
Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta

Business Incubator Model: An Approach

Claudia Alba Ortuño

*Licenciada en Ingeniería Comercial.
Universidad Católica Boliviana “San Pablo”,
Unidad Académica Regional Cochabamba.
claudia.alba.o@gmail.com*

ALBA Ortuño, Claudia; (2015). “Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta”. Perspectivas, Año 18 – N° 36 – noviembre 2015. pp. 65-90. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba.
Clasificación JEL: L26, M13, M19, O22.

Resumen

El presente artículo busca desarrollar un modelo que pueda sistematizar los procesos de incubadoras de empresas en Cochabamba. Se ha desarrollado el mismo mediante un estudio descriptivo y propositivo. Se han revisado modelos de incubación exitosos y se los ha adaptado a nuestra realidad y características de nuestro país, por ende el mismo puede ser adaptado para los distintos departamentos del país, así como para diferentes sectores de la economía.

Palabras clave: Emprendimiento, Incubadora de Empresas, Innovación, Modelo de Incubación, Hub 7 S.A.

Clasificación JEL: L26, M13, M19, O22

Abstract

The present article aims to develop a model that can systematize the processes of incubators in Companies in Cochabamba. It has been developed in a descriptive and purposeful study. We have reviewed models of successful incubation and they have been adapted according to the characteristics and reality in our country. This model can be adapt and be successful for all the departments in Bolivia and for the different economic areas.

Key words: Entrepreneurship, Bussines Incubator, Innovation, Incubation Model, Hub 7 S.A.

JEL Classification: L26, M13, M19, O22

Introducción

La puesta en marcha de las incubadoras de empresas como se las conoce ahora, empezó en la década de 1970 y desde ese entonces se lo utiliza como una herramienta probada para la creación de fuentes de trabajo y para fortalecer el inicio y proceso de desarrollo de nuevas empresas. (Vela, 2011)

Según el NetValley (Comunidad de Incubadoras de Base Tecnológica de Pennsylvania – Estados Unidos), la primera referencia que se tiene de una incubadora de empresas data de 1951 con el establecimiento de la Stanford Industrial Park, que inició como un parque industrial y posteriormente se convirtió en un parque tecnológico en cooperación con una universidad. William Shockley y Frederick Emmons, profesores de la Universidad de Stanford, establecieron las primeras industrias de alta tecnología en un área de 8000 acres que estaban sin uso. Establecieron un programa para incentivar a los estudiantes a quedarse a fundar sus negocios en ese espacio brindándoles un capital de riesgo.

En este sentido se reconoce que las incubadoras de empresas tuvieron sus inicios en los Estados Unidos entre 1950 y 1960, sin embargo no fue hasta la década de los 70 cuando ocurrió el colapso de la industria tradicional y que es necesaria una nueva estrategia para ayudar a regenerar sectores en estado crítico, es así que nace el concepto de proveer servicios de asistencia empresarial y se empiezan a crear varias incubadoras, la mayoría sin fines de lucro y en asociación con comunidades locales. (Incubadoras)

En la década de los 80 y 90 las incubadoras se popularizaron y la creación de pequeñas empresas fue reconocida como un factor de desarrollo, así incluso, en muchos países el gobierno las adoptó para reducir las probabilidades de fracaso y acelerar el proceso de creación de empresas.

Este concepto se encuentra bastante difundido, principalmente en países de economías desarrolladas que tienen congregaciones de incubadoras. En Latinoamérica está consolidada la Red Latinoamericana de Asociaciones de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (RELAPI) y la Red Latino-Americana y Caribeña de incubadoras de empresas (RedLAC) a los cuales Bolivia pertenece. Dentro de Bolivia en septiembre del 2010, el Viceministerio de Ciencia y Tecnología (VCyT) del Ministerio de Educación junto con instituciones implicadas en esta temática como la Incubadora de la Universidad Mayor de San Simón, Universidad Pública del Alto, Universidad

Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Fundación MAYA y Fundación iFARO dieron los primeros pasos para llegar a conformar una red nacional de Incubadoras de Empresas que recibe el nombre de Bolivia Incuba.

El objetivo de Bolivia Incuba es fomentar la creación y fortalecimiento de empresas innovadoras mediante el apoyo a incubadoras y el fomento del emprendedurismo. Maneja dos líneas de trabajo, que son el fortalecer los modelos de emprendimientos e implementar modelos de incubación de empresas de base tecnológica.

La Red Bolivia Incuba tiene como miembros a 12 instituciones entre universidades públicas, privadas y fundaciones, pertenecientes a 5 departamentos del país (5 de La Paz, 3 de Cochabamba, 2 de Santa Cruz, 1 de Oruro y 1 de Sucre). (Ministerio de Educación, 2011)

Según datos obtenidos de Fundaempresa, en el año 2012 han empezado a operar una gran cantidad de empresas en la ciudad de Cochabamba, es más, la cantidad de nuevas empresas se han estado incrementando en los últimos años, sin embargo, el fenómeno que está ocurriendo es que también se están cerrando muchas más. Este dato es alarmante ya que en el último año la cantidad de empresas cerradas supera la cantidad de empresas abiertas, es decir, en vez de generar más empleos estos se están reduciendo y se están realizando inversiones en empresas que terminan en nada ya que al corto tiempo estas se cierran. (Fundaempresa, 2013)

Igualmente, con datos de Fundaempresa del año 2013, se tiene que el 87% de los emprendimientos en Bolivia son de ventas al por menor. De estos, el 66% genera un empleo aparte del fundador y el 34% no genera ningún empleo. Solo el 1% de todos los emprendimientos en Bolivia ofrece productos o servicios innovadores y/o tiene potencial de impacto. (Fundaempresa, 2013)

Con todos estos datos, se han buscado maneras de mejorar el desempeño de los nuevos negocios y el poder incentivarlos. Una forma de hacerlo fue implementando incubadoras de negocios, las cuales en su mayoría funcionan en universidades y unas cuantas de manera privada, sin embargo éstas no cuentan con un proceso de incubación sistematizado, es decir no cuentan con un conjunto estructurado de herramientas por los cuales deben pasar las ideas para poder concluir sus procesos de incubación de manera exitosa, esto es generado por las siguientes causas:

- Las incubadoras que se tienen en nuestro país, buscan modelos de incubación de incubadoras de otros países que funcionen correctamente y es lo que aplican sin realizar la evaluación pertinente para ver si es el modelo adecuado para nuestro contexto ni hacerle cambios para que pueda funcionar correctamente.
- Las incubadoras de empresas que han empezado a funcionar en nuestro medio se inician con personas que no cuentan con los conocimientos necesarios para manejarlas y mucho menos para poder desarrollar apropiadamente las metodologías adoptadas.

