

PROCESOS DE INCUBACIÓN

Una vez admitidos en la incubadora, a las compañías se les debe ofrecer un ambiente propicio para su crecimiento y un juego de servicios con valor agregado en su permanencia en la incubadora. Los servicios incluyen:

- Facilidades
- Servicios Profesionales
- Oportunidades de insertarse en redes de negocios
- Acceso a capital
- Acceso a mecanismos de cooperación y colaboración.
- Ofrecer espacios económicos y modulares. Optimizar espacios comunes.
- Ofrecer servicios profesionales avanzados, y asesoría GRATIS o a un COSTO BAJO.
- Organización de seminarios, foros y eventos facilitando contactos y redes de trabajo entre compañías localizadas dentro y fuera de la incubadora

- Este es muy a menudo como uno de los mas importantes servicios que proveen las incubadoras. Los capitales generalmente vienen de capitales de riesgo, angeles de empresas, corporación de inversionistas y fondos de programas públicos,
- Creación de mecanismos de apoyo y asociacion para fomentar la cooperación de las empresas incubadas con universidades, corporaciones y el gobierno.

Intec- Marco de Referencia para la Formulación de Políticas- incubators in Developing Countries estatus and development perspectives

bpi82



Selección y Graduación de Incubados

DISEÑAR CONTRATOS ADECUADOS CON LOS INCUBADOS

Los contratos deberán tener buena redacción y claridad de términos e incluir cláusulas tales como seguros, responsabilidad medioambiental si corresponde, espacio flexible, pagos tardíos por uso de instalaciones, así como otros elementos como participación de acciones o de ingresos/utilidades, documentación de feedback por parte del incubado, criterios de graduación y cláusulas de privacidad.

Intec Fundacion Chile

bpi83



Selección y Graduación de Incubados

ESTABLECER CRITERIOS DE GRADUACIÓN QUE ASEGUREN EL ÉXITO DE LOS CLIENTES EN EL MERCADO Y PERMITAN UN FLUJO ADECUADO DE CLIENTES EN LA INCUBADORA

Las políticas de graduación que deben establecer las incubadoras deben basarse en la misión y la habilidad de la incubadora para proveer valor en forma continua al incubado. Dichas políticas deben incluirse en los contratos y material suministrado a los postulantes para su entendimiento y aceptación.

Las incubadoras deben definir claramente y comunicar a las empresas candidatas a ser incubadas sus políticas de graduación. A continuación se indican algunos criterios de graduación:

- Límites de tiempo: indicando un máximo de tiempo durante le cual el cliente puede recibir servicios.
- Compromiso de recursos: la incubadora debe establecer límites para los recursos destinados a cada cliente en términos de horas de asistencia o metros cuadrados de superficie arrendada.
- Valor: la incubadora realiza una autoevaluación de su habilidad para entregar valor al cliente. En caso que la empresa haya progresado más allá de la capacidad de la incubadora de proveer suficiente valor, debe graduarse y comenzar a utilizar recursos del sector privado.



Una incubadora puede establecer una cantidad de tiempo máxima para la cual un cliente pueda recibir sus servicios. Esto debe ser modificado para requisitos particulares para algunos clusters y reflejar de una forma realista el período en el cual el cliente debe progresar normalmente o con un crecimiento acelerado debido al apoyo de los proveedores de servicios del sector privado

Intec Fundacion Chile- incubators in Developing Countries estatus and development perspectives; BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi84



Selección y Graduación de Incubados

USO DE CONCURSOS COMO FUENTE POTENCIAL PARA FOMENTAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO RÁPIDO

Algunas veces las ideas innovadoras reposan vagando en la mente de los estudiantes de universidad y en los miembros de centros de investigación, dichas ideas se quedan en solo ideas o grandes momentos brillantes por la incapacidad de convertirlas en empresas de innovación. Los concursos abiertos de planes empresariales o ideas empresariales es una fuente potencial de ideas interesantes e innovadoras, y se convierten en escenarios interesantes para que esos estudiantes y miembros de centros de investigación con esfuerzo conviertan su idea en sus propios negocios, además de ser una importante vitrina para los inversionistas para que encuentren oportunidades nada despreciables de inversión.

Ances-La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

bpi85



Selección y Graduación de Incubados

DETERMINACIÓN DEL TIEMPO ÓPTIMO DE INCUBACIÓN.

Uno de los mas frecuentes temas de debate al interior la Incubadora es qué tan largo debe ser el periodo de incubación. ¿Debe ser este limitado? Y si es así, ¿cuanto debe ser el tiempo optimo de duración al interior de la Incubadora?. Muchos centros de empresas pequeñas aconsejan recibir apoyo por pocos años y que posteriormente esperan tener un autosostenimiento indefinido. El apoyo en la etapa de iniciación será por mínimo tres años a cinco años para una óptima sustentabilidad.

BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRIES IN TRANSITION

Nedriza





bpi86



Selección y Graduación de Incubados

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INCUBADOS

Algunas características básicas se deben tener en cuenta en los procesos de selección:

- Las incubadoras deben aceptar una gama diversa de clientes para aumentar la sinergia y para disminuir la competencia directa en el mercado. Por lo tanto debe propiciar la protección de las características intelectuales de los clientes y reconocer que potencialmente pueden existir conflictos de interés, los cuales deben ser motivo de preocupación para la incubadora y a su personal.
- Los aspirantes deben encajar dentro de una amplia definición de mercado objetivo de la incubadora, desarrollando los productos o los servicios que se pueden comercializar dentro de la época permitida para la incubación, el producto debe llegar rápidamente al mercado (12-36 meses).
- Los aspirantes deben ser identificados y seleccionados dentro de la tecnología o sectores que son apoyados por la incubadora.
- El aspirante generalmente debe estar en una etapa inicial de desarrollo de la nueva empresa, en un plazo menor a los dos primeros años de operaciones.
- Las excepciones se pueden hacer para las firmas pequeñas que están cambiando de enfoque o redefiniendo su modelo de negocio, reestructurando o lanzando substancialmente un nuevo proyecto en el negocio.
- Los aspirantes que desean el acceso a una institución afiliada tal como la universidad, el laboratorio federal u otro socio estratégico deben resolver los requisitos básicos del socio si un componente dominante del éxito de la empresa implica el utilizar de recursos del socio.
- La selección y calificaciones pueden incluir limitaciones, como lo son la edad del cliente, el tamaño de la empresa y la localización del negocio, el estado de ciudadanía de los dueños, las características intelectuales, etc.
- Los aspirantes deben demostrar capacidad de pago de los alquileres del espacio físico y equipos y frente a los honorarios cargados por la incubadora mientras que desarrollan un flujo de caja positivo.
- Los aspirantes deben presentar a un equipo de gerencia que sea capaz de manejar los aspectos técnicos del negocio, o entienden cómo obtener asistencia técnica necesaria. Los emprendedores debe tener una buena reputación y experiencia del sector industrial.
- Los aspirantes deben presentar a un equipo de gerencia que sea capaz de manejar los aspectos operacionales del negocio o entienden cómo obtener ayuda necesaria en las áreas operativas.
- Los aspirantes deben identificar los productos, las tecnologías o los servicios que pueden beneficiar o crear el valor agregado de la oferta proporcionada por la incubadora y su red de trabajo.
- En el mismo tiempo, la gerencia de la incubadora debe sentirse francamente que cuenta con la capacidad de ayudar al negocio para tener éxito.
- Los aspirantes deben proporcionar ventajas económicas en la forma de creación de trabajo o de nuevas oportunidades de negocio para los vendedores de la comunidad o las agencias de cooperación,
- El producto tiene que tener claras ventajas sobre las tecnologías competidoras





- Alternativamente, el negocio debe desarrollar un producto o mantenerlo en el mercado de tal forma que fomente los objetivos económicos de la región.
- El aspirante no debe estar en competencia directa con otra nueva empresa de la incubadora.
- Si probablemente aparece tal conflicto, al aspirante se le puede solicitar entrar a conciliar con el existente del cliente de la incubadora, de tal forma que se reduzca la competencia y se genere mayor colaboración o en el peor de los casos, se puede desarrollar un panel de revisión con los miembros del Consejo para discutir los potenciales conflictos del interés.
- Las opiniones de la gerencia frente al cliente y del cliente a la incubadora deben ser los factores primarios en la determinación de la admisión del nuevo aspirante.
- Un aspirante puede ser admitido si las condiciones específicas se pueden establecer para atenuar conflictos y para proteger las características intelectuales.
- Los emprendedores deben estar comprometidos con los fines de la incubadora.

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - INSTRUMENTOS PARA LA CREACIÓN DE EIBT EN UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN: EXPERIENCIAS AVANZADAS; CENTRO DEL DESARROLLO KHARKOV TECHNOLOGIS "DE LA PEQUEÑA EMPRESA"; incubators in Developing Countries estatus and development perspectives; BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi87



Selección y Graduación de Incubados

SOBRE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y SUS PROCEDIMIENTOS

- Las normas y procedimientos del proceso de admisión deben ser claros, se deben usar procedimientos y formas estandarizados y manejados por el equipo de evaluadores. El equipo de evaluadores generalmente debe estar conformado por el Director de la Incubadora, el staff interno, consultores, y académicos
- La selección debe estar enfocada a identificar la aplicación de necesidades, mientras se determina si los servicios ofrecidos por la incubadora pueden tener un valor de aplicación a la idea.
- El proceso debe conducir a determinar los criterios para determinar si la idea es completamente consistente con los propósitos de la incubadora.
- La incubadora deberá evitar incubar compañías directamente competitivas en el mismo mercado o producto a una ya incubada, con el fin de evitar potenciales situaciones conflictivas

Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives

Nedriza



**bpi88**

Selección y Graduación de Incubados

SISTEMAS RIGUROSOS DE EVALUACIÓN Y DE SUPERVISIÓN

El acuerdo de incubación es un instrumento adecuado para la evaluación, la supervisión y la dirección de las nuevas empresas durante el período de la incubación (1-4 años), e igualmente durante el periodo de post-incubación.

Se debe supervisar a las compañías graduadas durante un año como mínimo a partir de la fecha de graduación, ya que permite a la incubadora determinar los impactos de largo plazo generados por sus actividades en términos de generación de empleo, impuestos, ventas y de otros efectos indirectos.

La supervisión de las firmas graduadas se debe realizar de una forma eficaz, con el objeto de mejorar la exactitud en la supervisión de datos con base en el funcionamiento de la incubadora.

Muchas incubadoras pierden el rastro de sus incubados una vez que se gradúan. Esto impide conocer la realidad del impacto generado, por lo cual difícilmente se diseñaran políticas de apoyo e instrumentos estatales que beneficie el desarrollo de los procesos de incubación.

La incubadora también desarrolla un examen anual a sus miembros para determinar la demanda de cada uno de los servicios y para evaluar el funcionamiento y la evolución de los incubados en el transcurso del año

Benchmarking of Business Incubators FRANCE

bpi89

Selección y Graduación de Incubados

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

En el inicio, una incubadora debe clarificar las necesidades de los aspirantes para determinarse si los servicios ofrecidos por la incubadora pueden proporcionar suficiente valor para satisfacer adecuadamente estas necesidades y, así, para justificar su admisión en el programa. Una vez que esté admitida, la incubadora deba determinar continuamente las necesidades de sus clientes sobre una base proactiva de mejorar su oferta siempre que el ambiente empresarial impone nuevas condiciones.

Esto puede consistir en reuniones diarias con el equipo de la gerencia antes de la jornada laboral. Mientras que el equipo de la gerencia se madura, paulatinamente las reuniones pueden sucitarse en encuentros quincenales o mensuales. Sin importar la situación, la identificación de las necesidades proporciona la plataforma con la cual una incubadora puede llevar a la acción la ayuda real a los emprendedores.

Rol de la Incubadora:

- Proveer un punto de referencia para la selección de nuevos candidatos.
- La empresa debe estar lista para la incubación o se deben tener otros criterios (e.g., negocio está asesorado, la educación de los emprendedores, etc.)

Nedriza





- La incubadora tiene servicios de valor agregado adecuados para satisfacer las necesidades del aspirante.
- Clarifica las acciones que se tomarán y los recursos que se movilizarán por los incubados, tan bien como el personal de la incubadora durante el entrenamiento y la facilitación de las actividades

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi90



Selección y Graduación de Incubados

REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LOS COLEGIOS Y UNIVERSIDADES.

Se deben realizar campañas de capacitación dentro de programas universitarios, con fin de generar expectativas laborales y de formación empresarial entre los jóvenes, tales como formación tecnológica, desarrollo de patentes, entre otros, de esa manera captar potenciales emprendedores para la incubadora.

Esto permite generar una etapa de preaceleración de las empresas a incubar, los miembros o empresas aceptadas preparan su plan de negocio y reciben la dirección personal de la incubadora, siguiendo una metodología desarrollada por los consultores internacionales certificados.

O SUCESSO DE UMA ADOLESCENTE - Un INCUBADORA DA UNB ; SUCCESSFUL EXPERIENCES ON BUSINESS INCUBATION-Panamá

bpi91



Apoyo a la Internacionalización o Globalización

APOYAR A LAS EMPRESAS A EXPORTAR SUS PRODUCTOS Y PENETRAR NUEVOS MERCADOS

La incubadora debe brindar un fuerte apoyo a aquellos incubandos que estén en condiciones de exportar sus productos, dado que el proceso es altamente complejo y requiere de mayores esfuerzos para alcanzar la satisfacción de los clientes.

Así, cuando se abre una nueva oportunidad de Mercado, es posible que una sola empresa no sea capaz de proveer el volumen de producto requerido por el cliente, por lo que la incubadora debe recurrir a sus redes para organizar grupos de exportación que aseguren la continuidad del negocio.

La incubadora puede apoyar a que sus incubandos asistan a ferias internacionales, misiones empresariales, etc, haciendo uso de toda la gama de instrumentos públicos de apoyo.

Intec Fundacion Chile

Nedriz





bpi92



Apoyo a la Internacionalización o Globalización

FACILITAR LA INTERNACIONALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN DE EMPRESAS PARA EXPANDIR SUS OPERACIONES

La internacionalización de las empresas es un estado de mucho mayor complejidad que la exportación de productos y significa un aumento importante en el tamaño de las operaciones de la empresa. Puede incluir instalación de filiales en los mercados de destino, alianzas estratégicas con socios internacionales, establecimiento de representaciones u otras formas.

Además, esto puede requerir nuevas inyecciones de Capital para la expansión, pudiendo recurrirse a fuentes internacionales de Capital de riesgo o créditos.

Las habilidades de comunicación y negociación que deben tener los equipos gerenciales para enfrentar esta etapa son de alta sofisticación, de modo que la incubadora debe apoyarlos con recursos internos o recurriendo a especialistas que aseguren el éxito de las transacciones.

La incubadora también puede colaborar a la internacionalización de sus incubandos a través de su red de organizaciones internacionales y su network de incubadoras.

Intec Fundacion Chile



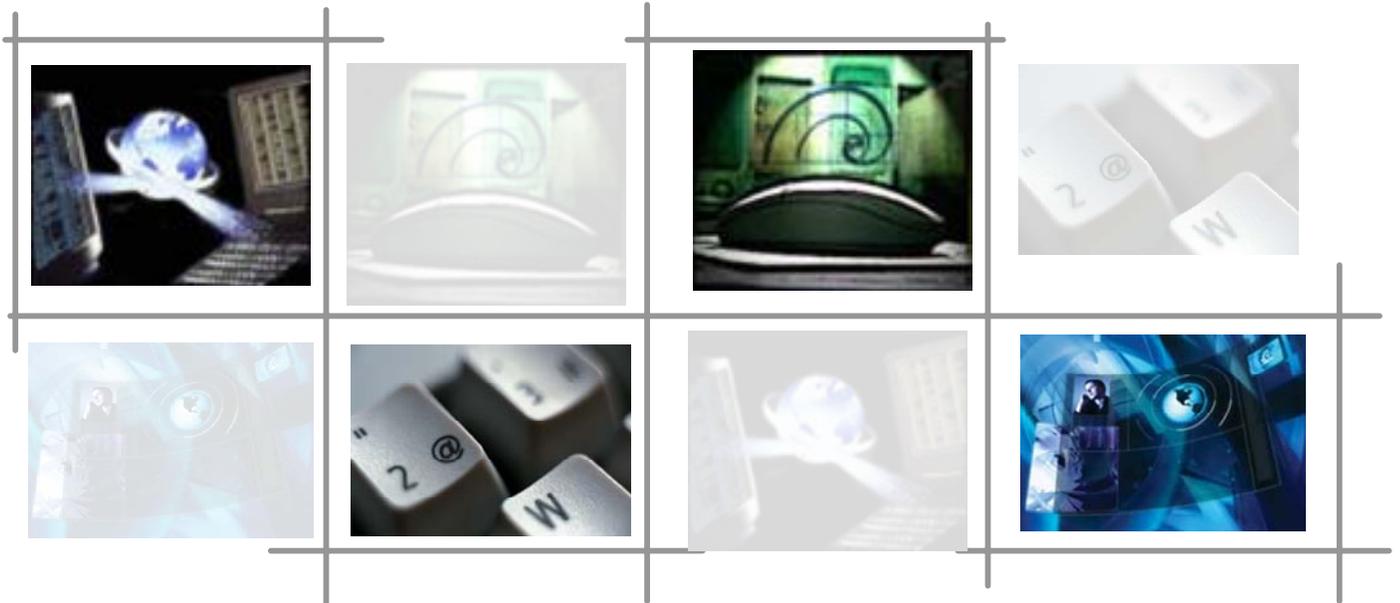
6

Nodriza

Networking



Buenas Prácticas Nivel Internacional



**bpi93****Redes de Cooperación****ESTABLECER VÍNCULOS CON UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN PARA COMPLEMENTAR LAS COMPETENCIAS INTERNAS**

Las organizaciones vinculadas a la incubadora deben tener una reputación y calidad de investigación de primer nivel. Dichas alianzas deben aportar valor a todas las partes involucradas. Estudios recientes (NBIA 2002) afirman que las firmas apoyadas por universidades tienen 59% más de productividad que las que no tienen relación con estas.

Algunos de los recursos que pueden obtenerse de estas organizaciones son:

- Consultorías de profesores y profesionales de la tecnología con experticia en las áreas técnica y de gestión. Estos servicios son a bajos precios y en convenientes modos de pago (bonos de desempeño, etc.).
- Estudiantes internos y estudiantes empleados para trabajar con las empresas incubadas constituyen una alternativa efectiva y de bajo costo.
- Acceso a bases de datos e investigadores para los clientes.
- Acceso a financiamiento para investigación y desarrollo es posible cuando una empresa postula a este tipo de fondos asociada a una universidad.
- Los recursos físicos de la institución pueden reemplazar a los de la incubadora
- Otros servicios y recursos incluyen gestión de Propiedad Intelectual, Uso de los recursos físicos de la institución, Transferencia de tecnología, Redes de alumnos, soporte del personal entre otros.

Intec Fundacion Chile; Marco de Referencia para la Formulación de Políticas; The Higher Council For Science and Technology (HCST)

bpi94**Redes de Cooperación****DESARROLLAR UNA RED DE KNOW-HOW CON UN ADECUADO NÚMERO DE ASESORES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO**

La incubadora debe asegurar que los integrantes de esta red posean las habilidades técnicas y administrativas para ayudar al desarrollo de negocios en las distintas etapas de su evolución.

Nedriza





La red de know-how es un conjunto de expertos locales dispuestos a proveer sus servicios a los clientes de la incubadora a valores reducidos o en forma gratuita. Normalmente consisten en contadores senior, abogados, especialistas en marketing, capitalistas de riesgo, profesores, especialistas en tecnología y otros.

Para desarrollar la red de know-how se deben atender las siguientes consideraciones:

- El pool de individuos debe ser reconocido como expertos en las áreas particulares representadas por los clientes de la incubadora para asegurarles la entrega de valor.
- El tamaño del pool debe ser lo suficientemente grande para minimizar el impacto en un proveedor específico, especialmente si los servicios son con base a bonos de desempeño (pro-bonos).
- Limitar arreglos y contratos exclusivos con proveedores de servicios individuales para asegurar que los servicios apropiados están disponibles en caso de que sean requeridos por los clientes.
- Negociar una estructura de tarifas o precios para minimizar el impacto financiero sobre el cliente. Algunas alternativas incluyen servicios con base a bonos de desempeño, servicios a cambio de participación y servicios con pago diferido hasta que se consiga Capital de financiamiento.

Intec Fundacion Chile ;

bpi95



Redes de Cooperación

DESARROLLAR UN POOL DE MENTORES Y DIRECTORIOS DE CONSEJEROS CON LA ADECUADA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO PARA APOYAR A LOS INCUBANDOS

Los Mentores son generalmente emprendedores experimentados y exitosos que comparten sus experiencias con los incubandos. La relación -uno a uno- que se produce entre mentor y el incubando, le permite a este último establecer un vínculo muy estrecho y familiar con las operaciones de la empresa a un nivel que puede estar fuera del alcance del staff de la incubadora u otros asesores. Además, los mentores proveen a los clientes con un enfoque más realista a la hora de manejar una situación o tomar una decisión de negocio.

Por otro lado, una incubadora puede ayudar a sus clientes durante las primeras etapas de desarrollo a formar un directorio temporal de consejeros para servir en esta función hasta que un directorio formal pueda ser constituido. Este directorio debería estar compuesto por un grupo de voluntarios con un rango de experticia requerida por el cliente. Su composición puede variar a medida que el negocio asciende en la curva de desarrollo, pero un grupo central debe ser mantenido sobre el tiempo. Considerar las siguientes recomendaciones para desarrollar un pool de mentores y directorios de consejeros ideales:

- Asegurar que los mentores y directorios de consejeros se reúnen con los clientes de acuerdo a un programa regular.
- Reunirse con mentores y directorios de consejeros periódicamente para monitorear el progreso de los clientes e identificar necesidades adicionales.
- Establecer mecanismos de confidencialidad para evitar la posibilidad de que el mentor actúe de forma poco ética, apropiándose del concepto o idea de negocio del incubando.

Nediza





- Proveer a los clientes el acceso a los individuos con experiencia práctica verificable, para ocuparse de la formación y crecimiento de una nueva empresa.
- Ampliar el número de los interesados en brindar soporte de la incubadora.

Durante el período de tiempo en que un cliente está involucrado en una incubadora, habrá numerosas circunstancias en las cuales se puedan beneficiar mutuamente con alguien que fue seleccionado para ingresar a la incubadora en condiciones similares. Aunque algunos pueden sentir que el personal de la incubadora puede proporcionar esta ayuda con sus servicios, el tiempo del personal es generalmente escaso. Por lo tanto, los mentores proporcionan valor adicional a los clientes de la incubadora.

Los programas típicos de mentores trazan un grupo de empresarios experimentados de la incubadora que han sido acertados con sus propias empresas y que desean compartir esta experiencia con otros emprendedores.

La naturaleza de la interacción uno a uno permite que el mentor se familiarice con las intrincaciones de las operaciones del negocio del cliente, en un nivel que no pueda ser factible para los miembros del Consejo Asesor o el personal de la incubadora. Los mentores también proporcionan a los clientes guía en los negocios, percibiéndolo de una forma más realista.

Intec Fundacion Chile; BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi96



Redes de Cooperación

ALIANZAS ESTRATÉGICAS “VETERANOS VS. NOVATOS”.

Para una institución que se dedica a la formación de empresas, es importante contar con un número importante de alianzas y convenios. Para las incubadoras jóvenes o recién nacidas que se dedican a formar empresas es importante establecer alianzas con entidades de su mismo perfil y que les permitan aprender de sus experiencias y core business.

Ances-La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

bpi97



Redes de Cooperación

LOS ACLOPLAMIENTOS CON LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS EXTERNOS ESPECIALIZADOS

Con el ánimo de favorecer a los incubados reduciendo las tarifas de servicios altamente especializados, la gerencia de la incubadora debe conformar una red de especialistas con relaciones gana-gana, para que provean de servicios externos tales como: propiedad intelectual, asesoría de patentes y licencias, gerencia de negocios, marketing internacional y finanzas, para así resolver las necesidades de sus incubados.

Helsinki Science Park Biotechnology Incubator

Nedriza





bpi98



Redes de Cooperación

RED DE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

la red de los conocimientos técnicos, o red de los servicios profesionales, es una colección de expertos de la región conformada por la incubadora que están dispuestos a proporcionar servicios a los clientes de la incubadora con ningún costo o en las tarifas reducidas. Estas redes consisten típicamente en contadores, los abogados, los especialistas de la comercialización, los capitalistas de empresa, los profesores, los especialistas de la tecnología y otros quienes han sido elegidos para apoyar con su experiencia las nuevas empresas.

