TITULO

INCUBADORA EMPRESARIAL
Una alternativa de desarrollo.

AUTORES

Holger Maridueña Piedra.[1]
Fernando Altamirano Polit.[2]
Dr. Moisés Tacle Galárraga.[3]

1. Egresado en Economía con Gestión Empresarial, especialidad en Finanzas 1998.
2. Egresado en Economía con Gestión Empresarial, especialidad en MArketing 1998.
3. Ingeniero en Electricidad, ESPOL.
   M.C.en Ciencias de la Computación Stevens Inst. of Technology.
   PhD en Economía, University of Florida USA.

RESUMEN

Las incubadoras de empresas son entendidas como ambientes especialmente estructurados para apoyar a las pequeñas y medianas empresas colocando a su disposición recursos humanos, instalaciones e infraestructura administrativa operacional, estimulando el surgimiento de empresas modernas y competitivas, capacitadas tecnológica y gerencialmente.

Es un ente programa que se establece para que las pequeñas y medianas empresas recién fundadas puedan superar de la manera mas suave posible las primeras etapas de su desarrollo que son las más críticas ya sea por falta de experiencia o de financiamiento.

Las empresas destinatarias de esta ayuda (crédito, consultaría, asistencia tecnológica) son las Pymes y los empresarios. La finalidad de un programa de incubación es que la nueva empresa, después de un período de cuidados especiales, pueda mantenerse en un nicho del mercado compitiendo por si misma.

INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior Politécnica del Litoral ha estado desde sus orígenes movida por la misión de contribuir al desarrollo nacional a través de la adecuada transferencia de tecnología por tres canales significativos: la docencia, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad.

Razón por la cual hemos decidido analizar la problemática nacional actual y confrontarla con la misión de la ESPOL, considerando su desarrollo y experiencias, lo que nos ha llevado a plantear una forma efectiva que vincule los grandes objetivos nacionales, como son la disminución del desempleo y la mejora de la competitividad empresarial, con el deseo permanente de la ESPOL de desarrollo y bienestar de la comunidad.

Debido a esto hemos enfocado nuestro estudio a mejorar las expectativas futuras de un sector tan importante como el de la pequeña y mediana empresa, por lo cual presentamos a consideración este proyecto, que es un esfuerzo por tratar de aportar al desarrollo económico desde la perspectiva del sector empresarial, que es probablemente la fuerza más determinante en la economía del país.

El Proyecto Incubadora Empresarial está diseñado para crear un vínculo eficaz entre el sector académico con los sectores productivos del país para buscar e implementar soluciones para el mejoramiento de la productividad, fomentando la creación de empresas de tipo formal a partir del surgimiento de ideas, aplicación de conocimientos y experiencias que puedan aportar los profesionales, estudiantes y empresarios.

CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 OBJETIVOS

En términos generales, este estudio está dirigido a determinar la importancia de implementar en nuestro país el concepto de incubadora empresarial y la influencia que tendrá en el sistema económico nacional, tomando en cuenta las características y el rol preponderante del sector a beneficiarse (pequeñas y medianas empresas).

Este proyecto se ha originado como respuesta a la preocupación existente en cuanto a la falta de un ambiente favorable que estimule a la creación y modernización de las Pymes.[1]

El presente proyecto pretende alcanzar a su finalización los siguientes objetivos:

- Crear una infraestructura necesaria para el surgimiento y maduración de pequeñas y medianas empresas a través del compartimiento de instalaciones, equipos, divulgación, laboratorios y consultorías técnicas y gerenciales, a fin de reducir la elevada tasa de mortalidad característica en este tipo de empresas.

- Apoyar técnica y gerencialmente a las empresas, a través de la identificación y ofrecimiento de consultorías especializadas.

- Aumentar la interacción entre el sector empresarial y las instituciones académicas, otorgándole a la investigación un papel preponderante en la búsqueda de mejoras en los niveles de productividad y competitividad.

- Modernizar las empresas de sectores tradicionales de la economía a través de una oferta de productos y servicios generados por las empresas incubadas.

- Acelerar la consolidación de empresas, ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.

- Optimizar y reducir los costos para las empresas y para las entidades que ingresan a las incubadoras.

- Buscar transformar el conocimiento científico y tecnológico en productos y servicios que traigan beneficios a las comunidades de nuestro país.

1.2 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio abarca, en la Introducción, una visión general de la importancia del vínculo entre las instituciones académicas con los diferentes sectores productivos, además de una breve síntesis del proyecto y sus beneficios. Los objetivos generales y específicos planteados en el proyecto son expuestos en el Capítulo 1, así como los criterios existentes sobre la Incubadora Empresarial en el ámbito internacional

Para poner el problema en un contexto adecuado, el estudio abarca primero la situación de la pequeña y mediana empresa en nuestro país y el entorno en el que se desenvuelve, sus características e importancia; haciendo una breve descripción de las proyecciones del sector de la Pymes tanto a nivel nacional como internacional lo que es motivo del estudio hecho en el Capitulo 2.

A continuación, en el Capítulo 3, se analiza el marco teórico en el cual se basa la selección de los beneficiarios del proyecto, así como una síntesis del perfil del empresario de la pequeña y mediana empresa.