Considerando esto, en los últimos años se puede observar que las universidades están tratando de incrementar los emprendimientos entre los estudiantes, en congresos enfocados a emprendimientos y eventos como el “Start-up”, en los cuales primeramente se dan los pasos básicos para poder verificar la viabilidad de un proyecto y posteriormente se convoca a un concurso a los estudiantes para que presenten sus proyectos, se realiza una exposición donde invitan a personas que estarían dispuestas a invertir en estas ideas y se generan lazos entre estas personas. Ésta es una buena iniciativa, sin embargo es necesario reenfoclarlas y manejarlas de mejor forma ya que los resultados que se obtienen actualmente no suelen ser muy favorables.

Las bases para generar un entorno innovador están planteadas, existen las incubadoras de empresas y existen ideas innovadoras, es necesario ahora hacer las correcciones necesarias para que no solo se tengan herramientas que incentiven la innovación y el desarrollo de negocios sino que estas sean las correctas y apropiadas para el entorno y poder lograr realmente negocios funcionales y rentables.

En este sentido, en el presente artículo se intenta dar respuesta a la problemática de que las incubadoras de empresas en Bolivia no cuentan con un modelo de incubación sistematizado, al contrario de ello se realizan incubaciones de manera empírica, lo cual genera que las empresas que salen de incubadoras no sobrevivan al paso del tiempo.

El objetivo principal es desarrollar un modelo de incubación para empresas sistematizado, que les permita a los emprendimientos iniciar y desarrollarse de manera sostenida, considerando macro procesos, procesos internos y procedimientos para una incubadora de empresas.

La estrategia metodológica comprende centralmente la modelización, a partir de la constitución de una base empírica. La modelización tiene las siguientes características:

- Identificación de macro procesos de una incubadora de empresas.
- Descripción de procesos para cada macro proceso.
- Identificación de procedimientos para cada proceso

Para la constitución de base empírica, principalmente se recopila y se procesa información elaborada por la empresa Hub 7 S.A. e instituciones oficiales como Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Educación y Banco Central de Bolivia.

La disponibilidad y ayuda de la base empírica permite relacionar las variables analizadas y verificar los mejores pasos para poder obtener un modelo de incubación de empresas que sea adecuado para nuestro entorno.

Es importante señalar el carácter propositivo del documento, ya que se busca una alternativa de solución a una necesidad de la sociedad de creación de más empleo y búsqueda de mayor grado de industrialización de nuestra economía.

En términos espaciales el estudio está localizado en el municipio de Cochabamba con un alcance temporal que abarca el periodo 2012 al 2014. Se adecua a las características de sectores urbanos de nuestra realidad boliviana, así como a necesidades que tienen los emprendedores de nuestro entorno como del sector consumidor.

El modelo de incubación está en proceso de aplicación en la empresa Hub 7 S.A.¹, ubicado en Cochabamba, constituida como una plataforma global de emprendedores transformacionales que promueve la inspiración, comunidad y acción a través de emprendimientos sostenibles que solucionan problemas en mercados emergentes.

En los siguientes acápites se abordan algunos elementos teórico-conceptuales, modelos de incubadoras destacadas, la situación diagnóstica del ecosistema emprendedor de Bolivia, una propuesta de modelización y conclusiones.

1. Sociedad Iniciadora de Emprendimientos Transformacionales y Económicos

1. Consideraciones Teórico-Conceptuales

El abordaje de elementos conceptuales como Ecosistema Emprendedor, Incubadoras de Empresas, Macro Procesos de Incubación y Metodología Lean Start-up, constituirá una base teórica para el modelo de incubación de empresas.

Ecosistema Emprendedor

Conjunto de agentes que favorecen o inhiben el impulso de una persona para convertirse en un empresario, así como determinan las probabilidades de éxito después del lanzamiento de una nueva actividad.

Se considera dicho conjunto de agentes, como grupos de interés en el emprendimiento, que operan en un determinado entorno geográfico. Son grupos que tienen un interés, real o potencial, en que haya más espíritu empresarial. Entre dichos agentes podemos encontrar a entidades públicas, escuelas, centros de formación profesional, universidades, empresas, inversores, sistema financiero, empresarios, líderes sociales, centros de investigación, representantes de los trabajadores, estudiantes, fundaciones privadas, organismos internacionales de ayuda, etc. (Isenberg, 2010)

Incubadoras de Empresas

Son organizaciones que pueden ser tanto gubernamentales como de carácter privado que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas mediante procesos de capacitación y asesoría empresarial y aportan los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas. Tienen el objetivo de contribuir al desarrollo empresarial del Estado dado que reduce los riesgos de cierres de negocios. (Isenberg, 2010)

Macro Procesos de la Incubación

Se identifican el conjunto de los siguientes macro procesos:

- **Sensibilización:** La sensibilización es un impulso al emprendimiento y a la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad. Su objetivo es transformar el proyecto de vida de las personas hacia el emprendimiento. (Vesga & Guerrero)
- **Identificación:** En esta etapa se da la elaboración de la idea, desarrollo y terminación del plan de negocios. El objetivo es desarrollar el plan de

negocios y buscar la creación de la empresa. (Vesga & Guerrero)