Típicamente, estos individuos no están disponibles en la etapa temprana de la empresa, notándose así el valor de la incubadora, con su capacidad de poner a estos individuos valiosos a disposición de sus clientes. Es importante entender que no cada individuo en estos amplios grupos puede proporcionar valor a la red. Por lo tanto, una incubadora debe centrarse en desarrollar una base de personas que se reconocen como expertos en las áreas particulares representadas por los clientes de la incubadora (e.g., tecnología de comunicaciones, tecnología de información, biotecnología, etc.). El proceso de atraer a estos individuos puede tomar tiempo, pero llegará a ser más fácil una vez que la incubadora haya establecido su propia identidad como fuente valiosa de la ayuda para las empresas acertadas.

El interés de los incubados (o el valor del asesor) ha sido utilizado por muchos operadores de la incubadora para explicar porqué han podido obtener los servicios de tales individuos talentosos en las tarifas rentables. Algunos participan para visualizar oportunidades que tenga las nuevas empresas, que son potencialmente lucrativas para los clientes de la incubadora o identifique oportunidades de inversión, mientras que otros participan, ésto para que las ventajas de las relaciones públicas o el deseo generen algo de nuevo a la comunidad.

Rol de la Incubadora:

- Abre puertas en los expertos que no son típicamente accesibles por las nuevas empresas en la etapa de gestación.
- Amplia la gama de técnicos y profesional disponibles para los clientes de la incubadora.
- Amplia el número de los grupos de interés interesados en apoyar a la incubadora.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

**bpi99****Redes de Cooperación****CONSULTA A LAS FACULTADES Y LOS TECNOLOGOS**

Proveer una base favorable para los honorarios de los profesionales de las facultades y de los laboratorios tecnológicos de las universidades, ofreciendo experticia técnica y directiva a los clientes de la incubadora. El desarrollo de las tesis provee a los clientes, las habilidades y el conocimiento técnico de alta calidad necesario para el negocio, ofreciendo la experiencia práctica que trabaja en un ambiente privado negocios. Las relaciones sinérgicas que desarrollan experticia y conocimiento en ambas partes de la relaciona universidad- empresa, conduce a los usos de la tecnología y a los modelos del negocio.

*BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association***bpi100****Redes de Cooperación****LOS PASANTES/PRACTICANTES Y LOS EMPLEADOS**

La mayoría de programas de prácticas o pasantías implica vincular a estudiantes de ciencia o de ingeniería, o áreas de post-grado como maestría o especialización. La actividad acelerada en el sector del Internet ha dado lugar a los clientes de la incubadora que utilizaban más a menudo los estudiantes presenciales en disciplinas técnicas, a ocuparlos virtualmente gracias a internet. Los clientes pueden efectivamente utilizar a estudiantes de muchas disciplinas, incluyendo legislación, relaciones públicas, comunicación, la fotografía, el diseño gráfico, etc. Con la supervisión adecuada, los equipos multidisciplinarios de estudiantes pueden adquirir muchos proyectos útiles para generar nuevos negocio. La clave es la motivación y la inteligencia, puesto que la experiencia no es un factor significativo en el desarrollo de iniciativas empresariales. Los estudiantes son pagados, obtienen crédito, y los clientes obtienen a empleados más económicos. Así los practicantes y los empleados estudiantiles pueden proporcionar una situación gana-gana para todas las partes implicadas.

*BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association***bpi101****Redes de Cooperación****ACCESO A LAS INSTALACIONES Y AL EQUIPO TÉCNICO**

Las universidades y los laboratorios del estado tienen una amplia gama de instalaciones y de equipos técnicos que pueden ampliar los recursos de una incubadora sin implicar incurrir en costos o inversiones en el sitio de desarrollo. Las instalaciones y los equipos se proporcionan generalmente a un costo favorable para los clientes de la incubadora, junto con el acceso a los técnicos del sitio que pueden asistir a los clientes para utilizar estos recursos.

Nedriza





Regularmente la incubadora puede solicitar cierta exclusividad en el uso de los equipos de una universidad o el laboratorio sobre un acuerdo de préstamo.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi102



Redes de Cooperación

ACCESO A LAS BASES DE DATOS Y A LOS INVESTIGADORES

Las universidades y los laboratorios estatales suscriben acuerdos de cooperación muy a menudo para acceder a servicios de bases de datos, que serían demasiado costosos para que una incubadora tenga acceso normalmente. El acuerdo que se puede hacer para no prohibir a clientes de la incubadora el acceso a estos servicios, consiste en un costo favorable por uso con la ayuda de un investigador de la universidad o del laboratorio que conozca el servicio.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi103



Gestión de relaciones con los Stakeholders

OPTIMIZAR LAS RELACIONES ENTRE EL GERENTE Y LOS STAKEHOLDERS (GRUPOS DE INTERÉS) PARA APOYAR A LOS INCUBADOS.

Para enfocar los recursos de la comunidad en asistir a los incubandos, el gerente de la incubadora, el directorio asociado y las partes interesadas deben comprometerse a optimizar el tiempo empleado en establecer relaciones y contactos entre ellos. El networking debe beneficiar directamente a las compañías en incubación. Inicialmente, la red de contactos debe consistir en un pequeño núcleo grupal preparado para actuar rápida y decisivamente bajo la dirección del gerente de la incubadora

Intec Fundacion Chile

bpi104



Gestión de relaciones con los Stakeholders

ESTABLECER ROLES PARA CADA UNO DE LOS STAKEHOLDERS (GRUPOS DE INTERÉS).

Para canalizar y coordinar los esfuerzos y beneficios que pueden entregar las partes interesadas (otros distintos a los miembros del equipo directivo), puede establecerse un comité formado por miembros del directorio con las siguientes responsabilidades:

Nedriza





- Incentivar, desarrollar y mantener una red de stakeholders, asignando roles para ayudar en las áreas de mayor impacto en el éxito de la incubadora tales como marketing, operaciones de apoyo, y directamente ayudando a las empresas.
- Representar a la incubadora en otras comunidades, recibir invitados, conducir tours a la incubadora, proveer exposición en los medios de comunicación, etc.

Intec Fundacion Chile

bpi105



Gestión de relaciones con los Stakeholders

IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE CONDUZCAN A UNA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS.

Estas estrategias pueden ser identificadas como sigue:

- Reconocer y responder adecuadamente a las necesidades e intereses de los stakeholders: Servicio desinteresado a la comunidad, impacto positivo en sus negocios por su trabajo con la incubadora, la oportunidad de establecer contactos y ayudar a empresas que pueden ser potenciales clientes o posibilidades de inversión, etc.
- Incentivar a los miembros del directorio para que, a través del comité mencionado anteriormente, coordinen y mantengan la participación de contactos y otras partes interesadas.

Intec Fundacion Chile

bpi106



Gestión de relaciones con los Stakeholders

DEFINICIÓN DE UN CONTRATO INTEGRAL DE INCUBACIÓN CON LOS INCUBADOS

El contrato incluye:

- Valor de la renta por metro cuadrado
- Duración del contrato
- Costos que el cliente debe manejar
- Costos operativos
- Deposito contra daños
- Fechas de pago

Es importante Tener en cuenta:





- Lenguaje: Escribir en un lenguaje claro y fácil de comprender
- Términos: Diseñarlos de acuerdo a los objetivos de la incubadora y con beneficios para ambas partes
- Seguros: Definir que es responsabilidad de cada parte y quien debe asegurarlo
- Responsabilidad ambiental: Establecer cláusulas que responsabilicen a los clientes en el manejo de desechos y material contaminante.
- Medición del desempeño: Deben establecerse indicadores de medición que pueden servir para el logro de objetivos.
- Espacio flexible: Tener en cuenta el futuro crecimiento de las compañías y evitar costos de relocalización
- Documentación: Mantener estadísticas que permitan mejorar el rendimiento de la incubadora
- Retraso en rentas
- Criterios de graduación
- Cláusula de confidencialidad: En patentes, acuerdos.

NBIA National Business Incubation Association

bpi107



Gestión de relaciones con los Stakeholders

LAS REGLAS DE JUEGO EN LA EXPLOTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PÚBLICA POR LOS PROPIOS INVESTIGADORES

- Se han de establecer, en primer lugar, los derechos y obligaciones que corresponden al Centro de Investigación y a los investigadores cuando éstos son los que se hacen cargo de la explotación de sus innovaciones. Es decir, han de atribuir la titularidad de los derechos sobre las innovaciones teniendo en cuenta lo previsto en la Ley de propiedad Intelectual y regular la concesión de licencias o participaciones en beneficios. A este respecto una solución favorable al investigador puede ser la atribución de una licencia exclusiva reservándose el grupo de investigación la titularidad del invento, ya que le evita los posibles gastos derivados de la gestión de un título de Propiedad Industrial y su defensa ante terceros.
- Para el grupo de investigación esta solución le permite revocar o convertir la licencia en no exclusiva bajo determinadas condiciones, por ejemplo, cuando el investigador licenciario no explote la invención de forma efectiva en un plazo de tiempo razonable. Además debe prestarse atención en las Reglamentaciones a la confidencialidad temporal de los resultados de la labor investigadora, y también es aconsejable que se especifique el tratamiento confidencial de las innovaciones que puedan surgir al comercializar la tecnología y la atribución de derechos sobre las mismas.
- Puede ser conveniente fijar por anticipado en favor del Centro de Investigación una participación en los beneficios derivados de la explotación de las innovaciones por parte del propio investigador, teniendo en cuenta que la invención ha sido desarrollada utilizando los medios y materiales del centro y durante el tiempo de dedicación del investigador, y que la reserva en favor del centro dé alguna participación en beneficios le permite la obtención de fondos que financien nuevas investigaciones.

Nedriza





- Han de establecerse directrices o formularios que permitan a los investigadores cumplimentar la obligación de comunicar la existencia del invento al Centro de Investigación. Esta notificación es importante, ya que permite a la Universidad asumir los derechos que la Ley le reconoce sobre el invento, y resulta útil para el científico inventor, puesto que le ayuda a precisar lo realmente obtenido de sus investigaciones.
- La Reglamentación debe establecer ciertas previsiones relativas a la compatibilidad de las actividades de comercialización de las innovaciones por parte de los propios investigadores con su función pública y con su régimen de dedicación en el centro. Así, aunque es importante que el Centro de Investigación promueva la explotación de sus innovaciones, es aconsejable evitar que los científicos dediquen más tiempo a estas actividades que a sus labores investigadoras en el centro. A tal respecto puede incluirse en la Normativa interna del Centro de Investigación un modelo de acuerdo, modificable según el caso, donde se establezca cuándo los investigadores pueden mantener su régimen de dedicación a tiempo total con el centro, y las condiciones en las que la dedicación ha de pasar a ser parcial (por ejemplo, cuando dedique más de un cierto porcentaje de su tiempo a la comercialización de los resultados de sus investigaciones); y los supuestos en los que ha de solicitarse a la Administración la compatibilidad de estas actividades con su relación funcional.
- Puede ser necesario establecer ciertas previsiones relativas a la protección jurídica de los resultados de las investigaciones, cuando es el científico el que se va a ocupar de su comercialización. Entre otras cosas, puede indicarse quién va a hacerse cargo de los costes derivados de la obtención de un título de Propiedad Industrial (por ejemplo, puede acordarse una distribución de costes entre el investigador y el Centro de Investigación cuando éste se reserve una licencia sobre la patente obtenida), o quién va a decidir sobre el ámbito geográfico dónde solicitar la patente o el título de que se trate.
- La Reglamentación ha de hacer referencia a las modalidades de explotación de las innovaciones por parte de los científicos, tales como, por ejemplo, las empresas spin-off o las empresas en joint venture. Para estos casos deben preverse normas que regulen de forma general las relaciones entre el Centro de Investigación y los investigadores, lo suficientemente abiertas para que puedan adaptarse a cada caso. Por ejemplo, puede establecerse un modelo de acuerdo entre la Universidad y los investigadores donde se indique el nombre de los sujetos que realizarán la explotación, su categoría académica y régimen de dedicación; y se describa, en la medida de lo posible, el tipo de explotación a desarrollar y las etapas de su realización, las previsiones presupuestarias, de pago y de equipamiento material o humano, los responsables técnicos y la elaboración de informes periódicos. Finalmente, si el Centro de Investigación va a aportar conocimientos técnicos para la explotación de las innovaciones, es conveniente que se especifiquen, y la forma en que van a ser transferidos.

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - El investigador como emprendedor. Obstáculos comunes y cómo resolverlos

bpi108



Gestión de relaciones con los Stakeholders

CARACTERÍSTICAS DE UNA NUEVA VINCULACIÓN UNIVERSIDAD/EMPRESA

Las Características de una nueva vinculación universidad/empresa son varias, pero el programa establecido debiera asegurar que la universidad cuente con los siguientes elementos:

- Estructuras
- Participación
- Asociaciones
- Normativa para la propiedad intelectual

Nediza





- Interdisciplinariedad
- Velocidad de respuesta
- Flexibilidad ejecutiva

Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades

bpi109



Gestión de relaciones con los Stakeholders

ARTICULACION DE LA MISION DE LA INCUBADORA CON EL LA POLITICA REGIONAL

La incubadora debe contar con políticas que integren el desarrollo de sus empresas con el desarrollo del entorno regional, conectando a los incubados con los diferentes programas que los gobiernos locales emprenden en sus políticas de desarrollo.

A su vez la incubadora debe posicionarse como actor líder dentro de los procesos de creación de la política regional en temas de creación de empresas, para de esa manera articular y cerrar las brechas entre el sector público y privado.

Business Incubation center of Yangling Agricultural High-tech Industries Demonstration Zone; O SUCESSO DE UMA ADOLESCENTE - Un INCUBADORA DA UNB

bpi110



Networking entre Incubadoras

ESTABLECER VÍNCULOS CON OTROS PROGRAMAS DE INCUBACIÓN Y EMPRENDIMIENTO, ASOCIACIONES INDUSTRIALES Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS.

Esto permite desarrollar sinergia y obtener grandes beneficios como mayor apoyo de la comunidad y presencia de Mercado, economías de escala, acceso a más recursos y servicios para los incubados, colaboración e intercambio de información vital, experiencia y nuevas tendencias, oportunidades de expansión, etc

Las redes de incubadoras comparten objetivos: flujo de dinero positivo y mejoramiento de mercadeo.

Beneficios:

- Soporte técnico
- Servicios de asistencia administrativa
- Buenas prácticas
- Mejores precios en servicios





¿Cómo lograr más con menos?

- Compartir experiencias. A través de la asociación en entidades sin ánimo de lucro que permiten intercambiar experiencias sobre los programas, proyectos y actividades.
- Gestar redes de Apoyo mutuo a nivel nacional
- Las incubadoras de empresas podrían hacer frente más eficazmente a sus problemas colaborando, a nivel nacional, con homólogos que se encuentran con las mismas dificultades en ámbitos importantes, tales como la calidad de los servicios o el fomento de la transferencia tecnológica.

Intec- Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas Comisión Europea- Marco de Referencia para la Formulación de Políticas

bpi111



Networking entre Incubadoras

DEFINIR LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN DE REDES PARA LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS Y SUS CLIENTES

Para que las incubadoras de empresas sean eficaces en el coste es necesario que se unan en redes locales de innovación, porque de este modo se fomenta la interacción entre las nuevas empresas y las existentes, y las incubadoras pueden sacar el máximo partido posible de la cooperación en el ámbito de los servicios de apoyo, por ejemplo de la formación especializada.

La experiencia con incubadoras de empresas nos permite ya en la actualidad saber cómo deben éstos inscribirse en el proceso de desarrollo económico local, cuáles deberían ser sus servicios principales y qué cabe esperar de ellos en la prestación de dichos servicios. Si se pusieran en común todas estas experiencias, su eficacia aumentaría en todos los lugares.

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas Comisión Europea

bpi112



Networking entre Incubandos

FOMENTAR LAS RELACIONES ENTRE LOS INCUBANDOS PARA ESTABLECER UN AMBIENTE DE SINERGIA Y COLABORACIÓN.

Tiene como propósito fomentar las relaciones entre los incubandos para establecer un ambiente de sinergia y colaboración dentro de la incubadora. Para su implementación se recomienda:

- Sostener los siguientes tipos de actividades:
- Almuerzos con invitados expertos en materias relacionadas con los intereses de los clientes u otras materias.

Nedriza





- Mesas redondas con la participación de los equipos gerenciales de los incubandos para el intercambio de ideas y resolución de problemas.
- Programas grupales de fortalecimiento de habilidades de gestión y capacitación continua en temas claves para el desarrollo de sus empresas
- Asegurar que el gerente y staff valoricen la interacción y el networking entre clientes y que sean capaces de facilitar dicho proceso.
- Garantizar que el diseño de las instalaciones físicas de la incubadora impacte positivamente el networking de los incubandos (zonas de encuentro, cafetería, área de lectura, etc) .

Intec Fundacion Chile

bpi113



Networking entre Incubandos

ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES E INNOVACIÓN.

Un principio administrativo es el de asociatividad, ya que esta característica desarrollable, conlleva grandes ventajas cuando se explota apropiadamente para el beneficio de todos los participantes de la sociedad. Contar con una agremiación de emprendedores es una herramienta que facilita la mejor comprensión de sus necesidades y expectativas.

BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRIES IN TRANSITION

bpi114



Networking entre Incubandos

ACOPLAMIENTOS INTER-FIRMAS

La colaboración Inter-firmas o inter-empresas promueve el desarrollo y crecimiento de las nuevas empresas, surgiendo a veces espontáneamente; o animado otras veces por la gerencia de la incubadora donde quiera que haya simbiosis evidente entre las actividades económicas de las firmas del cliente de la incubadora.

La incubadora debe crear un espacio propicio para que estas interacciones se generen, para lo cual, se podrian usar distintas estrategias que vayan en la linea de la asociatividad y colaboración empresarial.

Benchmarking of Business Incubators FRANCE

Nedriza





bpi115



Networking entre Incubandos

EVENTOS REGULARES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA RED INTER-EMPRESAS.

La incubadora debe ser proactiva en la organización de eventos que faciliten el establecimiento de una red para sus empresas incubadas. Tales acontecimientos proporcionan oportunidades para emprender proyectos inter-firmas a partir del contacto social informal.

Cada nuevo cliente, como parte de su acuerdo de arrendamiento y contrato de incubación con la incubadora, se debe comprometer a hacer una presentación del negocio al resto de los incubados como parte de su inducción. Esto proporciona una oportunidad para los nuevos empresarios de acumular redes de capital social y de negocio dentro de la incubadora y acelera el crecimiento y el desarrollo de la misma.

Benchmarking of Business Incubators FRANCE

bpi116



Networking entre Incubandos

ALMUERZOS DE NEGOCIOS

Es una estrategia que ha sido sugerida por los clientes de la incubadora o revelada a los supervisores de los incubados. Los programas donde se proporcionan los almuerzos, tienden a visualizar más clientes de las empresas incubadas, pero la clave está en la labor de los locutores que están bien informados, generando interés y asegurando las oportunidades de negocio sustanciosas previa presentación de las ofertas de las empresas incubadas.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi117



Networking entre Incubandos

FOROS DEL CEO (CHIEF EXECUTIVE OFFICER)

Los foros del CEO son discusiones desarrolladas por los fundadores de las compañías y la gerencia de alto nivel, en la cual los clientes discuten críticamente planes, problema- solución y las preocupaciones de alto nivel de las partes interesadas. En algunos casos, invitan a éstas sesiones a los empresarios y proveedores de servicio más experimentados del negocio

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

Nedriza





bpi118



Networking entre Incubandos

PROGRAMAS DE LOS AFILIADOS

A menudo son los grupos más grandes de clientes dentro y fuera de la incubadora que también están implicados en compañías que reciben el apoyo de la incubadora. Los programas de incubación atraen a prestigiosos oradores y moderadores, que proporcionan el espacio y ambiente propicio para el establecimiento de una red de negocios y diversas discusiones

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association

bpi119



Transferencia Tecnológica y Comercialización

DESARROLLAR ALIANZAS CON PROFESIONALES DEL RUBRO TECNOLÓGICO, OFICINAS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y OTROS AFINES

El desarrollo de dichas relaciones le permite a la incubadora adquirir experticia y generar una plataforma adecuada para comercializar tecnología e Innovación a través de las empresas que crea y hace crecer. Uno de los temas claves dicen relación con las estrategias de protección de la Propiedad Intelectual y la factibilidad de desarrollar marcas, patentes, royalties, franquicias, etc

La transferencia efectiva de tecnologías desde las universidades y centros de investigación tecnológica hasta la fase de aplicación comercial es un tema del que se habla mucho pero que rara vez se traduce en resultados concretos. Para las incubadoras de empresas, encontrar la manera de lograr este objetivo es un punto de interés fundamental.

Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas Comisión Europea - Intec Fundacion Chile

bpi120



Transferencia Tecnológica y Comercialización

MANEJAR CONFLICTOS ENTRE LAS DISTINTAS PARTES INVOLUCRADAS Y TRABAJAR PARA CAMBIAR CULTURAS POTENCIALMENTE INCOMPATIBLES.

Tradicionalmente han existido fuertes diferencias culturales y de visión entre organizaciones de investigación, profesionales tecnológicos, emprendedores y comunidades de negocios.

Nedriza





Esto involucra reconocer las diferencias de interés y culturales entre los involucrados, y construir tribunales y foros de discusión, políticas y procedimientos para manejarlos y superarlos con el fin de trabajar todos en la misma dirección: transformar los resultados de investigación y desarrollo en riqueza para la comunidad en donde se está inserto.

Otra forma es ofrecer incentivos para promover la comercialización de tecnología por medio de la creación de firmas emprendedoras e innovadoras. Dichos incentivos pueden provenir tanto de organizaciones privadas como públicas, a nivel local, nacional o internacional en forma de subsidios, fondos concursables y otras medios de financiamiento especiales

Intec Fundacion Chile

bpi121



Transferencia Tecnológica y Comercialización

ESTABLECER UNA INTERFAZ CONTINUA ENTRE LA INCUBADORA Y LA INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIÓN ANFITRIONA PARA ASEGURAR UNA RÁPIDA Y EFECTIVA COMERCIALIZACIÓN

Las incubadoras y sus organismos anfitriones son servidos de mejor manera a través de una distribución de las funciones de licenciamiento y comercialización de tecnología, o asegurando que ambos trabajan con el mismo departamento o sección responsable de esta temática.

Intec Fundacion Chile



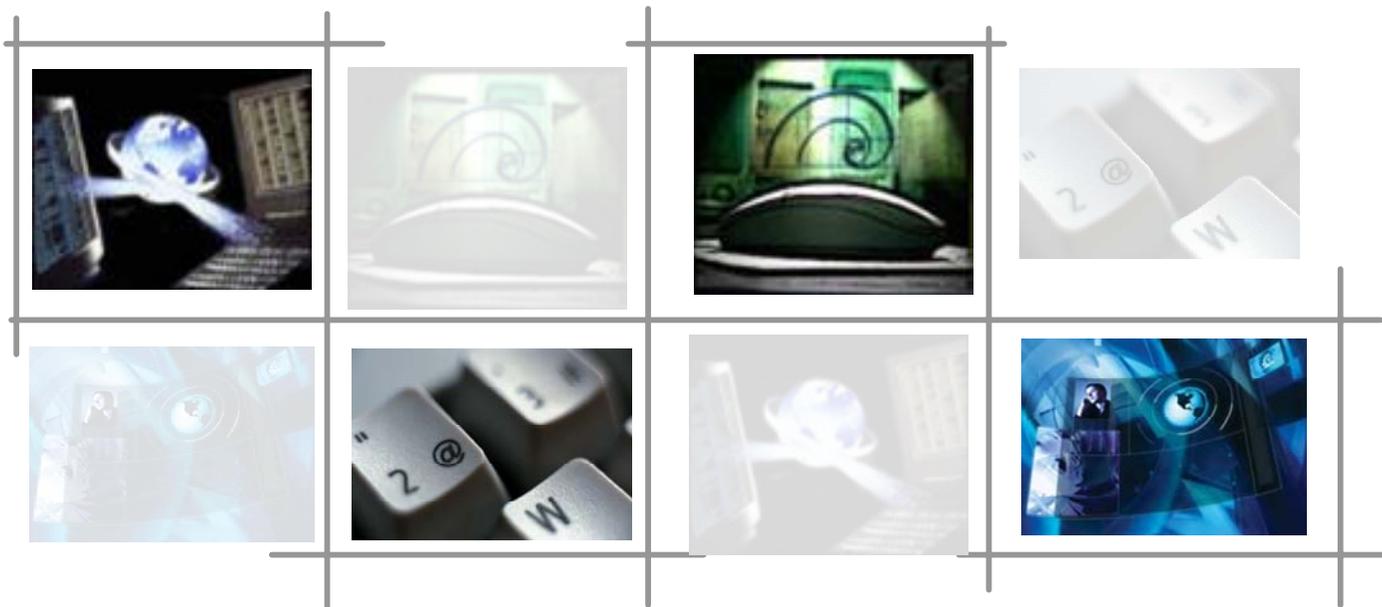
7

Nodriza

Evaluación e Impacto



Buenas Prácticas Nivel Internacional





bpi122



Evaluación del Desempeño

MONITOREAR EL PROGRESO DEL CLIENTE EN FORMA CONTINUA Y EN BASE AL PLAN DE TRABAJO PREESTABLECIDO PARA ASEGURAR SU DESARROLLO Y GRADUACIÓN EXITOSA

El monitoreo del progreso asegura que el cliente este comprometido a lanzar su proyecto y a graduarse de la incubadora, permitiendo, a la vez, que tanto el incubado como la incubadora se enfoquen en un plan de acción. Algunas recomendaciones para implementar esta etapa son:

Desarrollar e implementar un proceso sistemático para el monitoreo del progreso del cliente relativo al cumplimiento de los hitos

Establecer un mecanismo de evaluación por parte del cliente del grado de satisfacción de los servicios de la incubadora y del cumplimiento de los objetivos específicos.