El Capítulo 4 analiza el potencial desarrollo de una incubadora empresarial, sus ventajas y desventajas y la gran importancia estratégica que puede adquirir, en el marco económico del futuro nacional.

El Capítulo 5 presenta recomendaciones de política, de acciones concretas, y de estudios futuros que el proyecto amerita.

Tres principios básicos para el éxito de una incubadora empresarial[2]:

- Enfocar la energía y recursos de la Incubadora Empresarial en desarrollar a las compañías incubadas.

- Administrar la Incubadora Empresarial como una empresa, como por ejemplo, optimizar los recursos utilizados.

- Desarrollar una sofisticada serie de servicios y programas que están enfocados en las compañías incubadas, dependiendo de sus necesidades y etapa de desarrollo.

Esta iniciativa es la más completa para la creación de empresas innovadoras que diversifiquen el nivel industrial del Ecuador.

2. ANÁLISIS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ECUADOR

2.1 DEFINICIÓN DE PYMES

Para poder determinar si una empresa es de tamaño grande, mediano o pequeño, existen diversos criterios pero la mayoría de ellos utilizan como base para la clasificación de las empresas los siguientes factores:

Plantilla de la empresa.
Volumen de facturación.
Balance general anual
Criterio de independencia

Según estos criterios se entenderá como Pequeña y Mediana Empresa aquella que:

- No tenga más de 250 trabajadores. .

- Cumpla el criterio de independencia. Se considerarán empresas independientes, las empresas en las que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de Pymes.

Este umbral podrá superarse en los dos casos siguientes:

Si la empresa pertenece a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.

Si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quién lo posee, y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de Pymes.

Cuando sea necesario distinguir entre empresas pequeñas y medianas, se entenderá por empresa pequeña aquella que:

- No tenga más de 50 trabajadores.

- Cumpla el criterio de independencia.

2.2 ENTORNO NACIONAL

El Ecuador vive momentos de cambio con el nuevo gobierno de turno, se firmó la paz con el Perú lo que implica un desarrollo conjunto de los dos países especialmente en las zonas fronterizas a través de los Tratados de Comercio y Navegación; se implementará un plan piloto sobre prevención y control de la corrupción que contempla la aplicación de reformas legales, mejorar los sistemas de información pública y educación para prevenir la corrupción; y se pretende resolver los gravísimos problemas que el país afronta en la actualidad como son la reforma tributaria, el manejo del déficit fiscal, la estabilización económica del país y la reactivación del aparato productivo y del sistema financiero

Se espera que el nuevo plan económico del país contemple la modernización y la privatización de las empresas y actividades del estado y que incluya una reorganización, reducción y mejoramiento de las empresas y actividades que utilizan los recursos financieros del presupuesto nacional.

Es en este ambiente de cambios que el sector de las pequeñas y medianas empresas debe ser reestructurado mediante políticas de apoyo que deben ser de fomento a la competitividad y no de proteccionismo frente a la competencia. El gobierno debe ser un ente emisor de las políticas concretas que faciliten y mejoren las condiciones del entorno donde se desenvuelven las Pymes. A su vez, el sector privado debe participar en el diseño de estas políticas y estar dispuesto a cooperar con la ejecución de las mismas.

2.3 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DEL SECTOR

Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar.

Los empresarios combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción, dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.

El rol del empresario Pyme es central tanto en el proceso de toma de decisiones como en la etapa de implementación de tales decisiones. Ello es así debido al vínculo entre el empresario y la empresa Pyme, personificada en su dueño, en su fuerte orientación a la acción que inciden en la estructura de la organización.

Estas características describen en términos muy generales algunos rasgos particulares de las Pymes, con estas características hemos tratado de definir un punto de partida desde el cual, asumiendo tales rasgos, es posible profundizar en la identificación de los factores relevantes que influyen en las empresas.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL

Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas Pymes se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivas a nivel internacional.

En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tienden a desalentar el desarrollo de las Pymes, en buena medida, la suerte de las firmas depende más de su habilidad en materia de gestión financiera de corto plazo que de su gestión estratégica global; asimismo, la debilidad de las relaciones con otras firmas e instituciones no les permite captar información estratégica predominando en las Pymes conductas de carácter defensivo, orientadas a neutralizar el impacto de la recesión en el mercado interno.

Un grupo minoritario de empresas se orienta hacia mercados externos aprovechando las oportunidades de internacionalización originadas en el inicio del proceso de integración regional, llevando a cabo procesos de innovación e inversiones orientados a elevar su productividad, siguiendo las mejores prácticas que están introduciéndose a nivel internacional.

Su base de recursos resulta poco adecuada para competir en nuevas condiciones de mercado, siendo necesario revisar sus capacidades competitivas básicas. Esta debilidad refiere principalmente a aspectos tales como el bajo nivel de diferenciación de los productos ofertados, su reducido nivel de especialización, el elevado grado de desactualización tecnológica, su escasa participación en redes competitivas sectoriales y/o regionales, la fragilidad de recursos propios y dificultades para acceder a fuentes de financiamiento, etc.