- **Formulación:** Acompañamiento de las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa. El objetivo es implementar y asesorar el plan de negocios. (Vesga & Guerrero)
- **Puesta en marcha:** Consolidación, seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa. El objetivo es reformular el plan de negocio y sus estrategias. (Vesga & Guerrero)
- **Aceleración:** Asesoramiento integral enfocado a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos clientes. El objetivo es ampliar y generar valor agregado para la operación de las empresas. (Vesga & Guerrero)

Metodología Lean Start-up

Es una metodología utilizada a la hora de abordar el lanzamiento de negocios y productos. Los orígenes del método se sitúan en la filosofía de producción *Lean manufacturing*. Según los principios de *Lean manufacturing*, se considera como desperdicio todo aquel gasto de recursos que vaya dedicado a un objetivo que no sea la creación de valor para el consumidor final.

Con los métodos usuales, las empresas comienzan las etapas de desarrollo y el marketing antes de chequear si efectivamente los supuestos o hipótesis que utilizaron en su planificación estratégica son realmente válidos. Así, el desarrollo podía concluir en la creación de artículos para una necesidad inexistente, lo que conllevaría pérdidas para la compañía.

En cambio, la metodología Lean Start-up no tiene como objetivo idear planes de negocios, sino que se enfoca en un proceso para descubrir qué artículos tendrán éxito en el mercado y cuáles no. Con un acercamiento científico, busca primero validar las hipótesis y presupuestos esgrimidos mediante la experimentación de los consumidores con determinado producto. (Ries, 2011)

Modelos de Incubadoras Destacadas

Se han elegido incubadoras que destacan a nivel mundial para analizar sus modelos de incubación y qué es lo que las hace exitosas y que los proyectos que tienen sean exitosos también.

- WAYRA es una incubadora/aceleradora de empresas de base tecnológica perteneciente a Telefónica (Provedora de telecomunicaciones española) que inicio su funcionamiento en abril del 2011. Actualmente en el mundo hay 14 Wayras en 12 países. Al ser una incubadora que funciona en tantos lugares, una de sus características es que tu idea no sea enfocada a nivel local, sino a nivel mundial. (Wayra, 2013)
- Start-Up Chile: Este programa fue iniciado por el Gobierno de Chile con el apoyo de InnovaChile (Gerencia de Innovación) y la Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO). Recibe financiamiento del Ministerio de Economía, Ministerio de Relaciones Internacionales y Ministerio de Interior. El programa empezó a principios del 2010 con 22 proyectos de 14 países. Este programa busca atraer emprendimientos extranjeros para que se instalen en Chile y de esta forma Chile se pueda convertir en una plataforma para estos. Se basa en 7 valores principales que son: El valor de las personas, atreverse a no ser cuadrado, crear cosas extraordinarias, hacerlo uno mismo, balance corazón/cabeza, la tribu y nunca parar. (Fontaine, 2012)
- Y-Combinator: Acelerador de negocios fundado en 2005 por Paul Graham, un inversor de empresas tecnológicas que vino a cambiar el modelo de incubación tal como estaba pensado hasta entonces. Graham, centró su incubadora en el emprendedor: invertía poco dinero en cada proyecto (alrededor de 20 mil dólares) e invierten en muchos negocios con los cuales trabajan intensamente por 3 meses, fortaleciendo sus recursos humanos con herramientas y estrategias de crecimiento de habilidades de negocios hasta el día del Demo Day donde se muestran los proyectos a los inversionistas. Posterior a esto, Y-Combinator sigue apoyando a la compañía para que no fracase por todo el tiempo que esta lo requiera. (Y-Combinator, 2012)
- Start-up Brasil: Programa lanzado por el gobierno del Brasil, que ha sido creado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI) con el apoyo de incubadoras de su región. El proceso del Start-up Brasil cuenta con tres fases, que se dan en el lapso de un año, y son las siguientes:

Primera fase: Por medio de publicaciones oficiales se deben

seleccionar incubadoras, las cuales serán responsables de los proyectos que se seleccionen. A estas incubadoras seleccionadas se las debe capacitar para que funcionen de la mejor manera posible para acelerar el proceso de creación de los emprendimientos.

Segunda fase: Se realiza la selección a nivel global de proyectos que estén basados en la tecnología recordando que el 25% de estos deben ser extranjeros.

Tercera fase: La incubación inicia. Los proyectos seleccionados entran a la infraestructura de la incubadora e inician el proceso que dura de 6 a 12 meses. (Start-up, 2013)

- Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT): Incubadora de Empresas del Instituto Politécnico Nacional de México es el organismo público que se encarga de promover y estimular la creación de empresas de alto impacto. Su función es poder generar un entorno que provea las condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica. (CIEBT, 2012)

Cuadro No.1 Resumen de los Modelos de Incubación de Empresas Destacadas

/MODELO/F ACTORES	Wayra	Start-up Chile	Y- Combinator	Start-up Brasil	CIEBT
Lugar de aplicación	Latinoamérica y Europa	Chile	Estados Unidos	Brasil	México
Criterios de Selección	Carácter innovador y disruptivo. Novedad tecnológica. Atractivo de la oportunidad	Personal: Talento y compromiso del emprendedor, experiencias previas, grupos a los que pertenece. Proyecto: Estrategia, diferenciación e innovación, impacto global y competitividad y mercado objetivo	Busca que los proyectos sean:- Escalables -Replicables -Rentables	Calificación del emprendedor Consistencia de la propuesta de negocio Relación con los programas actuales que están manejando	Criterios de selección subjetivos de un comité interno y luego un comité externo
Tiempo de incubación	6 meses	6 meses	3 meses	6 a 12 meses	Mínimo 6 meses