Utilizar un proceso de monitoreo para modificar el paquete de servicios ofrecido y otro para graduar a los clientes.

Intec Fundacion Chile

bpi123



Evaluación del Desempeño

UTILIZAR UNA METODOLOGÍA ADECUADA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA INCUBADORA Y EMPLEAR LOS RESULTADOS PARA SU MEJORAMIENTO CONTINUO

La efectividad de una incubadora debe ser evaluada en el número de empresas exitosas que están en maduración y que continúan haciendo negocios fuera de su localidad. El éxito de una compañía emergente crea una vista positiva de los emprendedores y contribuye a la creación de nueva cultura emprendedora. Por tanto las incubadoras de empresas aspiran ha tener un impacto positivo en sus comunidad económica.

Un adecuado programa de evaluación de desempeño consta básicamente de las siguientes etapas: recolección de datos, evaluación usando los indicadores seleccionados, e implementación de mejoras. Los siguientes elementos deben ser considerados por el proceso de evaluación:

Para obtener la información necesaria se requiere un adecuado sistema de información de gestión que permita recolectar estadísticas y el feedback de los clientes en incubación y ya graduados en lo referente a la utilidad y efectividad de los programas y servicios provistos.

La información recopilada y la selección de los indicadores utilizados en la evaluación deben considerar la misión y objetivos del programa de la incubadora. De este modo, los resultados que arroje la evaluación deben ser relevantes para quienes los reciben y analizan.





Auditar y comparar el desempeño de la incubadora (benchmarking) sólo con aquellos programas que sean del mismo tipo (especialización, tamaño, etc.) y tengan la misma misión y objetivos.

Asegurar que el proceso de evaluación sea manejable en términos de tiempo y recursos empleados y que los resultados obtenidos sean usados para mejorar el desempeño de la incubadora a través de un plan de acción.

Por otro lado, es importante que la incubadora esté inserta en múltiples redes, de modo de mantener un conocimiento actualizado de los resultados de otras experiencias a nivel mundial y poder comparar indicadores.

Intec Fundacion Chile. BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRIES IN TRANSITION

bpi124



Evaluación del Desempeño

ESTABLECER UNA LÍNEA BASE PARA LA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA DE LA INCUBADORA

Las líneas base de información permiten a los gerentes de las incubadoras comparar sus programas con otros de similares misión y características, y proporciona un marco de trabajo para futuras evaluaciones. Esta información necesita ser recolectada una vez u ocasionalmente durante la evolución del programa de incubación, y puede incluir:

Año de establecimiento del programa.

Misión de la incubadora.

Objetivos específicos de la incubadora.

Área de servicio, en el caso de recopilar información de naturaleza regional, o ubicación geográfica (urbana, rural, suburbana), si el programa debe compararse con incubadoras de similar geografía.

Datos históricos (previos a los recolectados el presente año) de los clientes, afiliados y graduados de la incubadora, incluyendo:

Clientes que residen en el edificio de la incubadora

Afiliados que nunca residieron en la incubadora

Arrendatarios anclas que nunca participaron como clientes en el programa de incubación

Graduados que no siguen residiendo en el edificio de la incubadora

Graduados que permanecen en la incubadora como arrendatarios anclas

Intec Fundacion Chile

Nedriza





bpi125



Evaluación del Desempeño

ESTABLECER UNA LÍNEA BASE PARA LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA INCUBADORA

Esta información provee un marco de referencia para evaluar el desempeño de la incubadora en función de su efectividad con los clientes:

Año en que se estableció la firma.

Mes y año de ingreso de la firma a la incubadora.

Si la empresa está o no actualmente vendiendo bienes o servicios.

Empleos tiempo completo y tiempo parcial por empresa al ingresar a la incubadora.

Ingresos y egresos para el año fiscal anterior previos al ingreso a la incubadora.

Sueldos para el año fiscal anterior previos al ingreso a la incubadora.

Tipos de financiamiento utilizados por las compañías previos a su ingreso.

Número de patentes, copyrights y trademarks mantenidas por la compañía previamente a su ingreso a la incubadora.

Capital total invertido previo a su ingreso a la incubadora.

Ingresos brutos por empleados previos a su ingreso a la incubadora.

Intec Fundacion Chile

bpi126



Evaluación del Desempeño

RECOLECTAR INFORMACIÓN ANUALMENTE PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE LA INCUBADORA

Para evaluar el programa de la incubadora considerando su gestión interna y su impacto en la comunidad, debe recolectarse información relevante al final de cada año fiscal. Dicha información puede incluir:

Estimación de las horas usadas por la gerencia de la incubadora para entregar servicios de desarrollo a clientes residentes y afiliados, considerando una semana promedio. Esto debería incluir el tiempo personal directamente empleado manejando o entregando referencias a los clientes acerca de los proveedores de servicios.

Tasa promedio de ocupación para el edificio como porcentaje de su área bruta (descontando el espacio arrendado a arrendatarios anclas).

Nediza





Empleos tiempo parcial (menos de 35 horas a la semana)- y tiempo completo de la incubadora.

Egresos totales anuales por operaciones.

Ingresos anuales derivados de las rentas y/o servicios.

Ingresos anuales derivados de contratos de servicios / becas (contratos que requieren un pago o devolución, como por ejemplo en entrenamiento en negocios y asistencia para micro-créditos).

Ingresos anuales derivados de subsidios en efectivo (sin amortizaciones ni devoluciones).

Ingresos anuales por dividendos provenientes de participación en acciones, utilidades o ingresos.

Ingresos anuales de otras fuentes misceláneas.

Ingresos totales por operaciones.

Intec Fundacion Chile

bpi127



Evaluación del Desempeño

RECOLECTAR INFORMACIÓN ANUALMENTE PARA EVALUAR A LOS CLIENTES

Si se requiere evaluar la incubadora en términos de efectividad y adaptabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y para cumplir con su misión de desarrollar nuevos negocios, puede utilizarse la información que se indica a continuación (recolectada anualmente):

Empleos part-time (menos de 35 horas) y full-time de los clientes, incluyendo afiliados, y de los graduados.

Ingresos combinados de clientes (incluyendo afiliados) y de graduados.

Egresos combinados de clientes (incluyendo afiliados) y de graduados.

Sueldos combinados de clientes (incluyendo afiliados) y de graduados.

El número de graduados que todavía están ubicados dentro del área de servicio de la incubadora.

Si la firma está o no actualmente vendiendo productos y servicios.

Empleos tiempo parcial y tiempo completo por compañía

Ingresos y egresos para el año fiscal anterior

Sueldos para el año fiscal anterior

Tipos de financiamiento utilizados por la compañía

El ciclo de desarrollo de un programa de incubación es de dos años, con un período estimado de 18 meses para colocar los espacios arrendados y para financiar los costos de base. No se deben esperar resultados a corto plazo, pues muchos de los beneficios pueden demorarse algunos años en aparecer.

Nediza



Intec Fundacion Chile





bpi128



Evaluación del Desempeño

MEJORAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN

Esta es un área en la cual existe un consenso general de la necesidad de diseñar metodologías y sistemas que permitan hacer un seguimiento paso a paso a cada una de las empresas y modalidades de incubadora

*Marco de Referencia para la formulación de políticas y estrategias para el establecimiento de Téo-
regiones en Colombia, Parques Científicos - Tecnológicos y Similares en Regiones Colombianas*

bpi129



Evaluación del Desempeño

DISPONER DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Es necesario disponer de un sistema de información que permita efectuar una evaluación periódica del programa de incubación que permita producir un mejoramiento continuo del mismo. El desempeño debe incluir el cumplimiento presupuestario y sus desviaciones y los montos recibidos de los patrocinadores, abarcando también aspectos no financieros como el grado de satisfacción de los incubados con los servicios y el nivel de uso que se hace de los mismos. Otros parámetros relevantes son el porcentaje de ocupación de los espacios, y el número de empresas exitosas y fracasadas, tanto graduadas como en incubación.

Lineamientos Incubadoras Chile

bpi130



Evaluación del Desempeño

UTILIZAR MECANISMOS DIVERSOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA INCUBADORA

Comparar el desempeño con otras incubadoras, tomando como referencia organizaciones que tengan similares objetivos, misión, tamaño y especialización, ya que la dispersión de indicadores es muy alta al tomar la totalidad de las incubadoras en forma genérica.

Los datos financieros y las encuestas de satisfacción de usuarios se deben realizar mensualmente, y la evaluación de los negocios incubados en forma semestral o anual (en el caso de EE.UU., un 43% de las incubadoras hace una evaluación al menos semestralmente, y un 32% lo hace como mínimo una vez al año). NBIA 2002

Lineamientos Incubadoras Chile - NBIA National Business Incubation Association



bpi131



Evaluación del Desempeño

GENERAR UNA BASE DE DATOS NACIONAL DE EXPERTOS QUE SEA INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LAS IDEAS DE NEGOCIO.

Una Base de Datos Nacional de Expertos tiene como propósito fundamental aglutinar a una gran cantidad de personajes, expertos, sabios, etc., que generen una masa crítica de apoyo intelectual y experiencia sobre una problemática en especial, se convierte en una la Biblioteca viva de experiencias vigentes.

Ances-La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

bpi132



Evaluación del Desempeño

USO DEL “CHECK LIST DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA” COMO HERRAMIENTA QUE PERMITE EVALUAR EL GRADO DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DE UNA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

Consiste en el uso de herramientas que agilizan y objetivizan la evaluación de una Empresa de Innovación de Base Tecnológica. Se convierte en una buena practica porque permite generar objetividad de la evaluación, conocer los parámetros de evaluación, dar trazabilidad a una idea, conocer estados anteriores y posteriores; todo esto redundando en calidad a lo largo del proceso.

Ances-La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA



bpi133

Evaluación del Desempeño

ELEMENTOS DE DECISION EXPERIENCIALES

La experiencia es una ventaja, que ha ayudado a empresas a llegar a estar donde están actualmente y la ausencia de la misma, ha llevado a otras a una mala posición. Una simple recomendación con su debida interpretación pueden representar grandes elementos de decisión. A continuación aparecen las 8 lecciones aprendidas

No se debe confundir la facilitación con la gestión.

Nunca es demasiado temprano para reconocer una equivocación.

El mejor momento para conseguir financiación es cuando no se necesita.

Acepta siempre cuanto dinero te ofrezcan, lo necesitarás.

Siempre se tarda el doble y siempre cuesta el doble.

Piensa (el 20% de algo es más que el 100% de 0).

Un menor valor por acción sólo es importante al salir.

Siempre se trata de gestión.

Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional - BARRERAS PARA LA CREACIÓN DE EIBT DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDOR: ASPECTOS LEGALES, ADMINISTRATIVOS Y DÉFICIT DE INFRAESTRUCTURAS

bpi134



Evaluación del Desempeño

SUPERVISIÓN DEL PROGRESO DEL CLIENTE

La supervisión del progreso del cliente puede ser pasada por alto fácilmente al responder a las necesidades específicas que se presentan sobre una base diaria, semanal o mensual. Por lo tanto, el personal de la incubadora debe tomar periódicamente una medida objetiva, evaluando el progreso de un cliente con el programa de incubación y si es posible, ir graduando empresas de la incubadora. El progreso se puede medir en términos de los hitos específicos que reflejan la evolución de una nueva empresa, así como la misión de la incubadora. Las realizaciones específicas tales como la complementación y el refinamiento del plan de negocio, solidificando el equipo de la gerencia, terminando la "prueba del concepto," asegurando el capital, estableciendo las sociedades estratégicas, graduando de la incubadora, etc. todos sirven como ejemplos de los hitos específicos para seguir el progreso de un cliente con un programa de la incubación.

Rol de la incubadora en la supervisión del progreso del cliente:

- Proporcionar el foco a las acciones de los incubados y de la incubadora, así asegurando que las metas del incubado y de la incubadora sean logradas.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association



**bpi135****Evaluación del Desempeño****PAUTAS BÁSICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA INCUBADORA**

La evaluación apropiada deben incluir la recolección de datos de los resultados generados por el programa de incubación y la retroalimentación del cliente sobre la utilidad y la eficacia de los programas frente a los servicios que le provee la incubadora.

La evaluación eficaz de resultados puede ocurrir solamente cuando la gerencia de la incubadora tiene una comprensión firme de su misión y metas y puede identificar esas medidas que sean relevantes, dado la misión de la incubadora. La investigación conducida por la universidad de Michigan divulga que los "programas de la incubación se deben comparar solamente con otras del tipo y de la misión similares. Hacerlo de otra manera es comparar manzanas y naranjas. Cada tipo de incubadora se establece para dirigirse a las necesidades locales específicas o las necesidades del inversionista, por ejemplo, una incubadora de la tecnología asociada a una universidad pudieron recoger datos sobre el número de las tecnologías de la universidad comercializadas con éxito con la nueva formación de la compañía. Pero esta misma medida no sería relevante a una incubadora de base tecnológica que no esté afiliada con una universidad. Además, algunas medidas del resultado son relevantes a los stakeholders o a los inversionistas privados incluyendo los clientes.

Otras medidas del resultado interesan más a los grupos de interés del sector público. Éstos incluyen los trabajos creados, la nómina de pago e impuestos generados, las propiedades generadas e inmobiliarias absorbidas. Finalmente, desarrollar la retroalimentación en los programas y los servicios de la incubadora que se pueden utilizar para mejorarlos. La incubadora debe recoger evaluaciones de los programas de entrenamiento, programas de mentores, esfuerzos de asistir a las firmas en el financiamiento, servicios de espacio y de la facilitación de equipos e incluso, las habilidades con los cuales las tareas netamente operativas como contestar del teléfono se realizan.

Sin importar el acercamiento tomado o la información recogida, el proceso de la evaluación debe ser manejable en los términos del tiempo y de los recursos requeridos para ejecutar el esfuerzo de la recopilación de datos, de compilar y de evaluar los resultados y de desarrollar un plan de acción para mejorar operaciones.

Aunque es deseado por muchos patrocinadores e inversores, para un proceso excesivamente ambicioso de evaluación, es probable requerir una cantidad de tiempo significativo y del personal de la incubadora que se debe dirigir más apropiadamente a asistir a clientes.

BEST PRACTICES IN BUSINESS INCUBATION -TEDCO - NBIA National Business Incubation Association





Buenas Prácticas Nivel Nacional

Buenas Prácticas / Best Practices

3 BUENAS PRÁCTICAS EXPERIENCIA COLOMBIANA

Buenas Practicas Experiencia Colombia es un documento que tiene como propósito realizar una recopilación y análisis de las Buenas Prácticas observadas en el ámbito nacional, y cobra una gran importancia en el estudio, ya que es de gran interés para la comunidad visualizar de manera muy puntual la dinámica del entorno en cuanto a la industria de la Incubación de Colombia. Se desea determinar, cuáles son los factores de éxito para modelamientos futuros en un contexto de red y de desarrollo endógeno con sistemas de innovación y emprendimiento.

Las Buenas Practicas Nacionales se definen y expresan en un marco de referencia y contexto, teniendo en cuenta las tendencias observadas al interior del estudio de las Buenas Practicas Internacionales localizando primero dicha estructura en cada incubadora mediante el estudio y la captación de lo que es esencial o universal, lo cual es signo de lo necesario. Como lo afirma Miguel Martínez M. en su libro *La Investigación Cualitativa, Etnográfica* "... *lo universal no es aquello que se repite muchas veces, sino lo que pertenece al ser en que se halla por esencia y necesariamente, pero, ¿cómo se puede generalizar partiendo del estudio de un solo caso o situación? La generalización es posible porque lo general sólo se da en lo particular. No se trata de estudios de casos, sino de estudios en casos y situaciones, identificando patrones estructurales*"¹, como una Gestalt, un todo estructurado, compuesto de partes diferentes que derivan sus propiedades de la posición y de la función que tienen con respecto a la totalidad. Como explica Wertheimer, lo que ocurre en el todo no se deduce de los elementos individuales, sino al revés, lo que ocurre en una parte de este todo lo determina las leyes internas de la estructura de ese mismo todo, es decir, el todo no se explica por las partes, sino que son las partes las que, por su inserción en el todo, reciben significado y explicación.

Haciendo una analogía con el análisis de buenas prácticas en Colombia, su significado empieza a ser relevante por el entramado de relaciones, por la identificación de elementos claves que hacen parte de ese todo (experiencias internacionales) según los estudios mencionados nuestra práctica evidencia aspectos significativos de buenas prácticas.

La definición de buena práctica se relaciona con la palabra **praxis** que significa acción, práctica, procedimiento, reconocida sociológicamente y desde la perspectiva de la psicología cognitiva como el lugar o la forma como se evidencia la teoría, modelo mental, o estructura y sus relaciones significativas. A su vez, es la expresión de la cultura o forma de hacer las cosas que hay detrás de toda evidencia, mostrando o reflejando la identidad, creencias, habilidades, capacidades de quienes construyen cada incubadora en un contexto determinado. Como bien lo afirma el estudio Monitor de competitividad: "*Las ciudades, las empresas no son una simple infraestructura, sino los modelos mentales que subyacen en quienes las construyen*"². Es la práctica visible la que me evidencia la invisibilidad, en este caso, del nivel de emprendimiento y la capacidad innovadora que existe, calificándolo de **Buena** práctica con referencia a unos factores claves y/o indicadores que han hecho de esas prácticas un enlace con lo invisible (paradigmas, marcos, modelos, estructuras). Son fortalezas y acciones exitosas que poseen resultados verificables.

Las Buenas prácticas se tornan en focos de éxito que no pueden perderse de vista y que tienen que seguir evolucionando, de lo contrario, se convertirían en una trampa para el desarrollo futuro de las incubadoras.

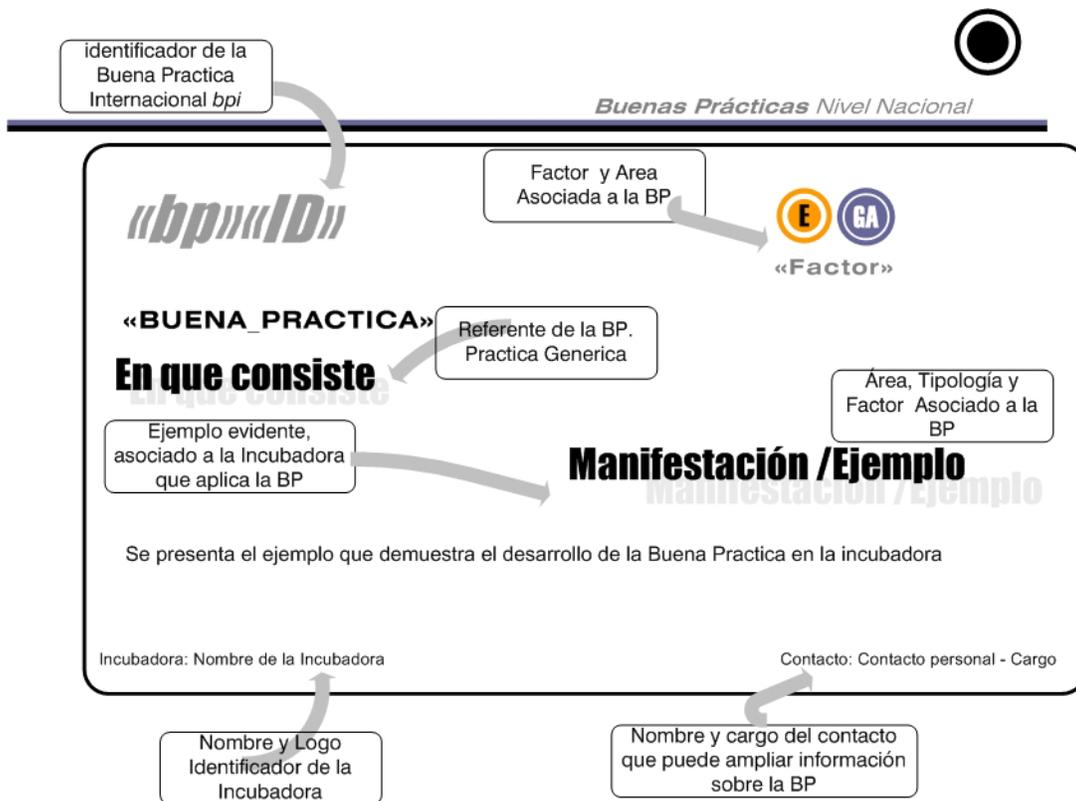
3.1 FICHA DE BUENAS PRÁCTICAS NACIONALES

En este aparte se describen las experiencias prácticas que han permitido a las incubadoras nacionales obtener resultados importantes. Se compila la información de Buenas Prácticas recolectadas en las visitas de campo y la suministrada por las incubadoras.

La ruta que seguimos para su identificación, parte de la *observación estructurada* de cada incubadora, utilizando una aproximación metodológica evidenciada por los siguientes aspectos:

1. Marco de referencia de la praxis identificada con la pregunta ¿En qué consiste?
2. Hallazgos o manifestaciones (ejemplo tipo)
3. Código de clasificación (Área: gestión administrativa, financiera; Factor asociado)
4. Tipo (Metodología: MT, Procedimiento: P, Método: M, Condición: C o Estrategia: E).
5. Incubadora, Contacto.

A continuación se explica el formato de presentación de cada buena práctica:



CONVENCIONES



3.2 REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

¹ Investigación cualitativa, etnográfica aplicada a la educación. Miguel Martínez M. Editorial Trillas. Tercera Edición 1998. Reimpresión Mexico, Marzo de 2000.

² Informe Monitor Company: La Bogotá que soñamos. Cámara de Comercio de Bogotá . 1998

Buenas Practicas Colombianas

Compendio



bp1



Equipo de Dirección y Estructura Organizacional

GOBIERNO EMPRENDEDOR

En que consiste

Crear una Incubadora como una organización de emprendedores para emprendedores, es decir: Paso de un modelo tradicional, en donde la incubadora ve al emprendedor como un cliente, hacia la visión donde el emprendedor es un asociado y dueño de la incubadora

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft se rige por una Asamblea General integrada por todos los miembros de la comunidad; esta contituida por una Junta Directiva, conformada a sus vez por 11 miembros que representan: a los empresarios graduados con 5 miembros, a las instituciones externas 2 con dos participantes (Universidad y Estado) y 4 representantes de los emprendedores residenciados en el parque. Estos 11 miembros de Junta tienen Voz y Voto en la toma de decisiones del Parque.

El parque es dirigido por emprendedores; sus políticas, estrategias y focos de acción son definidos por la junta directiva, la cual en su mayoría esta conformada por emprendedores.



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Orlando Rincón. Presidente



bp2

**Redes de Cooperación****INSOUCING****En que consiste**

Las actividades que se vuelvan complejas en su manejo para el equipo de dirección, deben ser tercerizadas y transferidas a empresas de emprendedores que realicen estas actividades para la Incubadora.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft, acude al desarrollo de una red de apoyo para el soporte de los servicios a las empresas incubadas, el parque ha desarrollado una red multidisciplinar que permite ofrecer gran cantidad de servicios de alta calidad para las empresas Incubadas.