La mayoría de las empresas están poco habituadas a pensar en términos estratégicos y a evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones presentes, enfrentan también dificultades en la fase de ejecución de los proyectos, su implementación demanda una importante gasto de energías y, en los casos en que se carece de un adecuado soporte organizacional, se exige un alto nivel de dedicación por parte de los empresarios de la Pymes.

2.5 PROYECCIONES

Las Pymes en el Ecuador tiene un gran futuro por delante si se toman los correctivos necesarios para enrrumbarlas por el camino del éxito. Para lo cual se deben de iniciar procesos de internacionalización, enfocándose en las exportaciones como una actividad regular y estratégica.

Se debe trabajar basándose en el producto, con un enfoque de calidad y servicios orientados al cliente, lo que les permitirá actualizar su tecnología de producto a los efectos de mantener un elevado nivel de satisfacción de una demanda diferenciada. La definición del negocio de la empresa se debe basar en la identificación de las necesidades del cliente; desarrollando los servicios de postventa, y la capacidad de introducir nuevos diseños e imponer marcas.

En lo que refiere a las actividades de innovación, se debe de implementar sistemas de calidad, desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizacionales, nuevas formas de vinculación con el mercado; es de gran importancia fomentar las iniciativas de cooperación con firmas de la región a los efectos de capitalizar las oportunidades del Grupo Andino. Estos acuerdos constituirán un elemento vital para el mejoramiento de la competitividad de las Pymes, para lo cual se debe de aprovechar las estructuras de comercialización ya instaladas y el conocimiento del mercado.

3. LOS BENEFICIARIOS

3.1 MARCO DE REFERENCIA

Para poder establecer a los beneficiarios de este proyecto se han tomado en cuenta los estándares internacionales en los que respecta al tipo de empresas que reciben todos los beneficios de la incubadora empresarial, debido a que existen grandes similitudes entre las incubadoras de los diversos países.

Como referencia se ha tomado a las más prestigiosas e importantes organizaciones a nivel mundial como: National Business Association de los Estados Unidos, UKBI (United Kingdom Business Incubation) de Inglaterra, CEEI (Centro europeo de empresas e innovación), IASP (International Association of Science Parkas), Sercotec de Chile, el Centro de Incubación de empresas de Costa Rica y diversas incubadoras empresariales que operan en los Estados Unidos, Brasil y Argentina.

3.2 LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Es importante para asegurar el buen funcionamiento de la incubadora empresarial establecer los lineamientos necesarios para identificar a las empresas que serán beneficiadas con este proyecto, las mismas que deben cumplir con las exigencias mínimas requeridas en orden de establecer su potencial desarrollo y supervivencia.

3.21 El proceso de admisión

El proceso de admisión debe ser establecido de una manera eficiente y relativamente sencilla para facilitar el ingreso de las empresas a la incubadora empresarial y prepararlas para aprovechar de la mejor manera los programas y servicios que la incubadora presta.

La mejor forma de estructurar un proceso de admisión es dividirlo en etapas. La primera etapa está caracterizada por un intercambio de información, en la se identifican las probables necesidades de las empresas candidatas a ser incubadas, se recopila suficiente información para tomar la decisión si clasifican o no en el proceso de admisión. Después, un miembro del Consejo Directivo o el Gerente Operativo, dirige un tour a través de las instalaciones proporcionando información acerca de la incubadora y el proceso de admisión. Si la compañía parece ser un buen prospecto, se debe alentar y estimular al empresario a realizar una aplicación formal.

Durante la segunda etapa, el empresario debe preparar y luego presentar un plan de negocios o una aplicación preliminar, el mismo que le es devuelto para que realice las correcciones necesarias y vuelva a presentar el plan. En este punto, la revisión del plan de negocios es conducido por los miembros del consejo directivo o por el gerente operativo de la incubadora.

Dependiendo de la efectividad con que se ha revisado el plan de negocios, el Presidente de la incubadora empresarial puede optar por designar a terceras personas para que revisen el plan y den su diagnóstico acerca de la tecnología, nichos de mercado, estrategia empresarial, y demás puntos relevantes. En esta etapa, existe algunos aspectos que deben de ser identificados:

- Fortalezas y debilidades del plan de negocios y de la empresa solicitante a ser parte de la incubadora empresarial, ¿Existen suficientes fortalezas que permitan a la empresa tener buenas posibilidades de tener éxito en el futuro?, ¿Las debilidades de la empresa son tan grandes que obligan a negar su admisión a la incubadora? ¿Existe un claro entendimiento de como la incubadora puede ayudar a la empresa candidata a identificar y combatir sus debilidades?

- El segmento de la población que la empresa solicitante representa. Debido a los diferentes segmentos de la población se requiere de diferentes paquetes de asistencia, es importante categorizar a las empresas solicitantes y estimar la cantidades y tipos de asistencia que necesitarán.

- Las expectativas que tiene el presidente de la incubadora empresarial acerca del desempeño y rendimiento de la empresa solicitante y viceversa. El empresario y el presidente de la incubadora deben ser claros y honestos acerca de lo que espera cada uno del otro.