MODELOFACTORES	Wayra	Start-up Chile	Y-Combinator	Start-up Brasil	CIEBT
Etapas	-Selección -Incubación -Apoyo posterior	-Convocatoria mundial -Selección -Incubación	-Selección -Incubación -Post incubación	-Selección de incubadoras -Selección de proyectos -Incubación	-Pre incubación -Incubación -Post incubación
Financiamiento	SI	SI	SI	SI	NO
Infraestructura	SI	SI	NO	SI	SI
Seguimiento post-incubación	SI	NO	SI	NO	SI
Modelo de negocio	Modelo de Participación Patrimonial	Subvención	Modelo de Participación Patrimonial	Dependiendo la incubadora	Modelo de Deuda Aplazada

Fuente: (Wayra, 2013); (Start-up, 2013); (Y-Combinator, 2012); (Fontaine, 2012); (CIEBT, 2012); Elaboración propia, 2013

En este sentido, considerando la información presentada en el cuadro No.1 es posible examinar las características de cada uno de los modelos.

El modelo de incubación que utiliza Wayra es bastante bueno ya que realiza primeramente visitas a los lugares para poder despejar todas las dudas y después del proceso sigue apoyando a las empresas para que estas no quiebren en su etapa inicial, sin embargo este modelo desde su concepción está pensado para realizarlo a nivel mundial por el enfoque que tiene y la presencia que tiene esta incubadora en tantos países, por lo cual no sería un modelo adecuado para Bolivia dado que nuestra incubadora al menos por el momento tendrá un enfoque local o a lo mucho nacional.

El modelo planteado por el Start-Up Chile es interesante dado que surge desde el gobierno por lo cual cuenta con mayor respaldo. Brinda a las empresas infraestructura y financiamiento, requerimientos básicos y necesarios de todo emprendimiento, sin embargo una vez que la empresa está en funcionamiento termina el trabajo de la incubadora. Este aspecto puede generar resultados negativos dado que es probable que alguna variable no esté en la realidad como se ha planificado y la nueva empresa no pueda lidiar con esto y se tenga que cerrar.

Tenemos por otra parte el modelo de Y-COMBINATOR, el cual funciona bien y brinda a sus incubados financiamiento, aunque este es más reducido que los financiamientos que las otras incubadoras dan y les da apoyo al terminar el proceso de incubación, sin embargo no les da infraestructura dado que piensan que no es necesario y que debido a las características de los negocios que incuban estos se pueden manejar desde los hogares y de manera online.

El modelo de incubación que utiliza el Start-Up Brasil tiene la debilidad en el momento posterior a la incubación dado que puede que las empresas fracasen en esta fase inicial, sin embargo al igual que el Start-Up de Chile está respaldado por el gobierno y trabaja con incubadoras de primer nivel que aparte de ser buenas al entrar a este programa tienen una etapa de capacitación para que puedan apoyar adecuadamente a los negocios que se presenten.

Por ultimo tenemos el modelo de incubación que utiliza el CIEBT en México, el cual consta de 3 etapas. Este modelo brinda infraestructura y seguimiento a las empresas sin embargo no brinda financiamiento pero ayuda a las empresas a que puedan conseguirlo. Este modelo es bastante completo debido al trabajo anterior y posterior a la incubación que se tiene con las empresas.

Situación Diagnóstica del Ecosistema Emprendedor de Bolivia

El 28 de Mayo del 2013, se realizó el 1er Simposio Nacional de Emprendimiento en la Ciudad de Cochabamba – Bolivia, al tiempo de inaugurar las instalaciones del Hub 7 S.A. una plataforma global de emprendedores transformacionales que promueve la inspiración, comunidad y acción a través emprendimientos sostenibles que solucionan problemas en mercados emergentes.

En este Simposio en el que participaron diversas incubadoras de empresas de toda Bolivia, se realizó levantamiento de información necesario para saber el estado del ecosistema emprendedor boliviano para así poder identificar las áreas donde las incubadoras de empresas necesitan apoyo.

Se obtuvieron los siguientes resultados de los macro procesos en las cuales estas instituciones trabajan:

Cuadro No.2 Macro Procesos que Realizan las Incubadoras

ORGANIZACIÓN	MACROPROCESOS				
	Sensibilización	Identificación	Formulación	Puesta en Marcha	Aceleración
Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno	X	X	X	X	
Cámara Junior Internacional	X				
Fundación Trabajo-Empresa	X	X	X	X	X
IFARO			X	X	X
Fundación Progreso		X		X	X
Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra	X	X	X	X	
Universidad San Francisco Xavier		X	X	X	
Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	X	X			
Universidad Mayor de San Simón	X	X	X	X	
Universidad Privada Boliviana	X	X	X	X	
Universidad Católica Boliviana	X	X	X	X	
Cámara Departamental de Industria	X	X	X	X	
Fundación para la Producción					X
Universidad Técnica de Oruro	X	X	X		
Universidad Pública de El Alto (economía)	X	X	X		
Universidad Pública de El Alto (ingenierías)	X	X	X		
Consejo Departamental de Competitividad de Cochabamba-1	X	X	X	X	
Consejo Departamental de Competitividad de Cochabamba-2	X	X	X	X	
Consejo Departamental de Competitividad de Cochabamba-3	X	X	X	X	
TOTAL	15	16	15	13	4

Fuente: Elaboración propia, 2014

Al concluir este levantamiento de información se observa que de 19

instituciones, la cantidad de éstas que realizan los procesos de sensibilización, identificación, formulación y puesta en marcha es bastante razonable, sin embargo únicamente una (Fundación Trabajo Empresa) realiza el proceso completo de incubación. Esta es una debilidad que se tiene y por ende el modelo de incubación que se proponga debe contener todos los macro procesos.

En esta misma reunión, sin buscar resultados representativos, sino obtener mayor información sobre la situación del ecosistema emprendedor en el país, el Hub 7 S.A. realizó una encuesta a algunas instituciones del área.