Esta red es dirigida por la presidencia y la dirección ejecutiva del parque, se conforma articulando 16 estrategias entorno a los 5 nodos centrales:

- Infraestructura para la productividad
- La mejor gente para la industria
- Productos competitivos y confiables
- Fortaleza financiera
- Desarrollo de negocios

Cada una de éstas estrategias es tercerizada y manejada por personas especialistas en cada tema dentro del parque, cada estrategia es emprendida a riesgo por parte de las personas promotoras.

*Incubadora: Parquesoft**Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva*

Nedriza





bp3



Redes de Cooperacion

UNIDAD ESPECIALIZADA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE FOMENTO

En que consiste

Establecer una unidad con una firma especialista con el objeto de identificar y aprovechar oportunidades de financiamiento para los Emprendedores, focalizada en el manejo de la gestión de proyectos de fomento con instituciones públicas y privadas, de orden nacional o internacional.

Manifestación / Ejemplo

Jump, Gerencia Creativa, es la compañía que en la red de ParqueSoft, se encarga de la gestión de proyectos de fomento para los emprendedores y los parques. Su modelo de negocio plantea una alternativa donde Jump identifica los potenciales proyectos, contacta a los beneficiarios, formula, presenta y gestiona el proyecto ante la institución donante, realizando estas actividades a riesgo, a condición de que captará ingresos cercanos al 10% del total del presupuesto estimado si se aprueba el proyecto.

Esta modalidad, ha dinamizado actividades de este tipo dentro del parque, creando condiciones favorables que permiten la gestión de proyectos posicionando a los parques, los emprendedores y a la empresa gestora de estas iniciativas.

Hasta el momento gracias a Jump el parque ha recibido cerca de \$2.300 millones de pesos, provenientes de fondos de fomento nacionales e internacionales, fruto de 37 proyectos presentados; de los cuales 18 fueron aprobados (presentados a fondos como Colciencias, SENA, Fomipyme e InfoDev Banco Mundial).



Incubadora: Parquesoft

Contacto: John Restrepo

Nedriza





bp4



Redes de Cooperacion

TERCERIZAR ACTIVIDADES DE MANEJO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LOS PROYECTOS

En que consiste

Establecer alianzas con organizaciones que presten servicios especializados para el manejo administrativo y financiero de los proyectos

Manifestación / Ejemplo

AFIN desarrolla en ParqueSoft actividades que están orientadas a brindar asesoría administrativa y financiera, realizando actividades de gestión y recepción de cuentas, elaboración de cheques, “patinar” los cheques en las instituciones.

Esta actividad permite descargar a los funcionarios del parque frente a su carga operativa, generando la posibilidad de ampliar su tiempo creativo y desarrollo del core business del parque



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva



bp5



Enfoque y Planificación

PARTICIPACION EN LAS POLÍTICAS REGIONALES

En que consiste

Definición de un rol participativo que genere cierto poder de negociación en las políticas regionales, aportando en el diseño y desarrollo de proyectos de interés común, gestionando recursos dentro del mismo proyecto para el fortalecimiento propio de la incubadora.

Manifestación / Ejemplo

En la política de integración regional liderada por la Capital de la República con su proyecto Ciudad-Región que define una serie de estrategias como el Megaproyecto Agroindustrial Bogotá - Cundinamarca y la creación del Parque Tecnológico de la Sabana liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, han encontrado una gran acogida entre los grupos de interés de la Corporación Innovar.



Incubadora: Innovar

Contacto: Adolfo Naranjo Director Ejecutivo





bp6



Gerencia y Staff de la Incubadora

EJEMPLO EMPRENDEDOR

En que consiste

El éxito de las incubadoras de empresas del SNCIE se debe esencialmente al emprendimiento y a las capacidades gerenciales de los directores ejecutivos que están a la cabeza de la organización. Por eso, es muy importante que sean exitosos como empresarios en el sector privado.

Manifestación / Ejemplo

El subdirector de PRANA Diego García Reyes es el propietario y gerente general de Digare Desing, una empresa del sector creativo, y Juan Carlos Gaitán posee una empresa exitosa de estudio de mercados, se convierten en verdaderos ejemplos de espíritu empresarial.



Incubadora: Prana

Contacto: Diego Garcia Reyes Subdirector Ejecutivo



bp7



Enfoque y Planificación

PLAN DE NEGOCIOS 2005 2006

En que consiste

Lograr desarrollar y actualizar el plan de negocios real de cualquier empresa es un ejercicio básico para retomar el norte de cualquier esfuerzo a realizar. El plan de negocios aporta información que algunas de las veces se desecha o no se le da la importancia requerida, por tanto es importante actualizar anualmente el plan de negocios.

Manifestación / Ejemplo

En la Incubadora del Caribe –Incubar del Caribe– el plan de negocios actualizado, ha representado un verdadero elemento reflexivo y una rutina sana de reconcepción del negocio. Un plan de negocios reformulado y actualizado es una bitácora que les permite reafirmar sus estrategias de mercadeo y retomar el rumbo de la organización.



Incubadora: Incubar Caribe

Contacto: Karina Quintero. Director Ejecutivo



bp8



Enfoque y Planificación

PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

En que consiste

Consiste en adelantar esfuerzos para obtener el certificado de aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos por parte de la Incubadora, con el firme propósito de generar confianza en el proceso.

Manifestación / Ejemplo

En este momento la Corporación Bucaramanga Emprendedora, Incubar del Caribe y Parquesoft se encuentran incursas en el proceso de aseguramiento de la calidad, teniendo cumplidas dos visitas de auditoría.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Incubar Caribe

Parquesoft

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo

Karina Quintero. Director Ejecutivo

Nancy Fernández. Directora Ejecutiva



Capitalización y Financiamiento de los emprendedores

FONDOS DE CAPITAL DE RIESGO ALTERNATIVOS

En que consiste

Desarrollar iniciativas y alternativas para la creación de fondos de capital de riesgo, identificando potenciales contribuyentes, de tal manera, que estos fondos aprovechen beneficios legales evidenciados en la posibilidad que tienen actualmente las cajas de compensación para distribuir sus beneficios en este tipo de actividades.

Un fondo de capital de riesgo es un mecanismo financiero mediante el cual un inversionista o grupo de inversionistas aporta recursos financieros para apoyar a una iniciativa, empresa o grupos de ellas. Como su nombre lo indica, este apoyo es a riesgo y el retorno de los capitales aportados y los rendimientos dependen del desempeño financiero de cada empresa

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft constituyó en el año 2003 un fondo de capital con inversionistas privados que aportaron \$80 millones de pesos para apalancar financieramente 6 empresas. Al año siguiente, y en alianza con Comfandi¹, se decidió apoyar financieramente a 46 de las empresas vinculadas a ParqueSoft, en un acuerdo mediante el cual Comfandi aportaría \$ 2.700 millones de pesos para la creación de fondos de capital de riesgo.

Dentro de la filosofía y modelo de ParqueSoft, se creó además un emprendimiento (ONLINE DIAGNOSTIC SYSTEM S.A.) que se encarga de coordinar los apoyos a las empresas vinculadas a los fondos de capital de riesgo así:

- ✓ **Valoración de las empresas:** Se valorizan las empresas por el método de flujo de caja proyectado a cinco años 'descontado a Valor Presente Neto VPN a tasa DTF y con nivel de riesgo del 50%.
- ✓ **Empoderamiento de negocios:** Se capacita a los empresarios de manera formal en gestión humana, calidad, derechos de autor, mercadeo y ventas y planeación financiera.
- ✓ **Seguimiento de Negocios:** Con uso del sistema de información gerencial AGENT, se realiza un seguimiento y acompañamiento mensual a los empresarios. Esta herramienta de tecnología de punta permite una vigilancia automatizada del desarrollo de las empresas.
- ✓ **Infraestructura de Negocios ParqueSoft:** Provee a todos las empresas una serie de apoyos logísticos adecuados para el desarrollo de sus negocios .

Para la creación del Fondo, Comfandi aportó en total; recursos por \$4.300 millones de pesos, para apoyar un total de 76 empresas, de las cuales 46 están dentro del parque. La administración y gerencia de este proyecto se realiza por ParqueSoft a través de **ONLINE DIAGNOSTIC SYSTEM S.A.** Los recursos se distribuyeron de la siguiente forma:

- Fondeo de 46 emprendimientos y empresas, inversión a riesgo de Comfandi de \$2.700 MM
- Fondeo de 10 empresas de la Asociación de Jóvenes Emprendedores, inversión a riesgo de Comfandi de \$ 460 MM
- Fondeo de 20 empresas afiliadas a Comfandi y avaladas por Carana, inversión a riesgo de Comfandi de \$ 1.200 MM



ParqueSoft
Incubadora: Parquesoft

Contacto: Jose Arbey Maldonado GERENTE ODS

¹ Caja de Compensacion Familiar del Valle del Cauca



bp10



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

MINIMIZACIÓN DE COSTOS OPERACIONALES

En que consiste

Una incubadora de empresas no es una inmobiliaria o agencia de arrendamiento, sus gastos de funcionamiento no deben estar soportados en lo que recaudan por arrendamiento o cuota de sostenimiento por parte de los emprendedores. Se busca minimizar los costos fijos de la incubadora, eliminando la burocracia innecesaria y estableciendo estrategias innovadoras para el cumplimiento de sus funciones principales.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft establece como política no cargar los costos de operación a los emprendedores, define que los aportes de los emprendedores no pueden superar el 25% de los costos de operación del parque, el otro 75% es gestionado por el parque a través de proyectos de fomento, donaciones de instituciones filiales, proyectos de integración o inspiración tecnológica.



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva

bp11



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

FOCOS DE NEGOCIOS AFINES AL NEGOCIO DE LA INCUBACIÓN

En que consiste

La incubadora debe desarrollar actividades que permitan cumplir con su objeto garantizando su sostenibilidad y viabilidad económico- financiera. Por ello las incubadoras deben diversificar sus mecanismos de ingresos.

Manifestación / Ejemplo

La IEBTA para garantizar su crecimiento y sostenibilidad económica, ha creado en su estructura organizativa el área de Gestión Empresarial, la cual tiene como objetivo desarrollar negocios que permitan proyectar y desarrollar económicamente a la incubadora.

La línea de gestión empresarial ha desarrollado proyectos enmarcados en las siguientes líneas:

- TRANSFERENCIAS DE MODELOS
- FORMACIÓN
- DESARROLLO SECTORIAL
- CAPITALIA COLOMBIA

Este esquema ha permitido a la incubadora posicionarse como líder en la transferencia de modelos de incubación, junto con ParqueSoft.



INCUBADORA DE EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIQUIA
Incubadora: IEBTA

Contacto: Jorge Montoya Director de Gestión Empresarial

bp12



Capitalización y Financiamiento de los emprendedores

MECANISMOS DE CAPTACIÓN DE CAPITAL DE RIESGO

En que consiste

La incubadora debe liderar procesos encaminados hacia la gestión de capital de riesgo para sus empresas incubadas, aprovechando su capacidad de convocatoria y capital relacional.

Manifestación / Ejemplo

Con el objeto de desarrollar actividades de Estructuración financiera y promoción de empresas, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia IEBTA y Promotora de Proyectos S.A establecieron una alianza que permitirá encontrar las mejores oportunidades de inversión en nuevas empresas.

Esta alianza denominada, Capitalia Colombia; promueve y propone diferentes actividades y novedosos mecanismos que permitirán a los inversionistas, interesarse por empresas nuevas. Además, invita a entidades del gobierno o privadas a que se involucren proactivamente en su facilitación en Colombia.



INCUBADORA DE EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIQUIA

Incubadora: IEBTA

Contacto: Liliana Gallego. Directora ejecutiva



bp13



Capitalización y Financiamiento de los emprendedores

OPERADOR DE FONDOS

En que consiste

Un camino para dar sostenibilidad financiera a las incubadoras es a través de la administración de recursos de entidades descentralizadas como el SENA, con el propósito de obtener recursos por la intermediación administrativa.

Manifestación / Ejemplo

La Corporación es la única incubadora de empresas de Bogotá que opera la línea del Programa Nacional de Mejoramiento Continuo del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA.

Esta administración permite asegurar una fuente de ingresos para la operación de la incubadora.



Incubadora: Innovar

Contacto: Jhon Hincapie Encargado PNMC y ley 344



bp14



Capitalización y Financiamiento de los emprendedores

CONDONACIÓN DE DEUDAS

En que consiste

El emprendedor en sus primeros meses de operación de la nueva empresa carece de los recursos financieros suficientes para absorber la carga de los costos que implica acceder a una asesoría de profesionales técnicos especializados. Por ello, las incubadoras entendiendo esta condición deben diseñar políticas de cartera que vayan acorde a los ingresos de los emprendedores sin superar el periodo de dos (2) años.

Manifestación / Ejemplo

Cada emprendedor lleva una "historia Clínica" con los servicios requeridos de la incubadora para su empresa, de esta manera queda registrada cada una de las asesorías empresariales, éstas tienen unos costos comerciales, los cuales son acumulados para ser cancelados dentro de un periodo máximo de dos (2) años. Esto brinda a los emprendedores de empresas culturales una serie de oportunidades para acceder a servicios profesionales especializados.



Incubadora: Prana

Contacto: Juan Carlos Gaitan Director Ejecutivo



bp15



Capitalización y Financiamiento de los emprendedores

SOCIOS. FUENTE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

En que consiste

Las incubadoras deben vincular a las cooperativas como socios de su junta directiva, las cuales tienen la capacidad financiera para apoyar los planes de negocios de los emprendedores que son asesorados por la incubadora.

Manifestación / Ejemplo

La incubadora empresarial Colombia Solidaria Gestando; ha encontrado en sus propios socios fundadores una fuente potencial de apalancamiento para los proyectos empresariales, promocionando los planes de negocios ante las cooperativas como Coomeva, SaludCoop, entre otras.



Incubadora: Gestando

Contacto: Norberto Santamaria Gerente



bp16



Capitalización y Financiamiento de los emprendedores

TASA VARIABLE SEGÚN ANTIGÜEDAD

En que consiste

Consisten en una política en donde la tarifa de pago del arrendamiento varía proporcionalmente en concordancia con la antigüedad de la empresa incubada y el área ocupada. Surge con el firme propósito de colaborar con el Start - up de la empresa.

Manifestación / Ejemplo

La Corporación Bucaramanga Emprendedora ha gestionado un sistema de facturación variable conforme a la capacidad de pago de cada empresa incubada. Se han definido diferentes cánones de arrendamiento, y cada empresa paga conforme a su antigüedad así: primer año 50% del canon, segundo año 60% y tercer año 70%.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo



bp17



Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

EXENCIÓN DE IMPUESTOS

En que consiste

Es una estrategia que busca hacer atractiva la incubación, dándole a las empresas incubadas ventajas sobre las no incubadas que también están en proceso de formación, además de reducir los costos de la incubadora y facilitar el "Start"

Manifestación / Ejemplo

En Cabeza del Director Ejecutivo de la Corporación Bucaramanga Emprendedora, se lideró y sancionó por parte de la ciudad de Bucaramanga la exención del impuesto de Industria y Comercio para las empresas incubadas que demuestren anualmente procesos relacionados con innovación. La medida cobija también a la propia incubadora y tiene un vigencia de 10 años. El año de inicio fue 2001 y hasta la fecha se han podido ahorrar cerca de cuarenta y cinco millones de pesos (\$45`000.000) por este concepto.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo



bp18



Gerencia y Staff de la Incubadora

MASA CRITICA DE NUEVOS EMPRENDEDORES

En que consiste

La creación de una comunidad de emprendedores sostenible y constante es vital para el desarrollo de una Incubadora. La generación de estrategias orientadas a la identificación de emprendedores potenciales en los niveles de educación básica es clave.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft, ha diseñado una estrategia llamada Semillero para El Emprendimiento SPE, esta estrategia está diseñada para identificar potenciales emprendedores desde el periodo escolar (a partir de noveno grado) y primeros semestres de universidad, con el fin de orientarlos a través de un programa de convivencia hacia la creación de empresas de conocimiento afin a las diversas áreas de elección y vocación profesional que tengan.

Este es un programa de convivencia entre jóvenes emprendedores potenciales y emprendedores de la industria del software que desarrollan sus empresas en el Parque Tecnológico del Software.

El SPE incorporara cada dos meses a 170 jóvenes pertenecientes a todos los estratos socioeconómicos y con intereses en todas y/o cualquier área del conocimiento.

Todos los jóvenes que participan del SPE conforman una comunidad que realiza actividades a través de la web y de programas específicos como el club de software libre donde emprenden procesos formativos en desarrollo de software.



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Karla Vasquez

HumanWare

Nedriza





bp19



Programa de Servicios

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA COMÚN

En que consiste

Crear una marca que identifique un conglomerado de emprendedores, permite posicionar con mayor facilidad los productos y/o servicios diseñados por los emprendedores.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft desarrolló una estrategia de comunicación corporativa que ha orientado sus esfuerzos a posicionar el nombre, la imagen (LA MANGA) y la filosofía del parque en el ámbito académico, político y empresarial.

Esta estrategia ha creado una cultura en torno al parque, que avala y aprovechan las empresas residentes en él, este esfuerzo ha permitido que nuevas empresas sean reconocidas sin necesidad de hacer grandes inversiones en publicidad, ya que la sombra del parque les da credibilidad y seriedad frente a sus clientes y aliados comerciales



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva



**bp20****Selección y Graduación de Incubados****SISTEMAS DE SELECCIÓN DE INCUBADOS****En que consiste**

Desarrollar sistemas basados en la confianza que permitan identificar y valorar el espíritu emprendedor de los aspirantes a ingresar a la incubadora, estableciendo espacios de admisión innovadores que permitan identificar capacidades, valores y competencias básicas de los nuevos emprendedores es una estrategia que da garantía de éxito.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft, establece como principal requisito para el ingreso de una persona a la comunidad parquesina, la identificación de su espíritu emprendedor. Para ello el parque ha diseñado un instrumento denominado Comité de Emprendimiento; éste comité esta conformado por emprendedores del parque que se identifican con base en: la vocación del nuevo aspirante, su historia familiar, sus sueños, sus expectativas, el espíritu emprendedor del aspirante.

El comité de emprendimiento explora a la persona y sus ganas de salir adelante. Cada comité cuenta por lo menos con 9 emprendedores de diferentes parques de la región, los cuales con más intuición que razón deciden si se acepta o no el nuevo aspirante.

*Incubadora: Parquesoft**Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva*

Nedriza



**bp21****Programa de Servicios****EMPRESAS ANCLA: EJEMPLO A SEGUIR****En que consiste**

Cada nuevo parque tecnológico del software que sea creado debe tener en sus inicios empresas ancla, las cuales son compañías exitosas del sector de software que se establecen en las instalaciones del Parque.

Manifestación / Ejemplo

Esta estrategia junto con la red de coaches, complementan la estrategia de redes de colaboración, para los emprendedores parquesinos. En el caso del ParqueSoft Cali las empresas ancla fueron: VIANET, INNOVASYSTEM, INNOVASOFT, APEDI, quienes en 1999 emprendieron junto con Orlando Rincón el Sueño de ParqueSoft. En ParqueSoft Popayán, la empresa SITIS fue el ancla de esta región.

Estas organizaciones se han constituido como ejemplos de éxito en el sector, ya que han demostrado con negocios y buenas prácticas su desempeño como empresas exitosas.

*Incubadora: Parquesoft**Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva*

bp22



Programa de Servicios

ENFOQUE EN LA CADENA DE VALOR DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

En que consiste

Es importante enfocarse tanto en el sector, como en el eslabón de la cadena en el que la incubadora quiere fortalecer su core (sensibilización, identificación, pre incubación, incubación, aceleración), y establecer estrategias que permitan generar redes que articulen los eslabones ajenos

Manifestación / Ejemplo

La IEBTA ha definido la Incubación como su principal actividad, las otras fases del proceso han sido delegadas a otras organizaciones (Universidades, Parques Tecnológicos). Este enfoque ha puesto a la Incubadora en su papel de líder regional en temas de empresarismo y como articulador de los demás eslabones.



INCUBADORA DE EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIOQUIA

Incubadora: IEBTA

Contacto: Claudia Ceballos. Directora la Unidad de Incubación





bp23



Programa de Servicios

PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DEL ARTISTA

En que consiste

Las incubadoras deben proteger celosamente los derechos de autor y la propiedad intelectual de los emprendedores y profesionales creativos, por lo cual, y en lo posible, no se debe participar en la base accionaria de las nuevas empresas si esto implica usufructuar los derechos de propiedad intelectual de los empresarios.

Manifestación / Ejemplo

Prana cree que al ser socio como incubadora de las empresas incubadas del sector cultural, es un acto de poca ética, ya que se aprovecha de la propiedad intelectual y los derechos de autor de los artistas. Prana cerro una alianza estratégica con una empresa de abogados especialistas en propiedad intelectual, que asesoran a los artistas en la protección de sus producciones culturales.



Incubadora: Prana

Contacto: Juan Carlos Gaitan Director Ejecutivo

**bp24****Evaluación e Impacto**

SEGUIMIENTO CONTABLE DE LAS EMPRESAS INCUBADAS

En que consiste

Esta práctica permite realizar un seguimiento detallado del área contable, asegurando la legalidad frente al estado, a su actividad económica y generar información que le permita a la incubadora medir el impacto relacionado con ventas generadas e impuestos tributados.

Manifestación / Ejemplo

La incubadora PRANA lleva la contabilidad a las empresas que están siendo incubadas Los costos son muy bajos.



Incubadora: Prana

Contacto: Liliana García Directora Incubación

Selección y Graduación de Incubados

ENFOQUE DE NICHO

En que consiste

La focalización de los esfuerzos dentro de una incubadora es tan importante como los propios procesos que soportan su actividad económica. Una correcta delimitación del mercado representa varios elementos: Un estudio concienzudo del mercado, una población generadora de resultados y un ambiente favorable

Manifestación / Ejemplo

Se han identificado tres tipos de emprendedores: (1) Emprendedor Tecnológico, quien es el gestor de la idea de negocios y quien soporta el Core Business de la compañía. (2) El Emprendedor Administrativo, quien es la fuente de administración y gestión de la empresa para generar todos los espacios necesarios que conduzcan al emprendedor Tecnológico al éxito Innovador. (3) El Emprendedor Capitalista es quien da soporte económico a los dos anteriores.

La Corporación Bucaramanga Emprendedora ha definido como mercado objetivo de su interés al Emprendedor Tecnológico. La forma de llegar a él es por medio de la relación universidad-incubadora, haciendo sensibilizaciones en los tres últimos semestres de carreras universitarias como Ingeniería Electrónica, Mecánica y de Sistemas. Concentrar sus esfuerzos en ésta reducida población, ha sido uno de los factores que representan el éxito de la incubadora, no solo por los conocimientos frescos y espíritu vigoroso, sino que retroalimenta el nivel competitivo al interior de la Universidad. Esta potencial masa crítica, les permite a ellos conformar empresas competitivas tecnológicamente, que tengan la solidez de generar productos sustitutos en el mercado e incluso tener potencial exportador, que contribuyan al crecimiento socioeconómico de la región.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo

bp26



Programa de Servicios

CÍRCULOS EMPRENDEDORES

En que consiste

Establecimiento de una estructura que fomente el Espíritu empresarial y se desarrollen habilidades y competencias hacia el emprendimiento, descubriendo, motivando, informando y capacitando.

Manifestación / Ejemplo

EL CLUB DEL EMPRENDEDOR

Se constituye en una estrategia para el desarrollo del Espíritu Emprendedor; contribuyendo a descubrir potencialidades hacia el empresarismo, liderazgo y la creación de empresas. A través de la conformación de los círculos emprendedores se trabajará por el compromiso de concientizar a sus miembros de ser grandes emprendedores y generar conocimiento, riqueza y mejor calidad de vida.

VISIÓN

Contribuirá a fortalecer en sus socios el Espíritu Emprendedor y se constituirá en espacio permanente que promoverá y apoyará la generación de nuevas empresas, afrontando con una visión diferente el problema del desempleo y ofreciendo nuevas alternativas de desarrollo empresarial



Incubadora: Proempresas

Contacto: Mónica María Fonseca. Directora Ejecutiva

bp27



Programa de Servicios

ENFOQUE AL CLIENTE: MODELO DE INCUBACIÓN

En que consiste

Entender las iniciativas en función de sus etapas de desarrollo y no en función de los procesos del sistema de incubación de empresas.

Manifestación / Ejemplo

Hoy se plantea la necesidad ineludible de entender cada iniciativa en su propia naturaleza, con necesidades específicas y estados de desarrollo particulares.