- Es necesario llegar a un acuerdo entre el presidente de la incubadora y el empresario en lo concerniente al arriendo y a la prestación de servicios. La forma en que se van a afrontar los costos actuales y diferidos de alquiler y de los diferentes servicios proporcionados por la incubadora empresarial.

El proceso de admisión debe ser lo menos extenso y voluminoso posible, incluso con un efectivo y eficiente proceso de admisión el presidente de la incubadora debe enfocarse en el nivel de compromiso asumido por el empresario para cumplir con los objetivos acordados, y en el convencimiento por parte del mismo de tener acceso a servicios y asistencias profesionales; ya que un empresario consciente y capaz puede adaptar la empresa al mercado y utilizar todos los servicios y asistencias necesarias para mejorar el producto o servicio y hacer de la empresa un éxito.

3.2.2 Criterio de admisión

Las compañías admitidas en la incubadora empresarial deben ayudar a la incubadora a alcanzar los ingresos requeridos en el modelo financiero establecido, lo que permitirá operar la incubadora como una empresa. Las empresas incubadas deben tener un alto potencial de crecimiento y ser una fuente constante de trabajo.

Las potenciales empresas que pueden ser parte de la incubadora empresarial deben ser analizadas utilizando los siguientes criterios(3):

- La capacidad de pago por el espacio y los servicios que reciben.
- La relativa capacidad para tener un rápido crecimiento.
- El tipo del negocio
- La voluntad para aceptar y actuar en base al asesoramiento de la incubadora

Capacidad de pago por el espacio y los servicios

Si la incubadora va a tener éxito como un negocio, las empresas incubadas deben pagar el alquiler y las cuotas de una forma regular en concordancia con el plan financiero que la incubadora ha desarrollado para alcanzar una auto-solvencia financiera.

Aunque existan algunas excepciones o algunas circunstancias extenuantes, la regla general debe ser que las empresas incubadas que no pueden cancelar el alquiler ni las cuotas en un tiempo de 30 días deben dejar la incubadora.

Algunas empresas podrán pagar por el espacio y los servicios utilizados y necesitarán de ambos. Otras, en cambio, podrán pagar por el espacio y los servicios utilizados pero necesitarán pocos servicios. Las empresas más pequeñas pueden necesitar poca cantidad de espacio y algunos servicios en un principio. La incubadora debe asesorar a cada compañía de acuerdo a sus necesidades y capacidad para pagar y debe estructurar un arreglo que sea beneficioso tanto para la incubadora como para la empresa incubada.

Capacidad para un rápido crecimiento

La única forma de justificar la creación y los gastos de una incubadora empresarial es acelerando el desarrollo de las empresas incubadas para que puedan crecer, generar fuentes de trabajo y contribuir al desarrollo de la economía nacional.

Puesto que ayudar a las empresas incubadas a alcanzar todo su potencial de crecimiento es la forma mas eficiente y efectiva para generar fuentes de trabajo, la incubadora empresarial debe escoger aquellas empresas que tengan las mejores perspectivas de crecimiento. No todas las empresas en la incubadora necesitan crecer rápidamente, sin embargo, una proporción significante de ellas deben ser orientadas a serlo.

El justificativo es obvio, cada empresa que demuestra un lento o casi nulo crecimiento potencial ocupa espacio y recursos que podrían ser utilizados por empresas que fomentan el rápido crecimiento.

Las empresas con buenas perspectivas de crecimiento son importantes ya que sirven para fortalecer la cultura organizacional dentro de la incubadora empresarial. Si la incubadora solamente se dedica a proveer asistencia a empresas marginales que no están interesadas en buscar un crecimiento sustentable, no podrá atraer y retener las empresas que si le servirán para alcanzar con su misión.

El tipo de negocio

El tipo de negocio es una importante referencia para segmentar el mercado de las eventuales empresas incubadas. Es importante resaltar que si las empresas incubadas realizan actividades similares o relacionadas, existen mayores posibilidades de que sean exitosas debido a que pueden compartir fuentes y canales de distribución, realizar compras y ventas entre ellas, realizar contratos de cooperación tanto técnica como administrativa, por lo tanto mientras la incubadora más pueda recoger en su seno a empresas similares o relacionadas, mejores probabilidades tendrá cada una de ellas de tener éxito.

Sin embargo, algunas veces esto puede significar que una empresa solicitante puede ser un competidor de una empresa que actualmente está en la incubadora, por lo que hay que desarrollar procedimientos que aseguren una coexistencia amistosa y promueva la colaboración mutua; o simplemente se puede optar por no aceptar a empresas que vayan a ser competidores directos de las empresas que ya se encuentran en la incubadora.

La voluntad para aceptar y actuar en base al asesoramiento de la incubadora

La voluntad del empresario para aceptar y actuar en base al asesoramiento de la incubadora y de su presidente está estrechamente ligada con el potencial impacto que tendrá la incubadora en la supervivencia y el relativo éxito de la empresa. Las empresas que tienen la capacidad para pagar la renta pero no tiene ningún interés en capitalizarse con los programas de asistencia que proporciona la incubadora no deberían ser admitidas.