- Se les consultó sobre sus principales actividades desarrolladas en el año 2012 y se observó que de cada 3 actividades que mencionaron cada institución al menos una es de sensibilización, lo cual respalda lo analizado en la anterior pregunta sobre la importancia que se le da a esta primera etapa del proceso emprendedor.
- Posteriormente se pidió a las instituciones que identifiquen a sus principales socios estratégicos tanto dentro como fuera de Bolivia, la mayoría de las instituciones no tiene socios fuera de Bolivia o cuentan solamente con uno y sus socios dentro de Bolivia son usualmente los mismos y no son muchos por lo cual se ve la necesidad de fortalecer las redes que se tienen dentro del país.
- Se les pidió identificar las principales debilidades que ellos identifican que tiene el Ecosistema Boliviano y la mayoría coincidió en que el principal problema es la falta de coordinación y articulación que existe entre todas las entidades que están en el medio seguido por problemas en la gestión de Incubación y Aceleración. Estos son problemas que se pueden solucionar con un modelo de incubación base para todas las entidades del entorno boliviano.
- Se consultó la forma en que cada una de estas entidades mide el éxito de su organización y que indicadores utilizan para esto, todas las instituciones utilizan indicadores diferentes que son más o menos adecuados o medibles, sin embargo no existe un solo indicador que pueda servir para relacionar el éxito o fracaso de una incubadora en relación a las demás.

En los últimos años los índices relativos a la innovación han ido mejorando

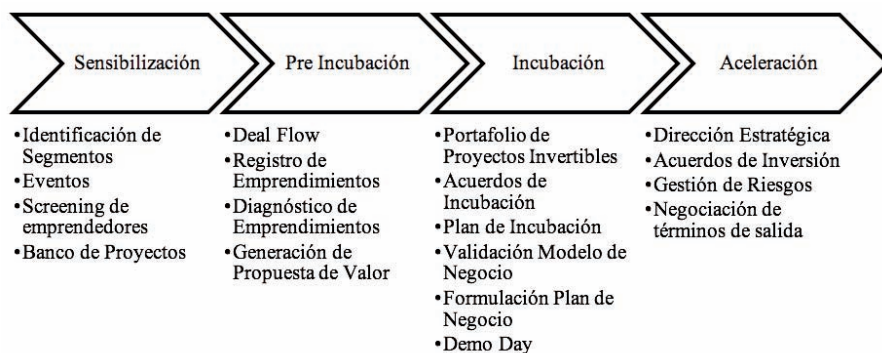
en el país, sin embargo aunque los números de empresas se han incrementado, estas son muy poco o nada innovadoras por lo cual se da la necesidad de buscar formas de incrementar este tipo de empresas. Se observa que tanto en Chile como en Brasil la existencia de incubadoras ayuda mucho en este proceso por lo cual siguiendo un modelo adecuado puede ser igual de beneficiario para nuestro país.

Cualquier incubadora de negocios debe ser capaz de buscar alternativas factibles para evitar las amenazas que el entorno presenta y poder así consolidar sus empresas en el medio.

Desarrollo de la Propuesta de Modelización

Las etapas que tendrá nuestro modelo serán sensibilización, pre incubación, incubación y aceleración, dado que un problema que se tiene es que las empresas que inician su funcionamiento cierran al poco tiempo, es por eso que vemos necesario un modelo que pueda verificar durante un periodo de tiempo que la empresa esté funcionando adecuadamente o revisar qué cambios se tienen que hacer. La infraestructura será dada a los incubados dependiendo de los requerimientos de estos.

Gráfico No. 1 Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración propia en base a Hub 7 S.A. 2014

Cada uno de los macro procesos tiene una duración aproximada y tiene procesos internos que a su vez cada uno de estos debe tener procedimientos que permitirán que una idea pueda despegar.

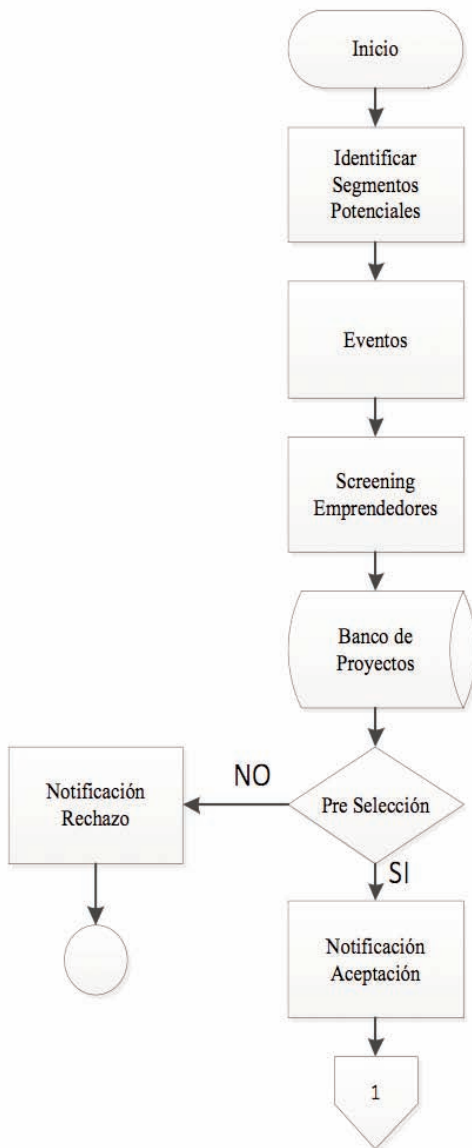
Macro Proceso de Sensibilización

Este Macro Proceso tiene los siguientes cuatro procesos internos.