Incubar Manizales y del Caribe plantean dar una mirada profunda a las iniciativas e identificar su desarrollo y necesidades definiendo en cuál de las etapas se ubica, y sólo desde ésta ubicación; diseñar su propio plan para la creación de la nueva empresa el cual demandará con toda seguridad esfuerzo particular de la incubadora.



*Incubadora: Incubar Manizales
Incubar del Caribe*

*Contacto: Claudia Benavides. Directora Ejecutiva
Contacto: Karina Quintero. Director Ejecutivo*



bp28



Programa de Servicios

SUBSIDIO A LOS EMPRENDEDORES POR SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA

En que consiste

Para promover la vinculación de jóvenes emprendedores, y soportar el arranque de las nuevas empresas, la incubadora subsidia el uso de la infraestructura, cobrando a los emprendedores un menor valor.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft, tiene como política financiera que el total de pagos percibidos por pagos de infraestructura hechos por los emprendedores no debe superar el 25% de los costos operacionales de la Incubadora.

Los demás costos operacionales deben ser gestionados por la incubadora a través de otros mecanismos de obtención de recursos(Proyectos de fomento nacionales e internacionales, alianzas gana-gana, Proyectos de Integración con base en los productos de las empresas Incubadas, entre otros)



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva



bp29



Programa de Servicios

PSICOLOGIA DEL EMPRENDIMIENTO

En que consiste

Una característica a tener en cuenta dentro del proceso de incubación es la inteligencia emocional del emprendedor acompañado de ese puñado de emociones y sentimientos, una herramienta básica para garantizar un equilibrio y persistencia en el proceso es contar con una unidad de psicología especializada en psicología del emprendimiento

Manifestación / Ejemplo

En Incubar Caribe, se cuenta con un psicólogo (practicante) que tiene como propósito, colaborar al staff de empresarismo en la asesoría al emprendedor, esto se hace con el fin de evitar la deserción de los emprendedores cuando entran en las estaciones de depresión.



Incubadora: Incubar Caribe

Contacto: Karina Quintero. Director Ejecutivo



bp30



Networking entre incubadoras

REDES DE INCUBADORAS AFINES

En que consiste

Desarrollar una red de Incubadoras afines, con objetivos y principios similares permite la ampliación de su impacto y la creación de comunidades de práctica y redes de conocimiento reales.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft, es el promotor de la estrategia “red de parques tecnológicos de software del Suroccidente”, en la que ha promovido el desarrollo de parques de software en las regiones cercanas. En el primer trimestre del año 2004 se realizó el lanzamiento de la Red de Parques, contando con 12 Parques que actualmente se encuentran operando con el modelo de ParqueSoft Cali.



Incubadora: Parquesoft

Contacto: John Restrepo. Director de la Red de Parques

REDES DE TRABAJO TIPO CLUSTER , CONCENTRADAS EN TECNOLOGIAS AFINES

En que consiste

Enfoque en tecnologías agrupadas, para generar sinergias entre las mismas empresas, en nuevos sectores de TIC's. Este enfoque permite concentrar valor y especializar la incubadora, creando un cúmulo de líderes tecnológicos regionales, a través de la creación de líneas de actuación sectoriales, generadas a partir del desarrollo de Redes de Trabajo tipo Cluster dentro de la Incubadora con un enfoque sectorial.

Manifestación / Ejemplo

ParqueSoft es el cluster de Ciencia y Tecnología Informática más grande de Colombia y uno de los más importantes líderes en apoyo a proyectos de emprendimiento con base tecnológica e Investigación de paradigmas tecnológicos para aplicar al desarrollo de soluciones informáticas.

El aglutinar mas de 100 empresas en torno al sector de software, ha exigido diseñar categorías por sectores o clusters:

1. BANCA	10. MEDIA DIGITAL
2. BIOINFORMÁTICA	11. MEDIO AMBIENTE
3. EDUCACIÓN	12. SALUD
4. EDUTAINMENT	13. SERVICIOS
5. GESTIÓN EMPRESARIAL	14.SERVICIOS PROFESIONALES
6. GOBIERNO	15. SISTEMAS DE SEGURIDAD E IDENTIFICACIÓN
7. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	16. SERVICIOS PÚBLICOS Y TELECOMUNICACIONES
8. INDUSTRIA	17. TRANSPORTE
9. LOGÍSTICA	18. TURISMO



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva

bp32



Networking entre incubados

DESARROLLO DE UNA RED DE ORGANIZACIONES DE APOYO

En que consiste

Proveer un ambiente donde se aglutinan empresas e instituciones de sectores afines y complementarios, que cooperan y compiten en un campo determinado

Manifestación / Ejemplo

Este es el caso de ParqueSoft, dentro de su modelo de desarrollo contemplan la especialización en TIC's, en diversos sectores, sin embargo estas especializaciones exigen una industria de soporte que permita apoyar las empresas CORE del parque en áreas transversales como: administración financiera, mercadeo, calidad, gestión de proyectos, gestión del talento humano, entre otras.

A continuación se enuncian algunas de las empresas que realizan las actividades de soporte en el parque:

EMPRESA	ÁREA DE SOPORTE
ParqueFront	Mercadeo y Comercialización
Jump	Gestion de Proyectos
Green SQA	Calidad
HumanWare Ok	Talento Humano
Calima DigitalMediaCluster	Medios Digitales
ODS	Capital de Riesgo
AFIN	Asesoría Administrativa y financiera
Lex Tech	Soporte Juridico
Táctica y Estrategia	Comunicación Corporativa



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva



bp33



Redes de Cooperacion

RED DE COACHING

En que consiste

Establecer una estrategia que permita que los nuevos proyectos empresariales sean apoyados por redes de "Coachers", empresarios que con su experiencia orienten el desarrollo de las Nuevas empresas

Manifestación / Ejemplo

Una de las estrategias principales de ParqueSoft, ha sido la consolidación de una red de Coachers compuesta por empresarios experimentados, que ayudan y acompañan a los nuevos empresarios en la construcción de sus estrategias empresariales. Actualmente, la red de coachers esta compuesta por:

NOMBRE	
Alfredo Roldán	Fundador VIANet WS
Fernando Echeverry	Fundador Green Horizon
Edgar Quintana	Fundador APEDI
Jose Hernando Zuluaga	Fundador Actualicese.com
Juan Carlos Rincón	Fundador Contabilidad On Line
Hans Gordon	GE, IBM, ORACLE, Structure Int, Open Systems
Vicente Aragón	Empresas Internacionales Fundador GeoWeb



Incubadora: Parquesoft

Contacto: Nancy Fernández. Directora Ejecutiva



bp34



Redes de Cooperación

ARTICULACIÓN CON LOS PLANES DE DESARROLLO LOCALES

En que consiste

La incubadora debe incidir en los temas de empresarismo dentro de su región, para ello debe estar en contacto constante con los agentes de poder (alcalde, gobernador), e involucrarse en la planeación y ejecución de los programas de desarrollo local y regional.

Manifestación / Ejemplo

La región antioqueña ha definido como propósito político fomentar el empresarismo, y abonar esfuerzos con las instituciones que promueven el desarrollo empresarial (Cámara de Comercio, universidades, incubadora, CDT, CRP). Para ello esta ejecutando programas integrados por estos actores, es el caso de "CULTURA E", programa que pretende conectar las nuevas iniciativas con los clusters regionales. Actualmente, la IEBTA actúa como operador del programa CULTURA E, en el que eligen un cluster regional, por ejemplo confecciones, y promocionan un concurso donde premian los mejores planes de negocio, presentados para el cluster de confección.



INCUBADORA DE EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIQUIA

Incubadora: IEBTA

Contacto: Jorge Montoya Director de Gestión Empresarial





bp35



Redes de Cooperación

TRUEQUE DE SERVICIOS PUBLICITARIOS

En que consiste

Las incubadoras deben implementar mecanismos creativos de apalancamiento financiero y operativo; aplicando el principio de trueque de servicios. La incubadora puede ceder un espacio físico a cambio de servicios de apoyo, como los publicitarios de free press, posicionando la incubadora en el contexto nacional.

Manifestación / Ejemplo

La incubadora de empresas Incubar Colombia entabló una alianza estratégica con Proap TV, una empresa de publicidad, cambiando sus servicios de free press por arriendo de oficina dentro de las instalaciones de la incubadora.



**INCUBAR
COLOMBIA**

Incubadora: Incubar Colombia

Contacto: Juan Carlos Botero

Director Ejecutivo

bp36



Redes de Cooperacion

AMBIENTE PROPICIO PARA LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

En que consiste

Las incubadoras debido a la cercanía geográfica de sus empresas incubadas, puede generar un ambiente propicio para la integración empresarial a partir de iniciativas como la conformación de cadenas productivas o cluster de base tecnológica al interior de sus instalaciones o ciudad.

Manifestación / Ejemplo

La dirección ejecutiva de Incubar Colombia en el 2004 generó un ambiente propicio para la integración empresarial a partir de clientes corporativos, la iniciativa se llamaba AUTOCOM cluster de automatización industrial. La incubadora proporcionaba la infraestructura física para los encuentros, publicidad, convocatoria de nuevas empresas, entre otros.



**INCUBAR
COLOMBIA**

Incubadora: Incubar Colombia

Contacto: Juan Carlos Botero . Director Ejecutivo



bp37



Redes de Cooperación

GESTIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

En que consiste

Para las incubadoras son de vital importancia las relaciones de cooperación, razón por la cual se hace relevante la creación y mantenimiento de relaciones con instituciones de apoyo a nivel internacional que sustenten un apalancamiento financiero real, se facilite la transferencia de conocimiento y nuevas tecnologías, y se cuente con el respaldo institucional para emprender nuevos proyectos de fortalecimiento.

Manifestación / Ejemplo

La Corporación Innovar ha sido seleccionada por el Banco Mundial, Programa INFODEV - Informática para el desarrollo- para adelantar un plan piloto que permita llevar a regiones y municipios los servicios de la incubadora con el objetivo de ayudar a las empresas a superar los obstáculos que enfrentan en una economía globalizada mundial basada en la informática mediante la promoción de proyectos innovadores en el uso de las tecnologías de informática y comunicaciones que impulsen el desarrollo económico regional.

El programa Empretec® desarrollado por Naciones Unidas que opera en 35 países, fue implementado en Colombia hace 6 años con el fin de desarrollar empresarios exitosos en los negocios.



Incubadora: Innovar

Contacto: Jakeline Ferro Directora de Incubación



bp38



Redes de Cooperación

ALIANZAS ESTRATEGICAS CON CONSULADOS INTERNACIONALES

En que consiste

Establecer alianzas estratégicas con consulados internacionales permite acceder más fácilmente a información y conocimiento de la misma área de la incubadora en otros países.

Manifestación / Ejemplo

El Consulado Británico desde el primer momento en que se enteró de Prana como una iniciativa de incubadora de empresas del sector cultural se interesó abiertamente para apoyar el proceso, hasta el grado de convertirse en un socio fundador.

Gracias a ésta alianza se logró obtener la transferencia del modelo de incubación de la industria creativa del Reino Unido.



Incubadora: Prana

Contacto: Juan Carlos Gaitan Director Ejecutivo



bp39



Programa de Servicios

ORGANIZACIÓN EXHAUSTIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS E INFORMACIÓN DE LA INCUBADORA

En que consiste

Todos los modelos de incubación tienen valores agregados de acuerdo a sus condiciones, razón por la cual se deben emprender procesos de documentación de los procedimientos y procesos que le permitan desarrollar una transferencia del modelo a otras regiones.

Manifestación / Ejemplo

Con el ánimo de poner a disposición del público en general información del sector cultural y transferir el modelo sui-generis de incubadora del sector cultural, Prana esta estructurando y documentando todos sus procesos y procedimientos con el propósito de desarrollar una buena transferencia del modelo. La Incubadora de Empresas Culturales actualmente esta organizando el centro de documentación del sector cultural y creativo, preparándose para transferir el modelo de Prana a partir de nodos regionales con enfoque local.



Incubadora: Prana

Contacto: Juan Carlos Gaitan Director Ejecutivo



bp40



Gestión de Relaciones con los Stakeholders

CONFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RED DE UNIVERSIDADES ASOCIADAS

En que consiste

El desarrollo de estrategias conjuntas de sensibilización con los entes educativos permite la generación de un ambiente propicio para la creación de sinergias institucionales donde se materialicen acuerdos de cooperación y redes de colaboración

Manifestación / Ejemplo

En la actualidad Incubar Tolima ha logrado consolidar una red de universidades que han ofrecido un apoyo incondicional a las necesidades de la incubadora, fortaleciendo los lazos con la Universidad del Tolima, La Universidad de Ibagué y el SENA.



INCUBAR TOLIMA

Incubadora: Incubar Tolima

Contacto: Gloria Consuelo Arias Funcionaria del SENA Regional Tolima



bp41



Gestión de Relaciones con los Stakeholders

PARTICIPACION EN LAS POLÍTICAS REGIONALES

En que consiste

La incubadora como un ente de ejecución descentralizada de política socio-económica debe participar en la conceptualización de políticas que beneficien los intereses Socio-Económicos de su sector. A partir de la inserción y participación en el diseño e implementación de políticas relacionadas con el sector solidario.

Manifestación / Ejemplo

Gestando participa activamente en la ejecución de políticas sociales relacionadas con el sector solidario, ganándose un espacio en Dansocial y gozando de un espacio de participación en el Departamento Administrativo de Bienestar Social del Distrito Capital, como apoyo directo de los Programas de Gobierno y el diseño de políticas sociales.



Incubadora: Gestando

Contacto: Norberto Santamaria Gerente

bp42



Networking entre incubadoras

CENTROS DE INCUBACIÓN REGIONALES

En que consiste

Creación y desarrollo de relaciones con instituciones de apoyo a nivel internacional que sustenten un apalancamiento financiero real, se facilite la transferencia de conocimiento y nuevas tecnologías que cuenten con el respaldo institucional para emprender nuevos proyectos.

Manifestación / Ejemplo

El principal objetivo de la donación otorgada a la CBE por parte del Banco Mundial es promover la innovación y el desarrollo del sector privado mediante el mejoramiento de la prestación de las actividades de incubación empresarial, a través de una integración y uso efectivo de las TIC (Tecnologías de Información y Telecomunicaciones) en la incubación de empresas y en los procesos de desarrollo de pequeñas empresas. El pasado 22 de Noviembre se llevó a cabo el lanzamiento del Centro de Incubación y Desarrollo Empresarial de Mogotes – CIDEMO en el departamento de Santander – , como parte de la estrategia de Creación de los Centros de Incubación Regional – CIR, en el momento existen tres centros regionales de incubación. (Mogotes, Barbosa y Socorro) funcionando con un sistema a distancia, bajo la aplicación de las TIC`S para operar como la propia CBE pero en zonas apartadas.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo



bp43



Networking entre incubadoras

SINERGIA. INCUBADORA : UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

En que consiste

La cooperación entre instituciones es un requisito de supervivencia en algunos casos. La unidad de emprendimiento del Sena y las incubadoras tienen características afines. El buen ejercicio de dichas relaciones contribuye eficientemente al crecimiento de las dos entidades y finalmente el beneficio es para el mercado objetivo.

Manifestación / Ejemplo

Debido al difundido espíritu de los gestores y asesores que giran en torno al SENA y la Incubadora, se han tejido lazos de cooperación bien importantes entre estas dos unidades, generando un nivel de sinergia significativo. Para la primera convocatoria, el SENA Apartadó preparó cuatro proyectos con los emprendedores de Incubar Uraba, asesorados por los gestores de esta Incubadora y el Sena. Esta cooperación representó un verdadero ejemplo a seguir, por el enriquecimiento de los actores de las dos entidades, lo más beneficiados, los emprendedores. Todos Ganan – Ganan.



Incubadora: Incubar Uraba

Contacto: Maria Patricia Bedoya. Director Ejecutivo



bp44



Redes de Cooperacion

INTERNACIONALIZACIÓN DE INCUBADORAS

En que consiste

El principio de exportación de los procesos de incubación nacional, es muestra clara del estado de desarrollo de las actividades emprendidas

Manifestación / Ejemplo

La Corporación Bucaramanga Emprendedora se encuentra adelantando un proyecto de implementación de un Sistema Incubador en la ciudad de Asunción (Paraguay).



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo





bp45



Networking entre incubados

AMBIENTE PARA LA ASOCIATIVIDAD

En que consiste

Desarrollo de un ambiente propicio para la integración de talentos emprendedores a partir de perfiles identificados.

Manifestación / Ejemplo

Al identificar al Emprendedor Tecnológico tras un análisis de su perfil, se busca completar el equipo de trabajo. La CBE por medio de un proceso de análisis del perfil, busca a los otros emprendedor bajo la lógica de la convivencia, empatía de trabajo, mismos objetivos y necesidades.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo



**bp46****Capitalización y Financiamiento de los emprendedores****APOYO GUBERNAMENTAL EN PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO****En que consiste**

Por medio de la cooperación de entidades gubernamentales, el Gobierno puede estimular la formulación de planes de negocios y proyectos que en el futuro se podrían convertir en empresas exitosas

Manifestación / Ejemplo

Por medio de la gestión del Director Ejecutivo de la Incubadora, se firmó el primer acuerdo de cooperación entre la Gobernación del Departamento del Cesar y la incubadora, con el fin de apoyar y cofinanciar los proyectos que presente la incubadora y que tengan fuerte componente de innovación.

*Incubadora: Incubar Cesar**Contacto: Carlos Daniel Galvis Fajardo. Director Ejecutivo*



bp47



Programa de Servicios

GESTION DEL CONOCIMIENTO

En que consiste

Elaboración de material didáctico que permita y facilite las tareas tanto de los emprendedores como de los Incubadores

Manifestación / Ejemplo

La Incubadora Bucaramanga Emprendedora, ha diseñado dos software que permiten la construcción de planes de negocios y la evaluación de los mismos. Así mismo ha escrito dos libros que aportan a la industria de la Incubación en Colombia, con el fin de tener referencia bibliográfica ajustada a la realidad de la nación.



Incubadora: Bucaramanga Emprendedora

Contacto: Humberto Pradilla. Director Ejecutivo



bp48



Gerencia y Staff de la Incubadora

SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE**En que consiste**

Teniendo claro que quienes definen realmente la estrategia de la Incubadora es su gente clave y que además la rotación de la gente talentosa hace mucho daño a la empresa no solamente por los costos económicos que implica (búsqueda, selección, necesidad de reemplazos temporarios, entrenamiento), sino porque desaparece un activo fundamental de la empresa -el activo intelectual- se debe plantear una inversión para motivar al personal por medio de una modificación al sistema de retribución variable.

Manifestación / Ejemplo

La variación al mecanismo ya existente consiste en destinar hasta un 5% del valor total del contrato (sin IVA), entre las personas que intervienen directamente dentro del proyecto, en las categorías de: Negociación y consecución del proyecto, gerencia del proyecto y operadores principales.



INCUBADORA DE EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIQUERÍA

Incubadora: IEBTA

Contacto: Jorge Montoya Director de Gestión Empresarial

bp49



Gerencia y Staff de la Incubadora

VINCULO DE PASANTES UNIVERSITARIOS Y PRÁCTICANTES TECNOLÓGICOS.

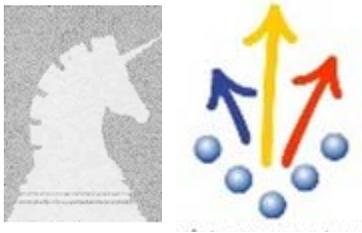
En que consiste

Las incubadoras en su mayoría carecen del suficiente capital humano para materializar sus metas, por lo tanto, acceder a los programas de pasantías de las universidades para tener disposición de estudiantes en la estructuración y fortalecimiento de la incubadora es una buena estrategia para aumentar el staff, sin aumentar considerablemente los costos de nómina.

Manifestación / Ejemplo

La incubadora PRANA suscribió un acuerdo con la universidad JORGE TADEO LOZANO, directamente con la facultad de comunicación social para la vinculación de pasantes en las operaciones de la incubadora, delegándoles a dos (2) practicantes el montaje del centro de documentación de la incubadora relacionado con el sector cultural y la industria creativa.

Por su parte Incubar del Caribe le da la oportunidad a estudiantes que han terminado materias de psicología de vincularse bajo la modalidad de pasantía, con el fin que colaboren el soporte psicológico de sus emprendedores, esta medida es en esencia de gana-gana-gana, ya que los estudiantes aprenden se pueden quedar como futuros emprendedores y resuelven su situación académica de opción de grado, los incubados reciben ayuda y la incubadora simplemente aumenta su generación de valor sin aumentar sus costos.



Incubadora: Prana

Incubar del Caribe

Contacto: Juan Carlos Gaitán Director Ejecutivo

Karina Quintero. Directora Ejecutiva

Nedriza



Anexos



Buenas Prácticas / Best Practices

- 1. Metodología de Búsqueda**
- 2. Inventario de artículos recopilados**
- 3. Instituciones de formación e Incubadoras**
- 4. Caso SENAI**
- 5. Términos y Factores Basicos**

ANEXO 1
Metodología de Búsqueda de Información



METODOLOGIA DE BUSQUEDA

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS COMPARATIVO

Este Estudio de Inteligencia se orientó específicamente a establecer el escenario internacional en las Incubadoras de Empresas mediante el uso de las herramientas de captura y acceso de inicial) en las fuentes consultadas periódicamente.

En un principio, se recopiló la información capitalizada en el área, a través de la consulta de diversas fuentes periódicamente revisadas, como Benchmarking of Business Incubators, y de diversos insumos suministrados, como Incubators in Developing Countries: Status and Development

Junto a este esfuerzo manual, se realizó la búsqueda en Internet de las incubadoras de empresas cada uno de los países. Se identificó un informe completo de análisis comparativo de experiencias en incubación, similar al presente, que contribuyó a documentar y entender el istema de la mayoría de los países citados.

Con respecto a las bases de datos internacionales, se realizó un inventario de la información indizada en las mismas. Para ello, se precisó la estrategia de búsqueda, es decir, se identificaron las palabras claves para recuperar las referencias bibliográficas pertinentes al área de gestión administrativa, gestión financiera, gestión del recurso humano, infraestructura, servicios ofrecidos y medición del impacto en las empresas incubadas e instituciones de formación profesional que apoyen o coordinen acciones con incubadoras de empresas.

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

El inventario de todas las b.d. que conforman el sistema DIALOG da como resultado que un 38% (214 b.d.) de 570 han indizado información sobre el tema. Se organizó la información de acuerdo con la magnitud de las referencias indizadas y, posteriormente, se seleccionó y descartó de acuerdo con el tipo de información (noticias y literatura técnica) que ofrece cada una de las b.d.

A ese conjunto de referencias se aplicaron los comandos estadísticos para realizar el análisis bibliométrico. Esto permite obtener un primer bosquejo del cuadro de tendencias en las áreas:

- Gestión administrativa
- Gestión financiera
- Gestión del recurso humano
- Infraestructura
- Servicios ofrecidos y medición del impacto en las empresas incubadas
- Instituciones de formación profesional que apoyen o coordinen acciones con incubadoras de empresas

Es importante tener presente que los resultados del análisis bibliométrico reflejan una tendencia que ayuda a orientar los esfuerzos de captura de información, y tipo de documento más utilizado para su difusión en está área.

Se resaltan las b.d. (15) ABI/ INFORM y (8) Ei Compendex empleadas en el análisis bibliométrico, debido a las características del tipo de información indizada en cada una de ellas. La mayoría de las b.d. con un volumen de referencias bibliográficas más elevado corresponden a noticias, pero no documentos técnicos en el área.