3.2.3 Resultados de un eficiente proceso de admisión

Un eficaz y eficiente proceso de admisión tendrá como principales resultados que existan un apropiado número de diferentes clases de empresas dentro de la incubadora empresarial, expectativas realistas de lo que la incubadora puede entregar a cada una de las empresas y que es lo que se espera de cada una de ellas, disminuir en lo posible el número de horas empleadas en la revisión y selección de las empresas candidatas y existirá una segmentación de las empresas candidatas en un esfuerzo para maximizar el impacto de la incubadora en cada empresa.

La incubadora debe admitir suficientes empresas para generar los ingresos requeridos, basados en el modelo financiero que ha sido adoptado.

Demasiada selectividad puede restringir el flujo de las empresas y tarde o temprano existirán problemas de flujo de efectivo para la incubadora. La necesidad de generar efectivo por parte de la incubadora y el deseo de admitir solamente empresas con grandes potenciales de crecimiento crea una gran tensión que el consejo directivo y el presidente deben conjuntamente equilibrar.

Las empresas incubadas necesitan saber que recibirán a cambio por sus pagos mensuales de alquiler, los pagos por los servicios y asesoramientos. También necesitan saber y aceptar las expectativas que tiene la incubadora sobre ellos. Estas expectativas pueden variar dependiendo de las empresas incubadas.

La incubadora debe esperar que las empresas paguen con prontitud las facturas por el alquiler y los servicios prestados, que estén de acuerdo con los términos del arriendo y de los diversos programas participativos, que asistan a las reuniones programadas por la incubadora para el entrenamiento, intercambio de información u otros propósitos, que presenten los estados financieros u otros reportes al presidente de la incubadora, que participen en las sesiones mensuales de evaluación y que se comprometan a realizar su mejor esfuerzo para implementar su plan de negocios.

3.3 PERFIL DEL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Es empresario cualquier persona con un negocio grande o pequeño, no importa a qué actividad se dedique, bien sea produciendo acero o vendiendo víveres en un puesto ambulante, ya que la magnitud del negocio no cuenta, por el contrario, reúne mejores cualidades de empresario cuando su estructura organizativa sea más simple.

El empresario corre un riesgo bien sea por el aporte de su trabajo, que en muchos casos es el único capital con que cuenta, con sus ahorros o con su crédito que es también capital acumulado, o por su buen nombre. Lo esencial es que tiene que correr riesgos al meterse en esa aventura empresarial. Si no corre riesgos podrá ser un buen ejecutivo, un gerente o un burócrata, pero no un empresario. El riesgo y el espíritu de emprendedor, son las características necesarias en la actividad empresarial y su ausencia lo elimina como tal.

El empresario debe adquirir en el mercado los diferentes factores productivos, maquinaria, el local para su trabajo, materias primas y lo que es más importante, el personal para llevar a cabo su labor productiva.
Una de las características necesarias para el empresario, es la incertidumbre del mercado. El mercado por definición debe ser incierto pero cuando en virtud de un privilegio o prácticas monopólicas se elimina la incertidumbre, deja de operar el mercado y de esta forma la empresa se desnaturaliza al desaparecer la competencia y, con ella la inventiva y la productividad.

4. EL PROYECTO

4.1 ANÁLISIS DE MERCADO

Es indispensable para la subsistencia de la incubadora empresarial que posicione agresivamente sus programas y servicios en el mercado, debido a que no se podrá tener un enorme e interminable flujo de empresas esperando para formar parte de la incubadora, esto puede ocasionar que el consejo directivo y el presidente se vean presionados para admitir empresas solamente para ocupar los espacios disponibles con el fin de generar ingresos por alquiler en orden de poder cumplir con los requerimientos de efectivo.

El presidente de la incubadora necesita desempeñar un papel activo en el mercadeo de la incubadora durante las fases de inicio y crecimiento. Sin embargo, después que la incubadora esté establecida, se debe formar un equipo de marketing que incluya a los miembros del consejo directivo, representantes de los inversionistas, miembros de la red de asesoramiento externo, del personal y el presidente de la incubadora.

Si los participantes del equipo están dispuestos a tomar un rol preponderante en el mercadeo, el presidente puede minimizar el tiempo empleado en esta actividad y enfocarse en asesorar a las empresas incubadas, pero de todas formas el presidente debe invertir el tiempo suficiente para asegurar un flujo adecuado de empresas incubadas para mantener la salud financiera de la incubadora.

El presidente de la incubadora puede ayudar a promover a la incubadora de las siguientes maneras[7]:

- Crear estrategias y métodos de marketing que sean de fácil entendimiento para los miembros del equipo de marketing, especialmente en lo relacionado con los primeros pasos del proceso de mercadeo.

- Asegurar que el desempeño sea el adecuado en el proceso contactándose con los miembros del equipo y preguntarles sobre sus expectativas e inquietudes.

- Proporcionar artículos a la prensa local y reportajes a la radio o televisión sobre la incubadora y las empresas incubadas con el objetivo de mantener visible a la incubadora ante la comunidad.

- Establecer un criterio de calificación claro y simple para que las personas sepan cuales empresas pueden ser consideradas como prospectos para formar parte de la incubadora.

- Invitar a los empresarios de las empresas incubadas para que compartan sus experiencias con respecto a los beneficios que provee la incubadora empresarial.