- Identificación de Segmentos Potenciales
 - o Emprendedores Potenciales: Emprendedores con idea de negocio no validada. La misma no genera ingresos. Menos de 3 miembros y menos de 3 años de experiencia. Alto riesgo de fracaso.
 - o Emprendedores Nacientes: Emprendedores con un modelo de negocio implementado, validado con clientes de pago. La misma genera ingresos. Buscan pasar el Valle de la Muerte.
 - o Emprendedores Dinámicos: Emprendedores con un modelo de negocio probado con un portafolio de clientes y un canal de distribución establecido y flujo de caja positivo.
- Eventos
 - o Start-up Weekend: Evento donde se unen emprendedores de distintas áreas (diseñadores, programadores, administradores de empresas, etc) y en un fin de semana buscan llevar ideas a prototipos de proyectos emprendedores de base tecnológica.
 - o Simposio “De Huevo a Gallina”: Los propósitos de este simposio son difundir y celebrar experiencias exitosas en emprendimientos dinámicos, que sean inspiradores y motivacionales, analizar y difundir las nuevas metodologías, herramientas e instrumentos prácticos de relevancia que se están aplicando en diversos entornos para desarrollar “Modelos de Empresa” y analizar casos prácticos de nuevas empresas y nuevos empresarios que han basado su proceso empresarial en esas nuevas metodologías de “Modelos de Negocios Dinámicos”.
 - o Expo Novus: Su propósito es la promoción generación, entrega y celebración de emprendimientos innovadores, que busca solucionar problemas críticos en multi-sectores de la sociedad a través del diseño, innovación y tecnología. Además de inspirar iniciativas, proyectos y emprendimientos que incorporan o innovan procesos, metodologías y métodos en su diseño, tecnología, funcionalidad e impacto.

- o Currícula de Talleres de Sensibilización.
 - Taller Diseña Tu Futuro: El propósito es que los jóvenes puedan planear lo que desean hacer una vez acaben el colegio e incitarlos al emprendimiento desde edades tempranas para que puedan tener sus propias empresas en vez de trabajar en empresas preestablecidas.
 - Mujeres Emprendedoras: Taller para mujeres donde por medio de un cuadernillo de trabajo y 7 cortos estilo novela se les enseñara la importancia de equilibrar la familia, el trabajo y su propia realización. Esto para dar un mayor impulso a las emprendedoras mujeres que suelen ser menos en nuestro entorno.
- o Boot Camps: Mini Start-up Weekend que dura medio día o un día y tiene el objetivo principal de incentivar la participación en el Start-up Weekend.
- Screening de emprendedores
 - o Identificar Ideas: Registro de todas las ideas de emprendimientos que han surgido en el proceso de Eventos
 - o Parámetros/Indicadores de Elegibilidad: Identificar los factores a considerar para que una idea sea elegible.
 - o Parámetros/Indicadores de Calificación: Establecer un sistema de calificación a las ideas.
 - o Invitación Directa: Seleccionar proyectos que automáticamente están dentro de los parámetros de calificación y por ende se les realizara una invitación directa para su participación en el proceso de incubación.
- Banco de proyectos
 - o Calificación: Todas las ideas de emprendimientos deben estar debidamente calificadas para su registro en el Banco de proyectos.
 - o Elegibilidad: Deben ordenarse en el Banco de proyectos acorde a su elegibilidad.

Gráfico No.2 Macro Proceso Sensibilización



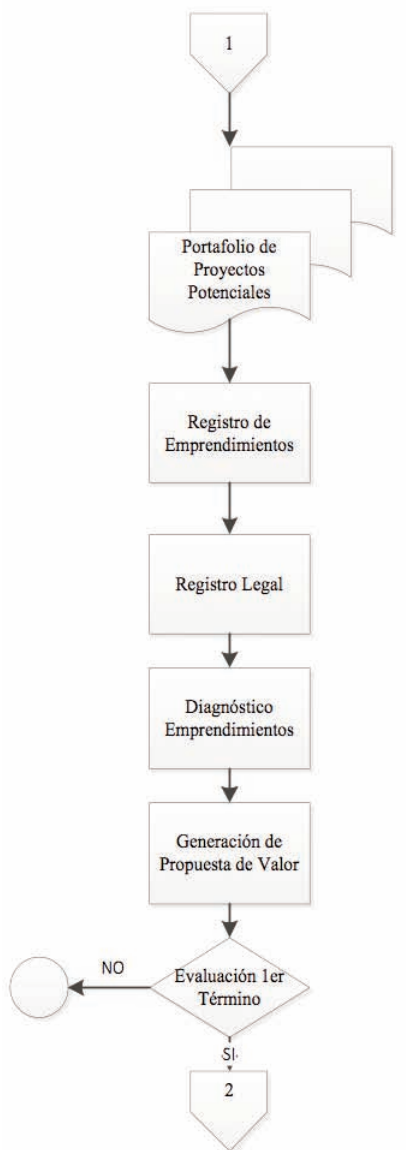
Fuente: Elaboración propia en base a Hub 7 S.A., 2014

Macro Proceso de Pre Incubación

Este macro proceso tiene los siguientes cinco procesos internos.

- Deal Flow
 - o Evaluación Técnica, Económica y Financiera: Los mentores revisan estas características en los proyectos para definir que tan sostenible podría llegar a ser.
 - o Evaluación del Modelo de Negocios: Los mentores analizan el Modelo de Negocios y lo califican.
- Registro de emprendimientos
 - o Ficha de registro: Los emprendedores deben llenar el formulario con información básica de cada uno de los integrantes del equipo.
 - o Brief de Emprendimiento: Los emprendedores deben llenar el formulario con información básica del emprendimiento.
- Registro Legal
 - o Manual de Bienvenida: El Hub 7 S.A. le debe otorgar el mismo a los emprendedores para que estos se familiaricen con la normativa interna del lugar.
 - o Contrato de confidencialidad: Que el Hub 7 S.A. como institución debe firmar así como los mentores para garantizar que la idea de emprendimiento no sea robada.
 - o Contrato de incubación: Que el emprendedor debe firmar para establecer algunas condiciones básicas que las partes deben cumplir.
- Diagnóstico de emprendimientos
 - o Cuestionario diagnóstico: Que debe llenar cada equipo emprendedor para poder identificar con mayor claridad la situación actual en la que se encuentra el emprendimiento.
- Generación de Propuesta de valor
 - o Talleres de temas específicos que duran alrededor de 3 horas cada uno y que incluyen trabajo que los emprendedores deben realizar de manera individual que permiten que estos lleguen a generar la propuesta de valor de su producto/servicio.