ESTRATEGIA DE BUSQUEDA

S (FORESIGHT? OR FORECAST?)(F) Business Incubator AND (Empredimiento) AND (Buenas Practicas) AND (Best Practices) AND (Benchmarking) AND (Innovación) AND (Innovation) AND (Incubadora de empresas)

ANEXO 2
Inventario de Artículos Recopilados



Buenas practicas/Best Practices

INVENTARIO DE ARTICULOS RECOPIRADOS

ID	001
Nombre Documento	63 bP brasil la experiencia internacional
Título	Incubadoras de emprendimientos: Algunas Experiencias Internacionales.
Autor	Elisabeth Cristina Drumm
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Octubre de 2002
URL	http://www.ene.ufsc.br/enempre_anais/ANAIS/63.pdf
Paginas	9

Id	002
Nombre Documento	Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation
Título	Principles and Practices of Successful Business Incubation
Autor	NBIA National Business Incubation Association. Rice M. and Matthews J.
Formato	PHP
Fecha de Publicación	1995.
URL	http://www.nbia.org/resource_center/best_practices/index.php
Paginas	1

Id	003
Nombre Documento	NBIA-Best Practices Report
Título	Best practices in business incubation
Autor	NBIA National Business Incubation Association; Maryland Technology Development Corporation TEDCO; Chuck Holfe, Dinah Adkins, Hugh Sherman.
Formato	PDF
Fecha de Publicación	2000.
URL	http://www.marylandtedco.org/programs/PDF/NBIA-Best%20Practices%20Report.pdf
Paginas	112

Id	004
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators DENMARK
Título	Benchmarking of Business Incubators DENMARK
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	PDF
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/denmark_case_study_2002.pdf
Paginas	7

Id	005
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators FINLAND
Titulo	Benchmarking of Business Incubators FINLAND
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/finland_case_study_2002.pdf
Paginas	15

Id	006
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators FRANCE
Titulo	Benchmarking of Business Incubators FRANCE
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/france_case_study_2002.pdf
Paginas	6

Id	007
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators GERMANY
Titulo	Benchmarking of Business Incubators GERMANY
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/germany_case_study_2002.pdf
Paginas	4

Id	008
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators IRELAND
Titulo	Benchmarking of Business Incubators IRELAND
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/ireland_case_study_2002.pdf
Paginas	7

Id	009
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators ITALY
Titulo	Benchmarking of Business Incubators ITALY
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/italy_case_study_2002.pdf
Paginas	6

Id	010
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators PORTUGAL
Título	Benchmarking of Business Incubators PORTUGAL
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/portugal_case_study_2002.pdf
Paginas	4

Id	011
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators SPAIN
Título	Benchmarking of Business Incubators SPAIN
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/spain_case_study_2002.pdf
Paginas	3

Id	012
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators SWEDEN
Título	Benchmarking of Business Incubators SWEDEN
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/sweden_case_study_2002.pdf
Paginas	5

Id	013
Nombre Documento	Benchmarking of Business Incubators UK
Título	Benchmarking of Business Incubators UK
Autor	Centro de estrategia y evaluación de Servicios – Comisión Europea
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Febrero de 2002
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/uk_case_study_2002.pdf
Paginas	3

Id	014
Nombre Documento	Ances
Título	La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERhtml.NCIA PRÁCTICA
Autor	Idoia Madariaga. Directora de Innovación Empresarial CEIN, S.A.. Coordinadora proyecto EIBTs de ANCES
Formato	PDF
Fecha de Publicación	2003
URL	http://www.navactiva.com/web/es/descargas/cein/2003/Eibt.pdf
Paginas	17

Id	015
Nombre Documento	AngelsEggs
Título	Maryland's Business Incubators. Angels and Eggs
Autor	Phillip Singerman, President Maryland TEDCO Technology Development Corporation
Formato	Pdf
Fecha de Publicación	October 10, 2002
URL	http://www.marylandtedco.org/programs/incubator/AngelsEggs.pdf
Paginas	9

Id	016
Nombre Documento	BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRhtml.S IN TRANSITION
Título	BEST PRACTICE IN BUSINESS INCUBATION IN COUNTRhtml.S IN TRANSITION
Autor	European Forum on Business Incubation: ACCELERATING, CONNECTING, ENABLING
Formato	html.
Fecha de Publicación	21-22 Marzo 2002
URL	http://www.unece.org/indust/sme/ace.htm
Paginas	No aplica

Id	017
Nombre Documento	Creacion_Empresas_Tecnologicas
Título	Creación de empresa de Base tecnológica: La experiencia Internacional
Autor	JOACHIM WILKE. REGIONALE AGENTUR FÜR EXISTENZGRÜNDUNGEN, ALEMANIA
Formato	pdf
Fecha de Publicación	No aparece
URL	http://www3.comadrid.es/edupubli/pdf/1338.pdf
Paginas	114

Id	018
Nombre Documento	INCUBATION PROGRAM
Título	Hong Kong Best Practices
Autor	Mr. Johnny Leung, Manager, Business Incubation Hong Kong Industrial Technology Center Corporation
Formato	html.
Fecha de Publicación	No aparece
URL	http://www.actetsme.org/hong/hongbest.htm
Paginas	No aplica

Id	019
Nombre Documento	Incubator FAQ` s
Título	Incubator FAQ's
Autor	Vermont Small Business Development Center
Formato	html.
Fecha de Publicación	No aparece
URL	http://www.vtsbdc.org/inc_faq.cfm
Paginas	No aplica

Id	020
Nombre Documento	Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives
Título	incubators in Developing Countries- estatus and development
Autor	Elena Scaramuzzi. infoDev Program The World Bank
Formato	PDF
Fecha de Publicación	Mayo de 2002
URL	http://www.inderscience.com/storage/f109121135612874.pdf
Paginas	30

Id	021
Nombre Documento	Políticas%20texte
Título	Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades
Autor	
Formato	PDF
Fecha de Publicación	1996
URL	http://www.columbus-web.com/es/partef/archpubl/Políticas%20texte.pdf
Paginas	11

Id	022
Nombre Documento	Best practices CDT Brasilia business incubator
Título	O SUCESSO DE UMA ADOLESCENTE – A INCUBADORA DA UNB
Autor	Ednalva Fernandes C. de Morais
Formato	PDF
Fecha de Publicación	10 de octubre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/222/222.pdf
Paginas	11

Id	023
Nombre Documento	Best practices YANGLING China business incubator
Título	Business Incubation center of Yangling Agricultural High-tech Industries Demonstration Zone
Autor	Qidong Zhang y Quanli Dan
Formato	PDF
Fecha de Publicación	Septiembre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/171/171.pdf
Paginas	12

Id	024
Nombre Documento	Best practices HCST Jordan business incubator
Título	The Higher Council For Science and Technology (HCST)
Autor	Omar Hamarneh,
Formato	PDF
Fecha de Publicación	1 de Agosto de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/165/165.pdf
Paginas	6

Id	025
Nombre Documento	Best practices KHARKOV Ucrania business incubator
Título	CENTER OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT "KHARKOV TECHNOLOGIS"
Autor	Nadia Yefimova
Formato	PDF
Fecha de Publicación	22 de septiembre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/167/167.pdf
Paginas	11

Id	026
Nombre Documento	Best practices BAIA MARE Romania business incubator
Título	BAIA MARE BUSINESS INCUBATOR CENTRE
Autor	No especificado
Formato	PDF
Fecha de Publicación	Septiembre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/164/164.pdf
Paginas	10

Id	027
Nombre Documento	Best practices PTBA Panamá business incubator
Título	PANAMA TECHNOLOGY BUSINESS ACCELERATOR – PTBA
Autor	Carmen Vergara Encargado de PTBA
Formato	PDF
Fecha de Publicación	22 de septiembre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/168/168.pdf
Paginas	10

Id	028
Nombre Documento	Best practices SODBI business incubator
Título	Report by Business Incubator SODBI Shymkent, Kazakhstan
Autor	No especificado
Formato	PDF
Fecha de Publicación	22 de septiembre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/170/170.pdf
Paginas	7

Id	029
Nombre Documento	Best practices INDIACO India business incubator
Título	Submitted by IndiaCo in fulfillment of the infoDev Incubator Support Center – iDISC
Autor	Rahul Patwardhan
Formato	PDF
Fecha de Publicación	22 de septiembre de 2003
URL	http://www.idisc.net/articles/resources/knowledgebase/incubatorreports/166/166.pdf
Paginas	14

Id	030
Nombre Documento	benchmarking_bi_part_one_2002
Título	Benchmarking the management of incubators
Autor	
Formato	html.
Fecha de Publicación	February 2002
URL	http://www.cordis.lu/incubators/bench-result.htm
Paginas	47

Incubating Technology: Best Practices

Id	031
Nombre Documento	Federal Partners in Technology Transfer
Título	Incubating Technology: Best Practices
Autor	Federal Partners in Technology Transfer (U. KUMAR and V. KUMAR)
Formato	html
Fecha de Publicación	Fall, 1997
URL	http://www.fptt-pftt.gc.ca/resources/kumar_e.shtml
Paginas	1

Id	032
Nombre Documento	Benchmarking the Management of Business Incubators in EU Countries
Título	Benchmarking the Management of Business Incubators in EU Countries
Autor	Mr. Jorge Costa-David
Formato	I E
Fecha de Publicación	No aparece
URL	http://www.1000ventures.com/business_guide/business_incubator_eu_benchmarking.html
Paginas	No aplica

Id	033
Nombre Documento	Benchmarking the management of incubators
Título	Benchmarking the management of incubators
Autor	Mr. Jorge Costa-David
Formato	Html.
Fecha de Publicación	12 de noviembre de 2003
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/index.htm
Paginas	No aplica

Id	034
Nombre Documento	incub_report-0305
Título	Emerging Trends for Profitability And Economic Development in the US, Central Asia and the Middle East
Autor	by Cristy S. Johnsrud, PhD, Ryan P. Theis and Maria Bezerra, PhD
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Mayo 2003
URL	http://www.technology.gov/reports/TechPolicy/incub_report-0305.pdf
Paginas	337

Id	034
Nombre Documento	2003ReportNBIA
Título	A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices
Autor	U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE TECHNOLOGY ADMINISTRATION
Formato	PDF
Fecha de Publicación	30 septiembre 2002
URL	http://www.technology.gov/reports/TechPolicy/NBIA/2003Report.pdf
Paginas	73

Id	035
Nombre Documento	NBIA_Toronto_-Europe
Título	Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe
Autor	Jorge Costa-David
Formato	pdf
Fecha de Publicación	Mayo de 2002
URL	http://www.insme.info/documenti/NBIA_Toronto_-Europe.pdf
Paginas	27

Id	036
Nombre Documento	24 Business Incubation OECD
Título	International Case Studies
Autor	ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
Formato	PDF
Fecha de Publicación	1999
URL	http://cdnet.stic.gov.tw/ebooks/OECD/24.pdf
Paginas	175

Id	037
Nombre Documento	InformeFinalParqueTecnologico
Título	MARCO DE REFERENCIA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE TÉCNO-REGIONES EN COLOMBIA
Autor	Dr. Raimundo Abello
Formato	PDF
Fecha de Publicación	23 de Abril del 2001
URL	http://www.uninorte.edu.co/investigacion/documentos/InformeFinalParqueTecnologico.pdf
Paginas	226

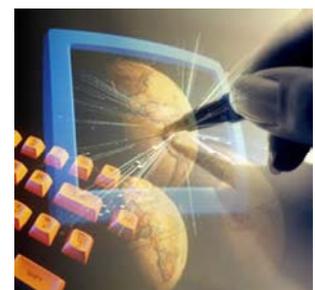
Id	038
Nombre Documento	Lineamientos Incubadoras
Título	LINEAMIENTOS PARA LA CREACION Y GESTION DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS
Autor	Corporación de investigaciones tecnológicas de chile
Formato	doc
Fecha de Publicación	Noviembre 2000
URL	http://www.sitioempresa.cl/Sitioempresa/sitioempr.nsf/0/b6311312f145ba1404256d510067ce09/\$FILE/Lineamientos%20Incubadoras.doc
Paginas	65

Id	039
Nombre Documento	GUIA DE BUENAS PRACTICAS PARA LAS ORGANIZACIONES DE APOYO A LAS EMPRESAS
Título	Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas
Autor	COMISIÓN EUROPEA
Formato	pdf
Fecha de Publicación	2000
URL	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/help_guide/ct-25-99-980-es-c.pdf
Paginas	44

ANEXO 3 **Instituciones de Formación Profesional**



Incubadora de Empresas





MARCO

Instituciones **Análisis:**

Instituciones de formación profesional asociadas a al Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre Formación Profesional (CINTERFOR)





INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Argentina

Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET)
<http://www.inet.edu.ar>



Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
<http://www.sena.edu.co>



Costa Rica

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
<http://www.ina.ac.cr>



El Salvador

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)
<http://www.insaforp.org.sv/>



España

Fundación para la Formación Continua (FORCEM)
<http://www.forcem.es>



Instituto Nacional de Empleo (INEM)
<http://www.inem.es>



Honduras

Instituto Nacional de Formación Profesional
<http://www.infop.hn/index.html>



Brasil

Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC)
<http://www.senac.br>



Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI)
<http://www.senai.br>



Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (SENAR)
<http://www.senar.org.br>



Servicio Nacional de Aprendizaje en Transporte (SENAT)
http://www.cnt.org.br/sest_senat/capa.htm



Chile

Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP)
<http://www.inacap.cl>



Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
<http://www.sence.cl>



Guatemala

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
<http://www.intecap.org.gt>



Jamaica

Heart/NTA
<http://www.heart-nta.org/head.html>





INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Mexico

Secretaría del Trabajo y Previsión Social
www.stps.gob.mx



El Consejo de Normalización y Certificación
de Competencia Laboral (CONOCER)
www.conocer.org.mx



Panamá

Instituto Nacional de Formación Profesional
(INAFORP)
<http://www.inaforp.edu.pa>



República Dominicana

Instituto de Formación Técnico Profesional
(INFOTEP)
<http://www.infotep.gov.do>



Uruguay

Consejo de Educación Técnico Profesional
Universidad del Trabajo del Uruguay
<http://www.utu.edu.uy/>



Nicaragua

Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)
<http://www.inatec.edu.ni>



Perú

Servicio Nacional de Adiestramiento en
Trabajo Industrial (SENATI)
<http://www.senati.edu.pe>



Servicio Nacional de Capacitación para la
Industria de la Construcción (SENCICO)
<http://www.sencico.edu.pe>



Trinidad y Tobago

National Training Agency
<http://www.ntatt.org>



Venezuela

Instituto Nacional de Cooperación Educativa
(INCE)
<http://www.ince.gov.ve>





INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Hasta hace dos décadas existían en América Latina tres modelos instituciones de formación profesional:

En algunos países la formación profesional era diseñada, planificada y ejecutada centralmente por una entidad del sector público adscrita al Ministerio de Trabajo, gestionada en forma tripartita y financiada por un impuesto sobre la nómina salarial, con cobertura nacional y diversos grados de descentralización administrativa y funcional. Eran los casos del SENA, Colombia, INA, Costa Rica, SECAP, Ecuador; INTECAP, Guatemala; INFOP, Honduras e INATEC, Nicaragua.



En otros países la formación era impartida por una o varias entidades que poseían los mismos rasgos que la categoría anterior pero la gestión de las mismas era de las organizaciones empresariales. Eran los casos del SENAC y SENAI de Brasil e ICIC, de México, entre otros casos.



En el tercer modelo, la formación era parte de la estructura de educación regular, tenía el carácter de educación media técnica y no tenía un papel relevante en el conjunto del sistema educativo. Son los casos de CONET, Argentina y UTU, Uruguay. No puede decirse que ésta sea una tipología exhaustiva, pues surgieron dentro de las instituciones variantes y evoluciones particulares que complicaron el esquema y lo hicieron más diversificado, pero recoge lo esencial.



Un rasgo común en este modelo, que puede denominarse tradicional, el Estado tiene un rol decisivo, pues es quien recauda los fondos con los que luego financia las instituciones de capacitación que operan en situación de cuasi monopolio, tanto si son oficiales, como ocurre en la mayoría de los casos, como si no lo son.

Las instituciones de formación, se habían creado para colaborar con el desarrollo industrial sustitutivo de importaciones. En general tenían financiamiento presupuestal o de un impuesto a la nómina y cumplían tanto el rol de definir estrategias educativas como de implementarlas. Su dirección en general era pública, estando adscrita al Ministerio de Trabajo o de Educación o, en algún caso, gestionada por las gremiales empresariales.

Con los cambios económicos se vieron sometidos a demandas múltiples, según el lugar que las empresas tuvieran en las cadenas productivas, su tamaño o su nivel tecnológico.

Existe un cierto consenso sobre que no fueron suficientemente receptivos a este cambio en la demanda y las empresas comenzaron a buscar los cursos que requerían fuera de los sistemas tradicionales, generando, con el tiempo un mercado de capacitación privado, más flexible, aunque no necesariamente de mejor calidad.





INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Este hecho, además de los procesos de rediscusión interno, determinaron que las instituciones tradicionales comenzaran procesos de definición en diversos aspectos.

Se produjeron cambios en los contenidos de los cursos, se favoreció la transversalidad, dado que la educación crecientemente se concibe como un proceso de toda la vida en el que se alternan períodos de estudio y de práctica laboral. Pero sobre todo, se agregaron servicios que se ofrecían a las empresas al mismo tiempo que la capacitación. En algunos países se crearon incubadoras de empresas, y también se diversificaron las fuentes de financiamiento tendiéndose al autofinanciamiento.

De las Instituciones analizadas solo el SENA de Colombia y el SENAI de Brasil han tenido relación directa significativa con el desarrollo de incubadoras de empresas en sus respectivos países.

Para el caso del SENAI (ver Anexo 3), se impulsan también modelos de excelencia gerencial a sus propias unidades operacionales. En 1997 creó el certificado de Centro Modelo de Educación Profesional, para las unidades del SENAI que se destaquen por la calidad de sus servicios. Cada Centro Nacional de Tecnología (CENATEC) debe ser un centro de referencia para las empresas de su ámbito de actuación para lo cual debe multiplicar los vínculos con empresas así como con universidades, centros tecnológicos, etc. Y su objetivo es ser autosuficiente, para lo cual debe buscar ingresos extras a través de la prestación de servicios.

Actualmente incluye incubadoras de empresas, medio para crear empresas, pero también para adaptar las existentes a los nuevos criterios tecnológicos. La incubadora pone a disposición de las empresas nuevo espacio físico, servicios como fax, teléfono, secretaría, administración, apoyo contable, de informática, etc., recursos humanos, capacitación, apoyo tecnológico. Se busca capacitar empresarios para que enfrenten con mayor seguridad los obstáculos que implican la competitividad en las reglas actuales.

El SENAI nunca tuvo objetivos de universalización de su oferta educativa, es decir siempre operó para el sector empresarial que lo gestionaba. Con las transformaciones recientes, la demandas de las empresas se diversificaron y mientras las empresas medianas y pequeñas siguieron demandando trabajadores con calificaciones en oficios, como en el pasado, las empresas líderes en tecnología requirieron un trabajador polivalente.

Esta divergencia en cuanto a la necesidad de formación profesional se expresó en una disputa en la propia dirección del SENAI, que concluyó con la adopción de la estrategia del sector más moderno, que es en definitiva quien impulsa y dirige la evaluación actual. El empresariado tecnológicamente menos desarrollado y de empresas menores, encuentra dificultades para encontrar los trabajadores que necesita y reorienta sus demandas hacia el sistema de formación público, creado en forma paralela.



ANEXO 4 Experiencia Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial Brasil



General i dades

Inicialmente dedicado a la educación profesional, el SENAI es, hoy, una referencia mundial de formación profesional, asistencia técnica y tecnológica, y producción y disseminación de información y se viene adecuando a las necesidades de la industria nacional, a través del alineamiento estratégico organizado en consonancia con los cambios en los escenarios socio-político-económico, durante más de cinco décadas de actuación.

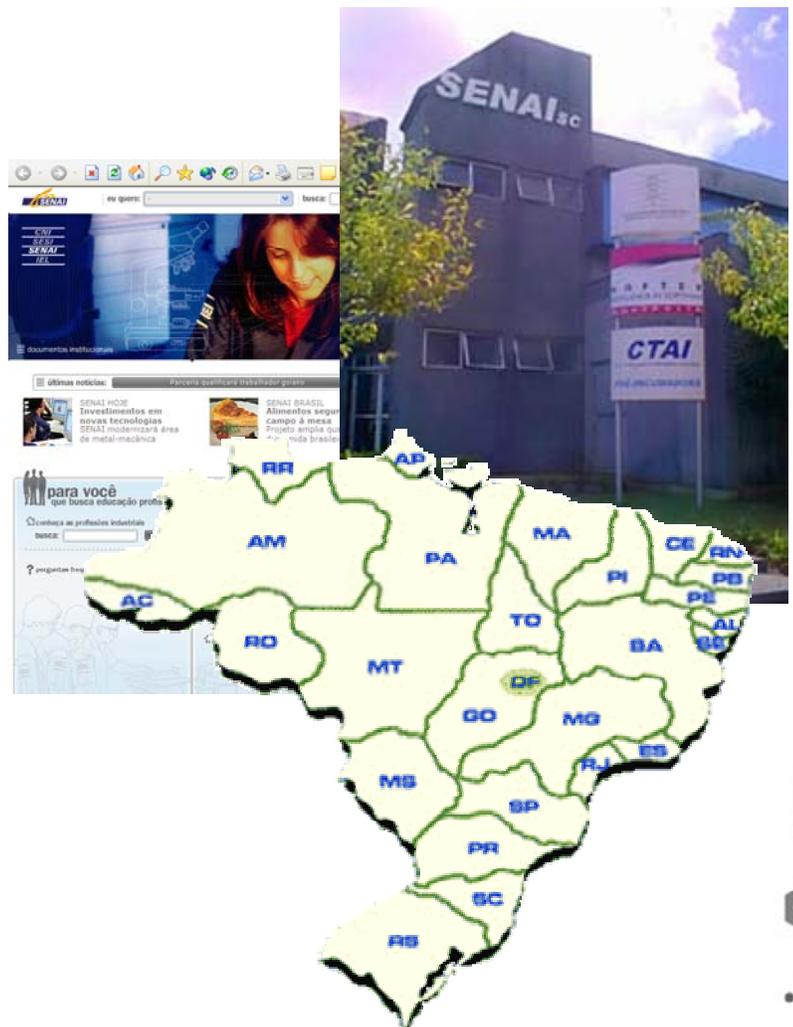
El SENAI es un sistema federativo, que integra un Departamento Nacional y 27 Departamentos Regionales, administrado por la Confederación Nacional de la Industria-CNI.

Es responsable de la capacitación de más de 2 millones de alumnos matriculados anualmente y lleva formados más de 34 millones de trabajadores desde 1942.

Cuenta con 58 Centros modelo de educación profesional, 730 unidades operativas, 419 Centros de Formación, Centros de Tecnología y Centros de Educación Profesional, 46 Centros Nacionales de Tecnologías, 311 Unidades móviles, 419 Unidas fijas y ofrece 1.800 cursos y programas (1)

Creado en 1942, el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial -SENAI- es actualmente uno de los más importantes polos nacionales de generación y difusión de conocimiento aplicado al desarrollo industrial de Brasil. Como parte integrante del Sistema de la Confederación Nacional de la Industria -CNI-, SENAI apoya a 28 sectores económicos por medio de la formación de sus recursos humanos y de la prestación de servicios, como asistencia al proceso productivo, servicios de laboratorio, investigación aplicada e información tecnológica

SENAI ha definido como su misión institucional "contribuir al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del País, promoviendo la educación para el trabajo y la ciudadanía, la asistencia técnica y tecnológica, la producción y disseminación de información y la adecuación, generación y difusión de tecnología". La flexibilidad en la estructura de dicho organismo es uno de los principales elementos que permiten a éste cumplir con esta misión. Gracias a ella, SENAI es el mayor complejo de formación profesional de América Latina y el Caribe, ofreciendo una atención adecuada a las diferentes necesidades locales y contribuyendo al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del país.



Educación permanente, desarrollo tecnológico, información y difusión de conocimiento, son las prioridades de SENAI. Los profesionales formados por SENAI cuentan con prácticas pedagógicas adecuadas, metodologías de formación profesional innovadoras, cursos de formación a distancia, tecnologías de última generación, cursos basados en la premisa de la educación permanente, laboratorios actualizados y talleres altamente modernizados. Los egresados del SENAI son los más disputados del mercado, en la medida que se reconoce su capacidad para generar resultados inmediatos en las empresas e industrias. El SENAI también invierte en proyectos y programas que dan prioridad a la información y la difusión de conocimiento, teniendo como convicción que el éxito de las empresas está íntimamente ligado a su capacidad de transformar el conocimiento en decisiones. Para SENAI es imprescindible que este, principalmente el tecnológico, permanezca siempre actualizado y llegue al cliente en forma rápida, accesible y en un lenguaje adecuado a sus necesidades



SENAI actúa en diferentes cadenas productivas, como telecomunicaciones, petroquímica, automotriz, alimenticia, construcción civil, artes gráficas, confección, electro-electrónica, diseño, informática, metalmecánica, muebles, textil y otras. Tiene una cobertura en todo Brasil a través de sus 293 Agencias de Formación y Centros de Educación Profesional, 312 Unidades Móviles, 46 Centros Nacionales de Tecnología y 58 Centros Modelo de Educación Profesional. Todas esas unidades están siendo interconectadas por la Infovia-CNI, una red digital multimedia que busca acabar con las distancias y ampliar el alcance de las acciones de SENAI.