Cuando la incubadora esté recién iniciando sus actividades, credibilidad es lo que en esencia estarán buscando las empresas que quieran formar parte de la incubadora empresarial, por lo que es muy importante que se ponga énfasis en el éxito que las incubadoras empresariales han tenido en los países de América Latina y en el mundo en general presentando toda la información disponible para difundir los beneficios que provee la incubadora a la comunidad en la que desenvuelve.

Para que el prestigio y confianza internacional que tienen las incubadoras sea reconocido también a nivel local, es necesario que los miembros del Consejo Directivo y del personal en general de la incubadora gocen de una buena reputación en cuanto a seriedad y responsabilidad se refiere.

Otro punto importante a tomar en cuenta por los empresarios son los servicios especiales y las ventajas que la incubadora ofrece y su compatibilidad con las necesidades de las empresas incubadas. Más adelante, en el ciclo de vida de la incubadora, un buen historial servirá como el punto más importante que tendrá los empresarios como referencia.

Si los directivos comprenden ampliamente el concepto de incubadora empresarial comenzarán a identificar y recomendar a empresarios y a empresas que podrán pasar a formar parte de la incubadora., razón por la cual la incubadora debe emplear el tiempo y esfuerzos necesarios para estimular a los directivos a que promocionen los servicios de la incubadora a las potenciales empresas incubadas.

Identificar las necesidades de las pequeñas y medianas empresas que no son satisfechas por la actual infraestructura de desarrollo económico en el país, es otro importante punto que debe ser tomado en cuenta para su análisis. Un buen diseño y estructuración de los servicios que llenarán estas necesidades insatisfechas atraerán a empresas de calidad.

Una vez que la incubadora haya atravesado la fase de inicio, la habilidad para atraer empresas estará en función del éxito demostrado en la prestación de servicios y asesoramientos a las empresas incubadas, como también en la habilidad para reestructurar estos servicios de acuerdo a las necesidades cambiantes de las empresas.

Después de los primeros dos o tres años, la incubadora debe ser capaz de demostrar que se han cumplido con todos los objetivos trazados en el inicio de su gestión. La incubadora será juzgada de acuerdo a su desempeño, por lo que las empresas estarán convencidas de los beneficios de formar parte de la incubadora solamente si otras empresas que ya están incubadas han tenido éxito y recomiendan a la incubadora y a sus servicios.

4.1.1 Mercado objetivo y grupos de interés

Este proyecto está dirigido a las personas emprendedoras que tienen una idea o un proyecto y necesitan darle forma con carácter empresarial. A las Pymes que deseen innovar o diversificar en nuevos productos o servicios, procesos productivos y/o medios de acción comercial. A todas las empresas de la zona que necesiten apoyo en la gestión empresarial.

El apoyo técnico prestado permite reducir el riesgo empresarial y aumentar las posibilidades de éxito de estas iniciativas en su etapa más crítica de puesta en marcha, de forma que se cuente con los medios que poseen las grandes empresas a la hora de poner en marchas sus proyectos. Así mismo permite evitar fracasos empresariales como consecuencia de planteamientos erróneos, con el consiguiente ahorro de recursos humanos y económicos.

La incubadora puede alcanzar a tener un buen nombre y conseguir la atención de las potenciales empresas incubadas a través de discursos, seminarios y demás materiales de promoción apuntando a los distintos grupos de interés.

Se ha considerado en este estudio cuatro segmentos como grupos de interés:

1. Organizaciones o entidades de desarrollo económico.

   Corporación Financiera Nacional
   Banco Interamericano de Desarrollo
   Cámaras de Comercio y Producción de Guayaquil
   Cámara de Industria de Guayaquil
   Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

2. Compañías que tradicionalmente se encargan de asesorar y prestar servicios a otras empresas.

   Bancos
   Financieras
   Consultoras
   Compañías Auditoras
   Abogados

3. Organizaciones e individuos que promocionan el desarrollo económico de la comunidad.

   Prensa escrita
   Televisión y radio
   Junta cívica
   Organizaciones de estudiantes universitarios
   y otras organizaciones

4. Actuales y futuras empresas incubadas.
   (una vez que funcione la incubadora)

Las mejores referencias deben de venir desde las empresas actualmente incubadas. Clientes satisfechos y entusiastas son un componente esencial para el éxito de la incubadora.

4.1.2 Medios de difusión publicitaria.

Medios de comunicación.

Los distintos medios de comunicación son una manera efectiva y eficiente en relación al costo y al tiempo utilizado en alcanzar a grandes audiencias. El medio de comunicación empleado dependerá del ciclo de vida en que se encuentre la incubadora empresarial.

Los canales de televisión, periódicos, revistas empresariales, publicaciones de instituciones gubernamentales y las publicaciones universitarias son los medios más idóneos para publicitar las actividades y beneficios de la incubadora.

Los periodistas representan un segmento importante del entorno de la incubadora, por lo que es importante proveerlos de material de noticias actualizadas acerca de las empresas incubadas, de la incubadora, sus servicios, los logros alcanzados y sus programas actuales y futuros.