Gráfico No.3 Macro Proceso Pre Incubación



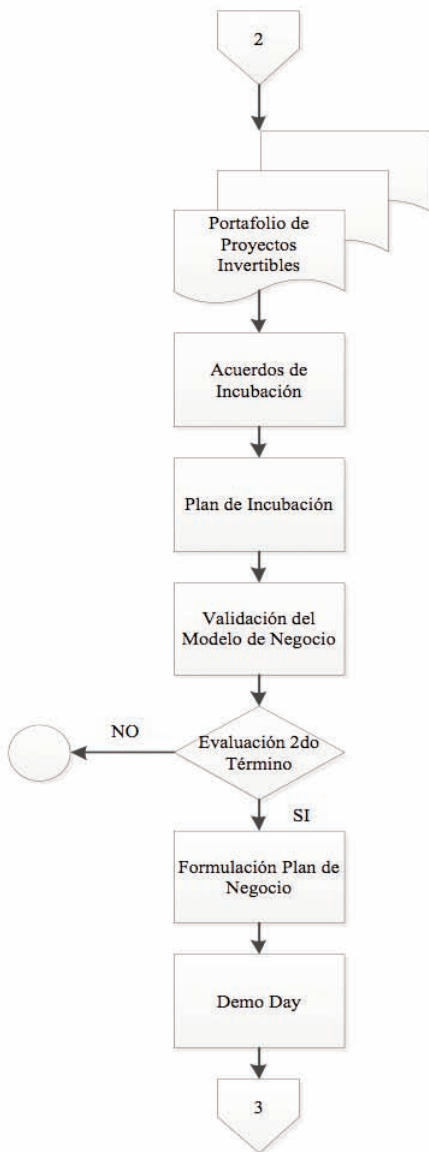
Fuente: Elaboración propia en base a Hub 7 S.A., 2014

Macro Proceso de Incubación

Este macro proceso tiene los siguientes cinco procesos internos.

- Portafolio de proyectos invertibles
 - o Calificación: Se evalúa como les fue a los emprendimientos en el proceso de pre incubación
 - o Selección: Se identifican los proyectos que pasaran a esta etapa y los que no.
- Acuerdos de Incubación
 - o Contrato de Incubación: Que define las condiciones de ambas partes de aquí en adelante.
 - o Términos de Incubación: Que son independientes para cada emprendimiento acorde a las características que tiene.
- Plan de incubación
 - o Cronograma: Acorde a los talleres que debe tener cada emprendimiento y el apoyo de que mentores necesita además del grado de avance que tiene.
- Validación Modelo de Negocio
 - o Lean Start-up: Se usara esta metodología para poder confirmar o rechazar las hipótesis que se plantearon respecto al modelo de negocio.
- Formulación Plan de Negocio
 - o Análisis Financiero: Inversión necesaria, ingresos y gastos, flujo de efectivo.
 - o Escenarios de Mercadotecnia: Los emprendedores deben hacer un estudio de los posibles escenarios de mercadotecnia que puedan enfrentar y como deben trabajar su marketing para cada uno de estos

Gráfico No.4 Macro Proceso Incubación



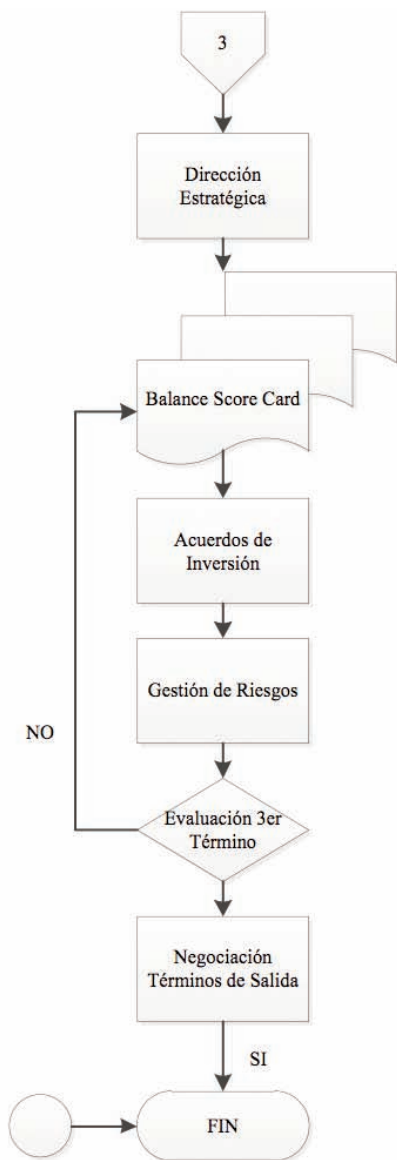
Fuente: Elaboración propia en base a Hub 7 S.A., 2014

Macro Proceso de Aceleración

Este macro proceso tiene únicamente cuatro procesos internos.