En términos de futuro, SENAI se plantea ocupar para el año 2010 una posición nacional de liderazgo como institución de educación para el trabajo, reconocida internacionalmente, innovada tecnológicamente y gestionada por resultados

Resumen del Plan Estratégico de SENAI 2000-2010

Para cumplir con su Misión y realizar su Visión, y en consonancia con las oportunidades y amenazas que el ambiente externo evidencia, SENAI intenta pautar sus esfuerzos hasta el año 2010 siguiendo las siguientes orientaciones estratégicas básicas:

- 1. Actuación sistémica:** priorizar el desarrollo de acciones integradas entre unidades y departamentos del SENAI y demás entidades del Sistema CNI para la atención de clientes.
- 2. Actuación en cadenas productivas:** ampliar la atención del sector productivo con una oferta de soluciones integradas.
- 3. Perfeccionamiento de la gestión:** diseminar un modelo de gestión empresarial basado en la valorización de competencias y en la obtención de resultados
- 4. Orientación hacia el mercado:** intensificar el desarrollo de acciones para fortalecer y ampliar las relaciones del SENAI con el mercado nacional e internacional.
- 5. Responsabilidad social:** intensificar el desarrollo de acciones con impacto social con énfasis en la responsabilidad pública y en el ejercicio de la ciudadanía.
- 6. Sustentabilidad:** intensificar los esfuerzos para ampliar la oferta de productos competitivos e innovadores, con el establecimiento de alianzas estratégicas (2)



Incubadoras de empresas

El SENAI, de Brasil, viene diversificando de forma significativa su misión institucional, ampliando los límites de su actuación como institución de educación profesional y pasando a ser reconocido, también, como un instrumento de generación y difusión de tecnología. Incubadoras tecnológicas, islas de tecnología de integración de la producción y sistemas de transporte de información digital son, entre otras, algunas de las iniciativas institucionales destinadas a consolidar esa función.

Los proyectos de incubadoras son vistos como medios para acelerar la modernización, no sólo creando empresas nuevas, de tecnología o no, sino también para superar rápidamente las actuales estructuras que tienen dificultades para implantar los conceptos impuestos por los actuales paradigmas de la sociedad del conocimiento. La propuesta básica es facilitar la larga y cara travesía entre el prototipo de laboratorio y la cabeza de serie industrial. De ahí la importancia de la infraestructura fortalecida y de las actividades asociadas al soporte de instrumentación, mercadeo, comercialización y divulgación. Una incubadora coloca a disposición de las empresas emergentes espacio físico, apoyo de servicios -teléfono, fax, reproducción gráfica, secretaría, administración, apoyo contable, apoyo de informática- recursos humanos, servicios especializados, capacitación, apoyo tecnológico, etc. Los mecanismos de instrumentación, de capacitación y de apoyo tecnológico desarrollados por el SENAI, sirven para dar base y capacitación a los empresarios para que enfrenten con mayor seguridad los obstáculos que se interponen entre el mundo de la investigación y la realidad empresarial, donde la competitividad -calidad, productividad y precio- es el factor determinante del éxito. (3)

El SENAI utiliza el mecanismo de fomento industrial materializado en un espacio físico especialmente configurado para abrigar empresas de base tecnológica, dispuestas a transformar ideas en productos, procesos y servicios. Además de esto, el Proyecto constituye un puente entre el mercado y el desarrollo tecnológico generado en las instituciones de formación e investigación o derivado de otras empresas, llevando los productos originados en el mundo de la investigación a los consumidores potenciales.

Entre los principales objetivos del programa se encuentran:

- Capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas para la generación de nuevas tecnologías
- Formar personal de los sectores industriales, con vistas a la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos;
- Incentivar la creación de nuevas empresas de base tecnológica a través de mecanismos que valoricen y estimulen la capacidad emprendedora, apuntando a apoyar el desarrollo de nuevas tecnologías;
- Promover el desarrollo gerencial de los micro y pequeños empresarios, de los investigadores de universidades y centros de investigación y de los estudiantes universitarios, que tengan como meta la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos;
- Insertar la variable ambiental en el proceso de desarrollo económico del Estado, concientizando a los empresarios para la adopción de técnicas de preservación ambiental y para la introducción de tecnologías que minimicen los efectos causados por los residuos de la producción industrial

De este modo, el SENAI busca responder a las demandas emergentes de la sociedad industrial, posibilitando a los nuevos emprendedores la aplicación práctica de investigaciones e ideas, convirtiéndolas en beneficios para la sociedad como un todo. Se procura generar y fortalecer las dinámicas económicas y empresariales de la localidad pero cuidando siempre mantener la identidad local. (2)

Caso: Municipi o de Joi nvi l l e en Santa Catarina

Uno de los 27 Departamentos Regionales de SENAI es el que corresponde al Estado de Santa Catarina (región sur del país) con sede en la Capital del Estado, Florianópolis. SENAI-SC actúa en los niveles básico, técnico y tecnológico de educación profesional, con cursos en 33 áreas. Cuenta con 37 unidades, de las cuales 30 corresponden a Centros de Educación y Tecnología, 6 a Centros de Tecnología (SENAITEC)* y una al Departamento Regional.

Santa Catarina se destaca en el ámbito nacional por su organización, producción y calidad de vida. Históricamente, tuvo procesos de colonización bien efectuados que resultaron en la formación de núcleos urbanos prósperos que son origen a un parque industrial diversificado. En la región Nordeste la predominancia es del complejo electro-metalmeccánico, el cual responde por 18% del producto generado por la

industria catarinense y emplea unas 53.000 personas en sus 5 mil empresas. Del sector mecánico surge uno de los principales productos de exportación de Santa Catarina: los motores herméticos para la refrigeración doméstica, que responden por el 10% de las exportaciones del Estado. Se destacan también las industrias de material de transporte y de materias plásticas, responsables por el 7% del valor de la transformación industrial y por la generación de 18.000 empleos en 800 industrias

Situado en dicha región y en un punto estratégico de acceso a los países del Cono Sur, Joinville es uno de los quince municipios brasileños con mayor volumen de recaudación de tributos y el tercer polo industrial del sur del País. La ciudad tiene 82% de su actividad económica concentrada en la industria. En el Municipio están alojadas 1.521 industrias, destacándose los sectores metalmeccánico, textil, plástico, metalúrgico, químico y farmacéutico; empleando a cerca de 85.000 personas.

Joinville es responsable por cerca del 16% de las exportaciones catarinenses, su industria ocupa el quinto lugar en el ranking de las exportaciones nacionales y viene conquistando cada año nuevos mercados en el exterior. En el mercado inter-no, Joinville participa en forma destacada en la provisión de productos manufacturados, como refrigeradores, autobuses, motores, textiles, compresores de aire, autopiezas, tubos y conexiones de PVC y materiales sanitarios

Las nuevas inversiones en la industria automovilística en la región Sur, con la implantación de fábricas de empresas como Audi, Renault, Volkswagen y Chrysler en el Estado de Paraná, y de la Ford y GM en Rio Grande do Sul, abren nuevas e importantes oportunidades a la producción industrial desde que ésta pasó a ser competitiva con los principales proveedores internacionales: Italia, Francia, Alemania, Portugal y otros



*Los SENAITEC presentes en el Estado son: Centro de Tecnología en Alimentos de Chapecó; Centro de Tecnología en Materiales de Criciúma; Centro de Tecnología en Automatización e Informática de Florianópolis; Centro de Tecnología en Electrónica de Jaguará do Sul; Centro de Tecnología en Electrometalmeccánica de Joinville; Centro de Tecnología de Mobiliario de São Bento do Sul; Centro de Desarrollo Empresarial de Florianópolis

Esta realidad viene a favorecer al Municipio de Joinville y las ciudades del Norte del Estado por estar localizadas estratégicamente en el centro de la región de esta nueva ola de inversiones. Con aproximadamente 55 industrias de autopiezas actualmente ya atendiendo a BMW, Mercedes-Benz, Audi, Volvo, Peugeot, Renault, Citroën y motos Honda en el exterior, GM, Volkswagen, Fiat, Ford, así como camiones y máquinas agrícolas fabricados en Brasil, se caracterizan como un centro proveedor de excelencia. Es importante destacar que las industrias de plásticos, electro-electrónicos y textiles de la región también fabrican componentes para vehículos



El desarrollo de toda esa base industrial se debe en gran parte al aporte que las instituciones de formación profesional y educación tecnológica vienen haciendo en toda la región. Si bien por sí solas, educación y formación tienen escasa incidencia en la transformación de un sistema productivo local, las mismas son parte del software del desarrollo y juegan un papel estratégico en el desarrollo empresarial que repercute en mejoras locales.

Desde 1944 el SENAI instala allí una unidad de formación profesional con programas de aprendizaje industrial en las áreas eléctrica y mecánica, bajo la administración del Estado de Paraná. Tuvo como primera sede la Escuela Práctica de Comercio Martins Veras, mudándose posteriormente para el Círculo Obrero de Joinville donde permaneció hasta 1946, cuando pasó a funcionar en su propio predio.

En 1953 el SENAI Santa Catarina se desvinculó del Estado de Paraná pasando a tener delegación propia, estableciendo su propio Departamento Regional en la capital del Estado, y pasando a coordinar las actividades de las unidades localizadas en su perímetro. En su evolución, la Unidad de Joinville se transformó en Centro de Formación Profesional, tornándose en un referente en la preparación de recursos humanos para la industria metalmeccánica de la región. En 1977, la demanda creciente del mercado exigió una ampliación significativa de las unidades del SENAI en todo el Estado. Fue cuando se inauguró, en el año siguiente, otro Centro, esta vez en la región Norte de la ciudad, más específicamente en el Distrito Industrial. El Centro de Formación Profesional - Joinville Norte-, fue instalado en un área de 20.000 m² y 5.400 m² de área construida, con un parque de equipamientos y laboratorios del área electro-metal-mecánica.

Las dos unidades en Joinville se tornaron, entonces, fundamentales en el proceso de preparación de profesionales en la región, diversificando sus acciones de calificación y perfeccionamiento orientadas a la mecánica general, fabricación de máquinas y herramientas, mantenimiento industrial, mecánica automotriz y electro-electrónica.

En 1984, la Gremial de las industrias textiles de Joinville firmó un convenio con SENAI para combinar las competencias de ambas instituciones para el desarrollo del sector textil y de confecciones de la región. En esa oportunidad fueron transferidas, en comodato, las instalaciones del Centro de Entrenamiento Textil de Joinville (CETEJE), creado en 1975, el cual tiene como objetivo capacitar y perfeccionar a los profesionales que actúan en las empresas del ramo. A partir de 1994, nuevas acciones fueron implantadas con cursos técnicos postsegundo grado y programas de postgraduación en cooperación con universidades.

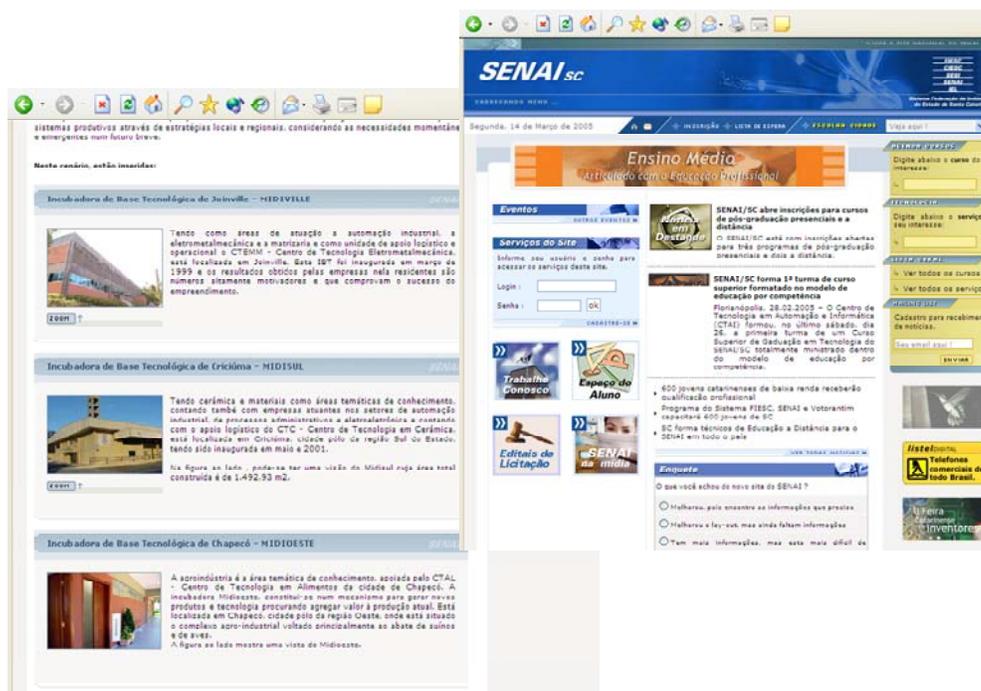
En 1996 se ampliaron las actividades volcadas a las nuevas tecnologías, a través de la instalación del Polo Avanzado de Automatización e Informática del CTAI (Centro de Tecnología en Automatización e Informática) con modernos laboratorios en CNC, hidráulica, neumática, electrónica, automatización e informática, para atender las crecientes reivindicaciones de las industrias de la región Norte/Nordeste del Estado.

Como resultado de una evolución de las actividades y formas de actuación, SENAI proporcionó la fusión de las actividades del SENAI-Joinville con el Polo Avanzado del CTAI y reconoció esta unión como un Centro de Tecnología en Electromecánica (CTEMM) que hoy actúa de acuerdo con la política de asistencia a las industrias, no sólo del municipio, sino también de toda la región. Ello, atendiendo a los desafíos propuestos en las áreas de educación tecnológica, asistencia técnica y tecnológica, información tecnológica e investigación aplicada, contando con una infraestructura de instalaciones y servicios especializados que contemplan los ramos automotriz, electro-metalmecánico, textil y confección, alimentos, construcción civil, gestión de calidad y gestión empresarial.

El Centro de Tecnología en Electro-metalmecánica (CTEMM) y el Micro Distrito Industrial de Base Tecnológica (MIDIVILLE) fueron inaugurados en marzo de 1999. El CTEMM, al igual que los demás Centros de Tecnología del SENAI ofrece servicios de educación profesional, asesoría técnica y tecnológica, investigación aplicada y difusión de información tecnológica. El predio donde funcionaba la antigua unidad Joinville Norte del SENAI fue totalmente remodelado para asentar el nuevo Centro

SENAI-SC está implementando la puesta en marcha de tres Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IBT), geográficamente distribuidas de manera estratégica en el Estado, lo que implica generación de nuevos puestos de trabajo y aumento de la competitividad de los emprendimientos que allí se instalan. Estos locales están estructurados de forma flexible, de modo tal que puedan fácilmente ser adaptados para atender las nuevas necesidades que puedan surgir. Las IBT promueven una estrecha relación empresarial mediante la transferencia de conocimiento, de los resultados de investigaciones realizadas desde las entidades promotoras de información y productoras de tecnología, y a través de la capacitación en segmentos de punta que promueven el acceso al incremento de valor en las actividades empresariales basadas en el conocimiento y la tecnología.

Todo ello, basándose en una previsión del futuro inmediato donde se entiende que se acrecentará la importancia en los cambios de mentalidad, y donde investigaciones, desarrollo e innovación garantizarán la modernización de los sistemas productivos, a través de estrategias locales y regionales



The image displays two screenshots of the SENAI-SC website. The left screenshot shows a news article titled 'sistemas produtivos através de estratégias locais e regionais, considerando as necessidades momentâneas e emergentes num futuro breve.' Below the title, there are three sub-articles about technology incubators: 'Incubadora de Base Tecnológica de Joinville - MIDIVILLE', 'Incubadora de Base Tecnológica de Criciúma - MIDISUL', and 'Incubadora de Base Tecnológica de Chapecó - MIDIOESTE'. Each sub-article includes a photo and a brief description of the facility and its location. The right screenshot shows the main portal of the SENAI-SC website. The header features the SENAI-SC logo and navigation links. The main content area is divided into several sections: 'Ensino Médio' (High School), 'Eventos' (Events), 'Serviços do Site' (Site Services), 'Trabalho Donosco' (My Work), 'Espaço do Aluno' (Student Space), 'Editais de Licitação' (Bidding Notices), and 'SENAI na mídia' (SENAI in the media). There are also sections for 'Inscrições' (Registrations), 'Enquete' (Survey), and 'Instituições Parceiras' (Partner Institutions).

Es en este escenario que están siendo creadas tres IBT:



Incubadora de Base Tecnológica de Joinville - MIDIVILLE: la cual tiene como áreas de actuación la automatización industrial, la electro-metalmecánica y la matricería; y como unidad de apoyo logístico y operativo el CTEMM, localizado en Joinville. Esta IBT fue inaugurada en marzo de 1999 y los resultados obtenidos hasta ahora indican que, aun cuando existe sólo uno de los módulos inicialmente previstos, se han generado 103 puestos de trabajo, 13 nuevos productos/servicios, siendo uno de estos últimos actualmente exportado a Argentina y Estados Unidos



Incubadora de Base Tecnológica de Criciúma - MIDISUL: la cual tiene a la cerámica y materiales, como áreas temáticas de conocimiento. Cuenta con el apoyo logístico del Centro de Tecnología en Cerámica (CTC), ubicado en la misma localidad, polo de la región sur del Estado. Esta IBT fue inaugurada en mayo de 2001 y ya cuenta con cuatro empresas residentes.



Incubadora de Base Tecnológica de Chapecó - MIDIOESTE: La agroindustria es el área temática de conocimiento, apoyada por el Centro de Tecnología en Alimentos (CTAL) de la Ciudad de Chapecó. Esta incubadora, con espacio físico para 16 empresas, constituirá un mecanismo para generar nuevos productos y tecnología, procurando agregar valor a la producción actual. Chapecó es la ciudad polo de la región Oeste, donde está situado el complejo agroindustrial orientado principalmente a la producción y procesamiento de suinos y aves.

Los servicios que a través de las IBT, el SENAI-SC ofrece a las empresas incubadas, son:

- Infraestructura física
- Servicios de apoyo operativo
- Servicios de apoyo estratégico
- Servicios de desarrollo empresarial
- Servicios de apoyo tecnológico (3)

Fuentes

(1) URL <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/senai/>

(2) "Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes". Fernando Casanova. Capitulo 7: Las Instituciones de Formación Profesional al servicio de los tejidos productivos: tres casos de buenas prácticas. URL http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/pdf/cap_7.pdf

(3) "SENAI de Brasil y los Centros Nacionales de Tecnología". URL http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/modern/ii_b.htm

URL <http://www.senai.br/>

URL <http://www.sc.senai.br>

ANEXO 5
Terminos y Factores Básicos



Buenas practicas/Best Practices

TERMINOS Y FACTORES BASICOS

2.1 FACTORES BÁSICOS DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Tras un análisis de las características de las buenas practicas de las incubadoras internacionales, se pueden llegar a aglutinar 15 factores básicos que aportan significativamente en el éxito del desarrollo de la incubadora.

Soporte, Financiamiento y Sostenibilidad

Cualquier incubadora en nacimiento o en proceso de crecimiento afronta la necesidad de soportar y dar sostenibilidad en el tiempo a sus operaciones. Lo anterior consume fondos y requerimientos que muchas veces no son sostenibles por los presupuestos del Gobierno Nacional o por los propios ingresos de la incubadora. Para implementar sus programas, las incubadoras deben asegurarse un núcleo sólido de apoyo, tanto de actuales como de nuevos contribuyentes, ya que la sostenibilidad es el resultado del fortalecimiento de las relaciones entre las Comunidades, las Organizaciones No Gubernamentales Locales y Nacionales, Academia, etc. y la propia Incubadora, de manera tal que ellas se comprometen e identifican con el futuro de la misma, haciendo aportes de distintos géneros. La incubadora debe también planificar buscar financiamiento específico para programas conjuntos con organizaciones socias y otros esquemas de financiamiento privado. El objetivo es no depender infinitamente de constantes subsidios y aportes públicos y privados, sino por el contrario lograr a futuro la sustentabilidad e independencia económica.

El compromiso y apoyo de auspiciadores académicos, privados y otras entidades resulta vital para llevar a cabo el programa de la incubadora. Este apoyo debe ser tal que permita iniciar las operaciones de la incubadora y tender hacia un alto nivel de autosustentación financiera, de modo de no depender de constantes subsidios y aportes públicos. Esta afirmación, sin embargo, es de carácter general, ya que depende fuertemente de la misión de la incubadora; así, aquellas que han sido creadas con fines sociales como revitalizar comunidades deprimidas o generar empleo pueden requerir de constantes aportes públicos.

Se debe estructurar el programa de incubación de modo de lograr la auto- sustentabilidad. Así, todos los costos asociados al personal, a los edificios y a los servicios ofrecidos deben estar cubiertos por las fuentes de financiamiento disponibles.

Capitalización y Financiamiento de Incubados

El financiamiento y capitalización son esenciales para el éxito de nuevas empresas, ya que son muy pocas las que pueden financiar su crecimiento a través de los ingresos generados por las ventas. Aún cuando un proyecto cuente con un excelente equipo gerencial, un gran Mercado potencial, con gran Innovación tecnológica y otros factores necesarios para convertirse en una promisoría empresa, sus posibilidades de éxito son muy bajas si no tiene el financiamiento necesario, en el momento necesario en la cantidad necesaria, al interés necesario. Por tal razón, el acceso a Capital de financiamiento es percibido por los clientes incubandos como uno de los servicios de mayor valor, impactando además, el éxito general del programa de incubación.

La capitalización y financiamiento de Incubados finalmente lo que busca es generar condiciones económicas a favor del incubado, permitiéndole iniciar su ciclo económico que le dará dinámica a sus procesos y estructuras.

Enfoque y Planificación

El enfoque y la Planificación de una incubadora son poderosas herramientas complementarias en la evaluación sistemática de su naturaleza en torno al quehacer y al camino por recorrer. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse. Inicia definiendo la misión y los objetivos a largo plazo que la incubadora deberá cumplir. Luego, se realiza un estudio de factibilidad para decidir si iniciar o no el programa de incubación, y se crea un plan de negocios que será la base para su implementación y posterior desarrollo. El plan de negocios es el fundamento sólido de las políticas y programas de la organización. Todo proceso de planificación debe contestar sobre el enfoque, es decir, se debe definir el enfoque sectorial de la Incubadora.

Una Incubadora sin enfoque y planificación no sabe para dónde va. Confunde entre lo urgente e ignora lo importante y se obsesiona por mejorar el desempeño del año pasado, y confunde el hacer estrategia con definir objetivos.

Por otra parte, el enfoque conduce a la administración a adoptar políticas de selección rigurosa, elemento catalogado como factor crítico de éxito. Estos elementos son individuales y deben ser diseñados a la medida de cada incubadora, por tanto es un ejercicio propio de cada comunidad.

Marketing

La función clásica del marketing es la de organizar el intercambio entre los productores y consumidores. Irónicamente, algunos gerentes ofrecen buen consejo en marketing a sus incubados pero fallan en aplicar los mismos principios a sus propias incubadoras. El marketing resulta crítico porque es usado para la comercialización y distribución de diversos productos y servicios entre diferentes tipos de consumidores, con el único propósito de aumentar el nivel de ventas y por ende mejorar las utilidades, para el caso de una incubadora se usa para obtener apoyo de: La comunidad, Organizaciones No Gubernamentales Locales y Nacionales, Academia, etc. en fin de las partes interesadas. El marketing al interior de una incubadora se resume en la promoción, la publicidad, y venta de sus servicios y en obtener apoyo de los Stakeholders.

Gerencia y Staff de la Incubadora

El perfil, las capacidades y la visión de negocios del gerente son uno de los elementos más influyentes en el éxito de la incubadora, por ello su selección debe ser con un procedimiento riguroso y planificado. El gerente se focaliza primeramente en trabajar con los clientes y el staff debe secundarlo manejando las diversas funciones y servicios de la incubadora. El gerente es la imagen pública de la incubadora, y al interior el líder a seguir para los incubados y colaboradores del staff.

La incubadora debe consolidarse como un organización ejemplo en tema de organización, gestión y gobierno, ya que será esta la imagen que se promoverá al interior de ella con sus incubandos, es decir enseñar con el ejemplo.

Las competencias de las personas que manejan la incubadora en sus diversas áreas deben ser acordes al objeto de la misma, ya que este se constituirá como el motor de desarrollo y crecimiento de la incubadora y las empresas incubadas.