Seminarios y conferencias

En la ciudad de Guayaquil existen gran cantidad de negocios e instituciones, asociaciones de comercio e industria e instituciones educacionales que siempre están en búsqueda de oradores profesionales con temas interesantes que tratar. La incubadora por sí misma debe respaldar y organizar seminarios y reuniones de trabajo que abarquen temas atractivos para los empresarios de las potenciales empresas a incubar, lo cual sería una forma efectiva para llamar su atención e introducirlos en los beneficios de la incubadora.

Mediante la organización de jornadas y seminarios, cursos a medida para la empresa, cursos especializados y de reciclaje en sectores diversos, tanto de larga como de corta duración, tratamos de adecuar nuestra amplia red de asesoramiento a las diversas necesidades formativas personales, empresariales y sectoriales, presentando una oferta especializada en cuanto a:

- Formación de emprendedores.
- Formación en técnicas de gestión.
- Diagnósticos de necesidades de Formación y diseño del Plan formativo.
- Juego de empresas para emprendedores.
- Detección de habilidades como emprendedores potenciales.
- Desarrollo de materiales de formación con técnicas multimedia.
- Orientación sobre el itinerario profesional.
- Tramitación de becas para prácticas en empresas.
- Coordinación de ayudas para la formación continua en empresa.

Un efectivo sistema de correo directo, anuncios por los medios de comunicación escrita y telemarketing deben ser los medios más utilizados para atraer empresarios a los seminarios.

Se puede cobrar una cuota nominal a los asistentes a los seminarios o se los puede realizar gratuitamente con el fin de atraer a la mayor cantidad posible de empresarios que serán los potenciales clientes de la incubadora.

Coorganizar estos seminarios con otras instituciones u organizaciones permitirá a la incubadora reducir sus costos y fortalecer los lazos de unión con estas instituciones, muchas de las cuales darán buenas referencias acerca de la incubadora en el futuro

Material escrito, visual y folletería

La incubadora empresarial necesita ser administrada como una empresa, por lo que es esencial contar con folletería clara y concisa acerca de las ventajas de la incubadora. Esto incluye brochures, hojas volantes promocionando seminarios y demás actividades, publicaciones mensuales de desempeño y videos.

Estos materiales deben ser distribuidos a todos los visitantes de la incubadora y en los lugares donde se realizan los seminarios y conferencias. Los miembros del consejo directivo conjuntamente con el presidente deben contribuir en el desarrollo y elaboración de estos materiales.

Base de datos

Para que la incubadora enfoque su tiempo y esfuerzo en un apropiado mercado objetivo se debe tener una base de datos actualizada de los profesionales y organizaciones que son buenos prospectos para formar parte de la incubadora empresarial.

Antes de dedicar mucho tiempo y energía en la obtención de los datos, se debe evaluar la calidad de los datos concretos y la compatibilidad de los datos con los requerimientos de información.

Se debe poner a disposición un amplio servicio bibliográfico especializado con publicaciones, documentación técnica, económica y de mercado, ofreciéndoles además:

- Información sobre ayudas a las empresas.
- Base de datos empresariales y de mercado informatizadas.
- Estudios de legislación sobre las Pymes.
- Bolsa y base de datos de proyectos innovadores

4.1.3 Segmentación de la población objetivo

Debido a que los recursos con los que cuenta la incubadora son limitados, se necesita emplear diferentes tipos de asesoramiento y asistencia a las empresas incubadas dependiendo de sus necesidades.

El objetivo principal es el de maximizar el impacto que tiene la incubadora en las empresas, por consiguiente ayudarlas a crecer y a generar fuentes de trabajo. Una manera de realizarlo es categorizando a las diferentes empresas candidatas a formar parte de la incubadora de acuerdo a su nivel de maduración y a su crecimiento potencial.

El análisis realizado por el presidente de la incubadora en el proceso de selección de las empresas a incubar en lo relacionado al producto o servicio, al personal administrativo, a la capacidad financiera, a las operaciones relacionadas con la producción, del mercado y demás factores importantes le permite al presidente segmentar a las empresas candidatas a ser incubadas.

Con esta segmentación la incubadora puede darse cuenta de cuanto tiempo y asesoramiento se necesitarán para atender las necesidades y requerimientos de cada una de las empresas.

Por consiguiente clasificaremos a las empresas en cuatro categorías, de acuerdo al análisis de los factores mencionados anteriormente con el objeto de desarrollar un plan de asistencia para cada empresa, estas categorías son:

Grupo # 1 Empresas con gran potencial de crecimiento

Este tipo de empresas son las más atractivas, su producto o servicio será tempranamente desarrollado y estará listo para competir en un mercado ya establecido donde existan muchos clientes potenciales. Estas empresas requerirán relativamente poca asistencia por parte de la incubadora.

Sin embargo, necesitarán que se los introduzca a las diversas fuentes de financiamiento, de llamadas telefónicas que les permitan abrir puertas para concertar alianzas estratégicas, de ayuda para reclutar y desarrollar al personal administrativo y de espacio flexible que les permita reacondicionarse cuando sea necesario de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa.