- Dirección Estratégica
 - o Plan Estratégico Administrativo: Acorde al Modelo de Negocio validado que se tiene.
 - o Plan Estratégico de Marketing: Acorde a los Escenarios de Mercadotecnia que se han estudiado.
 - o Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral): Para poder medir las actividades de la empresa en base a su visión y estrategia y tener una mirada global de la misma.
- Acuerdos de Inversión
 - o Firma de contratos: Ya sea con la incubadora, con inversores ángeles o cualquier otro inversor que se tenga
- Gestión de Riesgos
 - o Evaluación: Mediante herramientas se debe evaluar los riesgos e identificar maneras de mitigarlos
- Negociación Términos de Salida
 - o Firma de acuerdos con la Incubadora

Gráfico No.5 Macro Proceso Aceleración



Fuente: Elaboración propia en base a Hub 7 S.A., 2014

Macro Procesos y Áreas de Intervención

Con estos macro procesos definidos (Sensibilización, Pre incubación, Incubación y Aceleración), según el modelo planteado, se debe establecer los cruces que se tienen con las áreas de intervención. Las áreas de intervención con las que se trabajaran son estrategias de negocio, desarrollo de producto, desarrollo de clientes, desarrollo del emprendedor y finanzas. Se toman estas áreas de intervención porque el desarrollo de productos (producción), desarrollo de clientes (comercialización) y las finanzas son funciones empresariales básicas según Koontz, a éstas se agregan las estrategias de negocio que son la función principal de una empresa y al ser enfocado a nuevas empresas y emprendedores es necesario incrementar también un proceso de desarrollo del emprendedor.

Cuadro No. 3 Encadenamiento Metodológico de Macro Procesos y Áreas de Intervención

	Sensibilización	Pre incubación	Incubación	Aceleración
Desarrollo del emprendedor	X	X	X	X
Estrategias de negocio		X	X	X
Desarrollo de producto	X	X	X	
Desarrollo de clientes			X	X
Finanzas			X	X

Fuente: Hub 7 S.A., 2014

Es importante mencionar que los procedimientos deben integrar siempre todas las áreas de intervención.

Los macro procesos de pre incubación, incubación y aceleración tienen un tratamiento diferente al de sensibilización, dado que este está dirigido a cualquier persona para que se pueda incentivar el espíritu emprendedor y los otros son para personas que ya tienen una idea que quieren convertirle en empresa.

Conclusiones

El modelo de incubación que se ha planteado en este trabajo considera todos los aspectos necesarios para poder tener una empresa rentable y está adaptado a nuestro medio. Este modelo con todos los procedimientos como se lo plantea, puede ser vendido como modelo de incubación a cualquier incubadora de empresas de Bolivia para que puedan aplicarlo y obtener resultados exitosos dado que es un modelo planteado para nuestra realidad. Es por esto que ayudará a la sistematización de la red de incubadoras de Bolivia.

Este modelo de incubación puede ser utilizado como base para generar nuevos modelos de incubación para otros sectores de la economía que así lo necesiten acorde a los requerimientos específicos de cada tipo de proyectos.

Como se ha podido ver con la implementación realizada, este modelo ayuda a identificar las falencias y fortalezas de los proyectos y a partir de estos se hacen cambios para que al momento de invertir no se incurra en pérdidas y se tengan proyectos exitosos.

Una empresa que haya podido concluir con éxito el modelo de incubación y haya sabido responder a todas los procedimientos y retos que esta presenta está lista para lidiar con empresas del medio y está lo suficientemente consolidada, a diferencia de una empresa que no tiene claro un modelo de negocio y busca emprender sin el apoyo de este y sin propuesta de valor clara, tendrá dificultades para consolidarse

Además, toda empresa que pasa por el modelo de incubación, al hacerlo pasa por el valle de la muerte, que es la etapa donde la mayoría de las empresas fracasan, y por ende una empresa que pasa esta etapa tiene altas probabilidades de consolidarse.

El objetivo que se planteó este trabajo han sido logrado, se ha desarrollado un modelo de incubación que permite que la incubadora inicien sus actividades de manera sostenida dado que el modelo solo puede continuar si los proyectos son rentables en el medio y si no es así deben abandonar el proceso o reestructurarse para continuar.

Se ha constatado que hay poco conocimiento sobre incubadoras en el medio y muy poca gente está familiarizada con estos procedimientos por lo cual pienso que el presente proyecto es un aporte a todo el ecosistema emprendedor boliviano como aporte metodológico que puede ser replicable en toda Bolivia.

Referencias bibliográficas

- CIEBT. (2012). *Servicios que se ofrecen en el CIEBT*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de CIEBT: <http://ciebt.ipn.mx/servicios/Paginas/Servicios.aspx>
- Fontaine, J. (2012). *El Programa*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de Start Up Chile: <http://startupchile.org/espanol/el-programa>
- Fundaempresa. (2013). *Memoria 2013*.
- Hub 7 S.A. (2013). *Memoria*. Cochabamba.
- Incubadoras. (s.f.). *Incubadoras Antecedentes*. Recuperado el 8 de Mayo de 2013, de slidesshare: <http://www.slidesshare.net/incubadores/incubadoras-antecedentes-1617839>
- Isenberg, D. (2010). Como iniciar una revolución empresarial. *Harvard Business Review*.
- Ministerio de Educación. (2011). *Redes Nacionales de Investigación científica y tecnológica*. La Paz.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto.
- Start-up. (2013). *faq*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de Start-up Brasil: <http://startupbrasil.mcti.gov.br/en/the-program>
- Vela, J. (2011). *Modelo para la Creación de Incubadoras de Empresas en la Realidad Peruana*. Lima, Perú.
- Vesga, R., & Guerrero, A. (s.f.). *Modelo de Negocio*. Recuperado el 5 de Abril de 2014, de Cultura en Medellín: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudad/Documentos/Comfama_Septiembre_28_-_Modelo_de_Negocio.pdf
- Wayra. (2013). *FAQ*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Wayra: <http://wayra.org/es/ayuda/faq>
- Y-Combinator. (2012). *What we do*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de YCombinator: <http://ycombinator.com/about.html>

ALBA Ortuño, Claudia; (2015). "Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta". *Perspectivas*, Año 18 – N° 36 – noviembre 2015, pp. 65-90. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: L26, M13, M19, O22.

Recepción: 15-8-2015
Aprobación: 03-9-2015