Se requiere contratar personal que se identifique con la industria de la incubación y no obstante mantenerlo motivado, de modo que constituya un aporte real al crecimiento de los negocios residentes. Para ello, se requiere que tengan experiencia - a nivel de pequeña y mediana empresa - en finanzas, marketing, contabilidad y planificación, habilidades de interacción con otras personas y capacidad de trabajar en redes. Asimismo, se requiere de habilidad para aconsejar a las empresas y para contactar a asesores externos. Es deseable que el personal de apoyo provenga de distintas industrias relacionadas con el énfasis sectorial de la incubadora, con el fin de que estén en capacidad de aportar una diversidad de experiencias.

Equipo de Dirección y Estructura Organizacional de la Incubadora

Un factor crítico en el éxito de la incubadora es la composición de su equipo directivo y la estructura jurídica que asume, de modo de poder actuar con la mayor eficiencia y mantener su enfoque en la misión de desarrollar empresas. Sus miembros por su preparación, experiencia y cualidades deben conceptualizar claramente lo que realmente le hace falta a la empresa por resolver, por lo que se necesita una correspondencia en el actuar de todos sus integrantes y que sus actividades sean en bien del interés global. Esto permite además, asegurar que el equipo directivo y la gerencia alcancen consenso, promoviendo la contratación y retención de equipos de trabajo con las habilidades aprendidas y requeridas, asegurando un máximo retorno en los recursos invertidos.

El objetivo de la estructura organizacional es fijar un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de la incubadora para trabajar juntos de forma Proactiva y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Infraestructura Física

La infraestructura física es el termino asociado a la reunión de Inmuebles como edificios, plantas, laboratorios, etc, al servicio de la Incubadora y sus Incubados, adicional se consideran el soporte de funcionalidad de este, por ejemplo la conectividad, capacidad tecnológica y artefactos usados en la prestación de los servicios de la Incubadora.

El nivel del edificio de la incubadora provee valor a sus incubados en cuatro principales áreas:

Imagen: Un edificio atractivo con una recepcionista y un salón de conferencias genera una imagen atractiva para potenciales clientes e inversionistas.

Eficiencia operacional: Una incubadora equipada con amoblado y equipamiento de oficina permite a los incubados dedicar más tiempo en el desarrollo de sus empresas, que en aspectos administrativos.

Asistencia para solución de problemas: Los clientes pueden acceder fácilmente a asistencia para la temprana identificación de necesidades y su resolución a través de la movilización de recursos.

Sentido de comunidad: Un adecuado edificio provee un ambiente para estimular la interacción entre los clientes, además que su convivencia obedece a la aplicación del concepto de economía de escala. Mas bien haciendo que tanto para la incubadora como para los acubados sea rentable. que proporcionan una serie de ventajas competitivas a las empresas que apoyan,

Además, el edificio permite a la incubadora alcanzar sus objetivos de ingresos a través del arriendo de espacio a sus incubados.

Las incubadoras deben ser construidas bajo los más altos estándares de calidad. En caso de efectuarse una reconversión de espacios, el proyecto requiere de una revisión cuidadosa para asegurar la adecuación de las instalaciones resultantes. Por otra parte, una incubadora debe tener un tamaño adecuado al grado de impacto deseado esperado

Evaluación de Desempeño y Medición de Impacto

El objetivo del Programa de evaluación de la incubadora consiste en evaluar continuamente los servicios, operaciones y productos derivados del plan de negocios. Por otro lado se busca establecer un mecanismo para mejorar la efectividad del programa de incubación y adaptarlo para que evolucione con las cambiantes necesidades de los clientes. Específicamente un programa de incubación debe:

Proveer evidencia del nivel de éxito del programa a la gerencia de la incubadora, a los inversionistas y Stakeholders.

Permitir a la gerencia de la incubadora comparar la efectividad del programa con otras incubadoras o entidades que presten servicios parecidos.

Proporcionar evidencia de la calidad del programa y los servicios.

Identificar áreas para introducir mejoras.

Selección y Graduación de Incubados

El rol del departamento de proyectos es el de seleccionar a la próxima generación de incubados. Es una tarea de gran responsabilidad que por lo general demanda experiencia ya que es muy difícil realizar tal selección acertadamente. El rol de la selección y graduación de incubados es crítico en la promoción de la misión de la incubadora. Además, asegura una mayor probabilidad de retorno de los limitados recursos, evita un desajuste entre las capacidades de la incubadora y de los incubados, y permite un continuo flujo de clientes y graduados.

El proceso de selección tiene la tarea de atraer a los mejores emprendedores, ya que éstos convocan a su vez a otros emprendedores, generando un círculo virtuoso, además los inversionistas se fijan en proyectos que tengan una buena relación entre costos y utilidad y que reporten beneficios en 2 ó 3 años, ya que los inversores no pueden esperar demasiado tiempo a conocer los resultados de sus inversiones. El proceso de selección debe ser objetivo y aplicando criterios estrictamente comerciales, dejando de lado la emoción y fijándose en valores reales.

Adicional a esto, algunos factores que pueden incidir sobre el éxito de la incubadora y deben ser valorados con suma importancia desde el inicio son: el enfoque sectorial, la naturaleza de la idea de negocio, la tipología del equipo emprendedor, el mercado de las empresas incubadas y las estrategias de financiación.

Frente a la Graduación, se define como un momento cuando la empresa ya no se encuentra bajo la tutela de la incubadora es decir, que ha ganado total autonomía, ya alcanzó una adecuada introducción y aceptación en el mercado, en otras palabras puede sobrevivir sin el apoyo de la incubadora. La graduación es el momento propicio en donde se tejen las primeras relaciones de la empresa graduada y la incubadora, se puede por ejemplo generar acuerdos de apoyo a las empresas en crecimientos dándoles pequeños contratos y soporte técnico, incluso conserjería bajo la modalidad de Mentores.

Programa de Servicios de la Incubadora

El objetivo del programa de servicios debe enfocarse justamente en la misión principal de la incubadora: Debe nutrir nuevas empresas para que se desarrollen exitosamente. El programa debe diseñarse "a la medida" de las necesidades de los clientes, que contribuyan verdaderamente a la realización de sus objetivos con el máximo de profesionalidad y eficacia, deben ser fáciles de usar y entender. El programa debe ser provisto mediante un mecanismo de "coaching" permanente y ser monitoreado para evaluar su eficacia y permitir rediseñarlo con gran facilidad. Los servicios que ofrece una incubadora es la diferencia entre una empresa naciente en una incubadora y otra en las mismas condiciones pero fuera de ella, una goza de escenarios sólidos generados por servicios innovadores en materia de proporción de medios, recursos, apoyo y servicios para alentar promover y ayudar a personas y entidades para el desarrollo de productos.

Apoyo a la Internacionalización o Globalización

El establecimiento de vínculos con organizaciones internacionales y potenciales socios o aliados foráneos es un elemento clave para que las empresas expandan sus contactos y operaciones más allá de sus fronteras, dado el reducido tamaño del Mercado local. En un mundo cada día más competitivo y globalizado, los productos y servicios de las empresas deben ser concebidos desde un inicio como productos globales, capaces de alcanzar mercados altamente exigentes.

Redes De Cooperación

La variedad y fortaleza de los servicios profesionales de una incubadora impactan directamente la integridad de la incubadora y el valor provisto a sus clientes. Los servicios profesionales están compuestos por tres recursos básicos: Una Red de Know-How, un Programa de Mentores y un Directorio de Consejeros. El rol de cada uno se indica a continuación:

RED DE KNOW-HOW:

Permite obtener el acceso a expertos que normalmente no están disponibles para empresas en etapas de desarrollo inicial, la red de Know How busca expandir el rango de experticia profesional y técnica disponible para los clientes, la red es una fuente apropiada de orientación que pueden proporcionar información actualizada sobre cuestiones particulares, por ejemplo tecnológicas. La Red en resumen aporta contactos y experiencia para evaluar oportunidades.

MENTORES:

Es la figura reconocida que permite que los Incubados tener acceso a individuos con experiencia práctica y real en la formación y desarrollo de nuevas empresas, es decir son emprendedores experimentados, que ya gozan el título de empresarios, su experiencia es el activo mas importante de aporte a la red de contactos. Los mentores incrementan el número de Stakeholders interesados en apoyar la incubadora.

DIRECTORIO DE CONSEJEROS:

Provee a los clientes tempranamente de un marco o esqueleto organizacional (directorio temporal) para desarrollar sus negocios.

En resumen, la red de cooperación es el conjunto de relaciones formales e informales de comunicación que pueden facilitar la difusión del conocimiento o experiencia alrededor de los temas de la Incubadora, es administrada por la misma y busca apoyar a la empresa en su gestión, facilitándole redes de contactos a los emprendedores.

El desarrollo de redes de Cooperación es un factor crucial para permitir la circulación dinámica y eficiente de información, y que emprendedores, tecnólogos, asesores, y demás proveedores se encuentren y generen resultados. En resumen es una red de mutuo apoyo y aliento.

Networking de Incubadoras

A través de una red contactos con otros programas de incubación y emprendimiento, las incubadoras pueden superar varios desafíos en la etapa de Start-up a la vez de proveer un completo abanico de servicios y gestión experta a sus clientes. Constituye una estrategia vital que ayuda a mantener las operaciones de la incubadora en el largo plazo y una forma de comunicar a sus clientes con los mercados globales. Dentro de los muchos valores que tiene el Netwoking entre incubadoras, se establece la semejanza del concepto de Mentor, ya que una incubadora experimentada se convierte en una fuente vital de respuestas a preguntas que aun la gerencia novata no sabe responder. Por otro lado se constituyen las alianzas de cooperación para trabajos afines, en donde las novatas se encuentran con las experimentadas para que las asesoren y puedan abstener grandes resultados

Gestión de Relaciones de la Incubadora con las Partes Interesadas

Involucrar un amplio espectro de partes interesadas o "stakeholders" (directorio, auspiciadores, organizaciones comunales, asesores, etc.) cuando una incubadora está en sus fases de factibilidad y puesta en marcha resulta crítico para la sobrevivencia del proyecto. A medida que la incubadora crece, su relación con los participantes dentro de la comunidad necesita evolucionar y cambiar. De este modo, la razón para involucrar a las partes interesadas cambia de obtener soporte para la inversión de los

auspiciadores en el proyecto, a enfocar los recursos de la comunidad en ayudar al desarrollo de nuevas empresas. Una adecuada gestión de relaciones es crítica para el manejo de dicho cambio y para el futuro de la incubadora.

Networking entre incubandos

Un adecuado contacto y comunicación (networking) entre los incubados les proporciona apoyo psicológico y moral, reduciendo el stress y la probabilidad de falla debido a cansancio, depresión y otros. Por otro lado, el networking entre clientes provee beneficios instrumentales o relativos a la operación del negocio, tales como incremento en las ventas, reducción de costos y riesgo, y mejoramiento de capacidades. Esto se consigue a través del intercambio de expertise, empleados y otros recursos, etc. Además, contribuye al proceso de aprendizaje y desarrollo de los clientes.

Operacionalmente, el networking ayuda a aliviar la carga del staff de la incubadora en lo referente a la consejería, otorgándole mayor tiempo para monitorear y entregar un coaching a un nivel superior.

2.2 GLOSARIO DE TERMINOS BÁSICOS

BUENA PRACTICA: La definición de buena práctica se relaciona con la palabra praxis que significa acción, práctica, procedimiento, reconocida sociológicamente y desde la perspectiva de la psicología cognitiva como el lugar o la forma como se evidencia la teoría, modelo mental, o estructura y sus relaciones significativas. A su vez, es la expresión de la cultura o forma de hacer las cosas que hay detrás de toda evidencia, mostrando o reflejando la identidad, creencias, habilidades, capacidades de quienes construyen cada incubadora en un contexto determinado

BENCHMARKING: Es una técnica gerencial basada en la comparación frente a otros. En Incubación que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas (best practices) del proceso Incubativo en una organización. También es utilizado para comparar los resultados o el desempeño de las Incubadoras frente a las líderes, y promover mejoras, sin tener que pasar por los desgastantes ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder. Esta practica no siempre es seguida, hay Incubadoras que deciden abrir su propio camino experimentando sobre nuevas, técnicas y procedimientos y resulta igual de valido. En resumen, el Benchmarking en incubación es utilizado para la detección de la buena práctica con el fin de aprender de ella.

CONDICIÓN: Circunstancia necesaria e indispensable para que otra(s) o pueda(n) ocurrir.

ESTRATEGIA: La estrategia toma el papel de horizonte de los objetivos centrales de la Incubadora, además es usado como derrotero de las políticas y planes esenciales para conseguir dichos objetivos. , establecidos de tal modo que lleguen a definir el futuro o futuro deseado de la Incubadora.

MARKETING: Sistema integral de actividades diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

MÉTODO: Es un conjunto de técnicas, herramientas y tareas que, de acuerdo a un enfoque metodológico, se aplican para la resolución de un problema. El espíritu de usar un método en una incubadora es el de permitir generalizar y resolver de la misma forma o por lo menos parecida, situaciones o problemáticas que comparten características semejantes. Por ende es necesario que se siga el método más apropiado para la resolución de un problema, lo que equivale a decir que se puede replicar el camino que condujo al objetivo.

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.

PROCEDIMIENTO: Forma específica y rigurosa de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos en incubación se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de la actividad que debe hacerse y quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse son algunos de los elementos a tener en cuenta.

SPIN-OFF: Consiste en la creación de una empresa por parte de un empleado con amplia experiencia en una compañía, se caracteriza por que aquella persona o grupo de personas que dejan la empresa donde estaban trabajando para crear una nueva empresa vinculada o apoyada de alguna manera por la empresa

que de esta persona era miembro (3). El concepto de spin-off expresa la idea de creación de nuevas iniciativas económicas en el seno de empresas u organizaciones existentes (que actúan como incubadoras), y bajo amparo acaban adquiriendo, por iniciativa de una persona de la organización, independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial. El spin-off surge cuando los investigadores descubren una nueva tecnología con un potencial económico elevado, pero que no es relevante para la estrategia competitiva de la organización de origen.

START UP Consiste en la creación de una empresa por parte de un joven emprendedor cuya principal materia prima es su creatividad y entusiasmo.

ANEXO 6
Instituciones de Apoyo a las Incubadoras
Nivel Internacional



Incubadora de Empresas



INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE APOYO

España

Asociación Nacional de CEEIs/BICs
Españoles Ances.
<http://www.ances.com>



Es la asociación Nacional de los 21 Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) Españoles, de carácter no lucrativo con personalidad jurídica propia, cuyo fin es colaborar, mediante la potenciación y difusión de los CEEIs/BICs, aportando su experiencia sobre la creación de nuevas PYME y/o actividades nuevas en las PYME existentes, basadas en elementos innovadores con potencial desarrollo.

ANCES desempeña las acciones de representación institucional de todos los CEEIs/BICs españoles.

La Asociación es el marco de encuentro de todos sus miembros y gracias a la cooperación, surgen y se desarrollan nuevos proyectos conjuntos.

Los CEEIs / BiCs son entidades constituidas con la participación de organismos de la administración, así como de diversas entidades económicas, financieras, empresariales, sociales y universitarias. Forman parte a nivel europeo de la red EBN, promovida por la Unión Europea (DGXVI) y a nivel nacional de la Asociación Nacional de CEEIs/BICs Españoles Ances.

Los centros Europeos de Empresas e Innovación CEEIs (Business and Innovation Centres BICs) apoyan la creación de nuevas empresas o líneas diversificadoras de empresas ya existentes, y en especial aquellas iniciativas con carácter innovador.

Brasil

Asociación Nacional de Entidades
Promotoras de Iniciativas Innovadoras -
ANPROTEC
<http://www.anprotec.org.br>



ANPROTEC es una entidad sin fines lucrativos formalizada como Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP). Fundada en 30 de octubre de 1987 , la ANPROTEC tiene el papel de crear mecanismos de apoyo a las incubadoras de empresas, parques tecnológicos, polos, tecnópolis y otras entidades promotoras de iniciativas innovadoras.

Mision.

Agregar, representar y defender los intereses de las entidades promotoras de iniciativas innovadoras - principalmente las gestoras de incubadoras, parques, polos y tecnópolis, fortaleciendo estos modelos como instrumentos para el desarrollo sostenido de Brasil, objetivando la creación y fortalecimiento de empresas basadas en conocimiento.

Desarrolla en la actualidad los siguientes programas:

- Programa Sebrae de Apoyo la Incubadoras
- Programa Nacional de Apoyo la Incubadora de Empresas
- Fondos Sectoriales de Ciencia & Tecnología
- Fondo Verde-Amarillo (FVA - Universidad-Empresa)
- Panorama anual de las incubadoras

Europa/ Bélgica

Red Europea de BICs EBN (European
BIC Network)
<http://www.ebn.be>



EBN - la red europea de BICs - en una organización ubicada en Bruselas. EBN ofrece servicios que tienen como objetivo coordinar actividades, desarrollando y promoviendo el concepto del Bic dentro y fuera de la unión europea. Desde su creación en 1984, el EBN ha crecido substancialmente y ahora hay 160 BICs (miembros de pleno derecho) en 21 países además de 70 miembros asociados que comparten los mismos objetivos relacionados con el desarrollo del las pequeñas y medianas empresas.

Mision

EBN agrupa 160 centros de negocio y de innovación (B.I.C.s) y organizaciones similares tales como incubadoras, centros de la innovación y centros del espíritu emprendedor. El EBN fue creado hace aproximadamente 20 años por la Comisión de la Comunidad Europea y los líderes de la industria europea. El EBN es un equipo compuesto por 10 personas coordinadoras del programa de servicios para los miembros, incluyendo la puesta en marcha de proyectos y contratos internacionales en la Comunidad Europea.





INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE APOYO

Reino Unido

UK Business Incubation
<http://www.ukbi.co.uk/>



UK Business Incubation es el organismo que conduce los principios para el desarrollo de la comunidad de incubación británica. Con el apoyo del gobierno local y central, proporciona las oportunidades del entrenamiento y del desarrollo para los directores y socios de las incubadoras. La UKBI se constituye como un catalizador para la innovación, el desarrollo y el cambio, elevando los índices de supervivencia y crecimiento de las nuevas ideas del negocio.

Mision.

UKBI es el pilar de la incubación en el Reino Unido. Somos la punta de lanza el desarrollo de la comunidad de la incubación para realzar la calidad y la cantidad de incubadoras en el Reino Británico, trayendo abundancia, empleo y la oportunidades a las economías locales, regionales y nacionales.

Internacional

INFODEV INCUBATOR SUPPORT
CENTER
<http://www.infodev.org>
<http://www.idisc.net/>



InfoDev es un consorcio internacional de agencias bilaterales y multilateral oficiales del desarrollo y de otros socios dominantes, facilitado por una secretaría experta contenida en el banco mundial. Su misión es ayudar a países en vías de desarrollo y a los socios en la comunidad internacional a utilizar las tecnologías de información y de comunicación (TICs) con eficacia y utilizada como estrategia para combatir pobreza, promover el desarrollo económico sostenible, y para autorizar individuos y a comunidades para participar más con mayor claridad y creatividad en sus sociedades y economías.

InfoDev tiene herramientas de ayuda como el Centro-iDISC de ayuda a las incubadoras del infoDev, fue establecido según los términos del acuerdo de la concesión con la información para el desarrollo - infoDev - programa del grupo del banco mundial, de la asociación brasileña de los parques y de las incubadoras del negocio (ANPROTEC) de Base tecnológica y de la incubadora internacional de negocios (IBI) de Silicon Valley. El centro de ayuda es la primera fase de la iniciativa de la incubadora del infoDev, que se dedica al establecimiento de una red de incubadoras para facilitar la aparición y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en países en vías de desarrollo.

EE.UU. / Internacional

Red Europea de BICs EBN (European
BIC Network)
<http://www.ebn.be>



La asociación nacional de la incubación del negocio (NBIA) es una asociación privada, sin ánimo de lucro. NBIA agrupa a organizaciones y a profesionales a través del mundo que comparten un interés en avanzar el papel de la industria de la incubación de negocios como herramienta eficaz que apoya el proceso de desarrollar empresarios y sus negocios.

A través del año, NBIA desarrolla muchas actividades para apoyar el desarrollo profesional de los miembros: Estos incluyen:

Conferencias de la organización y entrenamientos especializados.

Producción de publicaciones que proporcionan acercamientos con practica de la incubación del negocios.

Investigación que conduce y estadística de compilación sobre la industria de la incubación.

Apoyando una publicación anual concede el programa que reconoce a las incubadoras, a los incubados y graduados excepcionales dentro de los miembros.

Foros que se patrocinan para identificar oportunidades que permitan el establecimiento de una red de información y apoyo entre los miembros.

Servicio que consulta internacional para contribuir al desarrollo y a la buena gerencia de programas de la incubación por todo el mundo.





INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE APOYO

Europa

Comisión Europea/Enterprise & Industry
http://europa.eu.int/comm/enterprise/index_en.htm



La comisión europea en su división de empresa e industria (Enterprise & Industry), integra un objetivo fundamental : “Crear una Europa emprendedora “, para lograr este ha encaminado una serie de áreas de política, dentro de las cuales se encuentra diferentes acciones de apoyo a las incubadoras de negocio, BICs y organizaciones similares. A continuación se enuncias las áreas de política de la comisión:

Áreas de Política

- Política De la Empresa
- Política De la Empresa
- Política de la ampliación y de la empresa
- Promover espíritu emprendedor y los SMEs, artes, economía social
- Política y redes de innovación
- Servicios, comercio y distribución, turismo
- E-negocio - industrias y servicios de la tecnología de información y de comunicación
- Responsabilidad Social Corporativa
- Nuevo y global acercamiento del solo mercado -
- Ambiente y desarrollo sostenible

Internacional

The ABC of Business Incubation
<http://www.spicegroup.de>



El grupo SPICE es una red global que representa 41 países incluyendo 27 nacionales y asociaciones internacionales de los centros de la innovación. Los miembros del grupo SPICE son expertos en la incubación del negocios, centros de la innovación, parques tecnológicos, el desarrollo económico regional, la transferencia de tecnología y el espíritu emprendedor. Los miembros de SPICE representan una diversidad de profesionales y bancos de información, la experiencia y habilidades de muchas organizaciones e diversas áreas relacionadas con la incubación de empresas.

Francia / Internacional

France Technopoles Entreprises innovation
<http://www.reseauftei.com/htmlgb/index.php3>



Misión

El France Technopoles Entreprises Innovation es una entidad dedicada a desarrollar lazos y cruces eficientes entre la investigación y la Industria. Construye vínculos temáticos entre pequeñas y medianas empresas y los centros de investigación.

Se dedica a identificar, seleccionar y asistir proyectos de innovación en laboratorios y compañías con el propósito de incrementar la calidad en el flujo de proyectos innovativos facilitando el desarrollo de nuevas Start-up como también de las PyMEs existentes.

Identificar prospectos de compañías que probablemente se puedan establecer en la región gracias a una política apropiada de innovación.

Trabajo en Red de Profesionales

El France Technopoles Entreprises Innovation FTEI desarrolla intercambio de experiencias y mejores practicas entre miembros, promotores de innovación y espíritu de trabajo en red.

Nodrizza Incubation Partner

Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de empresas

2005

Equipo de Desarrollo del Documento :

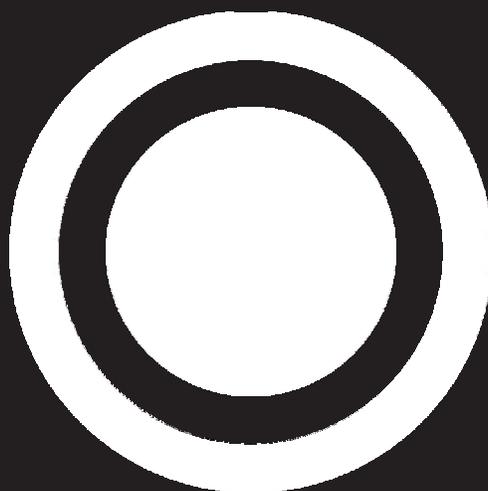
Islena Torres Rondón
Jhonny Fernando López Torres
Mónica Vallejo Zea
Oliverio González Palacio
Juan Pablo Aristizábal Castillo
William Pérez Cotrino

Diseño de Cubierta :

Jhonny Fernando López Torres
Mónica Vallejo Zea

IMPRESO EN COLOMBIA-PRINTED IN COLOMBIA

HECHO EN COLOMBIA



Nodriza Incubation Partner
Calle 46 No. 19 - 09 Of 201
Tel 320 13 89 - 287 60 39
Bogotá - Colombia



Nodriza