A pesar que las empresas catalogadas en este grupo # 1 no requerirán de mucha asistencia por parte de la incubadora, existen otras formas para que la incubadora tenga un impacto positivo sobre ellas. Los empresarios de esta clase de empresas relacionarán a la incubadora como un lugar que le agrega valor a sus empresas.

Las empresas de este grupo son consideradas como empresas modelo para las empresas que se encuentran en las demás categorías.

Grupo # 2 Empresas con expectativas de crecimiento a largo plazo

Este tipo de compañías se beneficiarán por la asistencia proactiva proporcionada por el presidente y miembros de Consejo directivo. Estas empresas tienen suficientes ventajas competitivas actuales y potenciales para que un futuro cercano pasen a ser consideradas como empresas del grupo # 1.

Si la incubadora tiene recursos para ayudar a las empresas a sobreponerse de sus debilidades y deficiencias, y si el presidente de la incubadora se compromete a involucrarse de una forma intensiva con estas empresas, algunas de ellas pueden subir de categoría.

Tener una incubadora llena de empresas de esta categoría no sería una opción beneficiosa para la incubadora debido a que este tipo de empresas requieren de mucha asistencia y tiempo lo cual no alcanzaría a cubrir ni el presidente ni el personal de la incubadora, en cambio un incubadora sin empresas de este grupo no tendría muchas esperanzas de tener empresas que crezcan en un futuro no muy lejano.

Grupo # 3 Empresas con pocas expectativas de crecimiento

Este tipo de empresas pueden ser aceptadas por la incubadora empresarial por las siguientes razones, una empresa candidata para ser parte de la incubadora empresarial puede tener capacidades latentes que sus empresarios están tratando de convertirlas en ventajas competitivas. Si la empresa puede pagar por el alquiler, el presidente de la incubadora puede decidir aceptar a la empresas y asignarla a esta categoría. Este tipo de empresas necesitarán estar rodeadas de un ambiente que las soporte en todas sus necesidades y de tiempo para que los empresarios puedan encontrar el camino durante las primeras etapas del proceso de aprendizaje.
A este tipo de empresas les convendrá mas aprender en base a su propia experiencia y de las empresas que se encuentran en similar situación, solamente el estar en la incubadora y alrededor de otros empresarios les añade suficiente valor a sus empresas.

Se pude esperar que en algunas ocasiones el impacto que tendrán algunos factores que comprenden el ambiente de la incubadora causarán que las empresas de esta categoría salgan de este grupo y se muevan a la siguiente categoría. Sin embargo, algunas de estas empresas nunca alcanzarán la madurez más allá de esta categoría y se convertirán en empresas sobrevivientes o se quedarán sin recursos y cesarán en sus funciones. Dado los limitados recursos de la incubadora, las empresas en esta categoría recibirán escasa asistencia proactiva de parte de la incubadora hasta que demuestren tener potencial para moverse a otras categorías superiores. Su desempeño en la incubadora deberá ser medido periódicamente, y se les pedirá salir de la incubadora si se tiene claro que tienen muy poco o ninguna posibilidad de crecimiento y superación.

Grupo # 4 Empresas u organizaciones que ya se encuentran en funcionamiento.

A este tipo de empresas se les permite ingresar a la incubadora por dos razones fundamentales:

- Ayudan a estabilizar el flujo de efectivo de la incubadora, y
- Tienen una o más razones para estar cerca de otras empresas en la incubadora.

Como por ejemplo, son empresas que están dispuestas a proveer servicios a las empresas incubadas o desean tener a las empresas incubadas como clientes (compañías de contabilidad, firmas de abogados o compañías de publicidad).

Sin importar si son relativamente grandes empresas o son empresas de una o dos personas que proveen servicios, este tipo de empresas deben de tener claro que no recibirán ningún tipo de asesoramiento por parte del presidente de la incubadora.

La clasificación de las empresas dentro de una de estas cuatro categorías debe estar basada en el grado de asesoramiento que necesitan, su potencial crecimiento, y su nivel de desarrollo. Los gerentes de cada una de estas empresas y el presidente de la incubadora deberán reunirse periódicamente para revisar el progreso de la empresa y la efectividad de la asistencia provista por la incubadora. Estas reuniones deberán revelar si los actuales tipos de asistencia deberán ser mantenidos, aumentados o descontinuados.

En una dinámica y exitosa incubadora se deberá tener como resultado que las empresas del Grupo 1 se gradúen, algunas de las empresas del grupo 2 deberán prosperar y pasar a formar parte del Grupo 1, las nuevas empresas del grupo 2 vendrán de las actuales empresas del Grupo 3, y las empresas del grupo 4 ayudarán a estabilizar la incubadora y proveerán de servicios a las empresas incubadas.

Figura # 1

MATRIZ DE CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS INCUBADAS

Nivel de maduración de las empresas a incubar

		Alto	Bajo
Crecimiento Potencial de las empresas	Alto	**Grupo # 1**	**Grupo # 2**
	Bajo	**Grupo # 4**	**Grupo # 3**

4.1.4 Servicios que presta la incubadora empresarial

Un equipo altamente cualificado pondrá al servicio su competencia técnica y experiencia en gestión empresarial, ofreciéndoles al mismo tiempo una completa gama de servicios:

- Pre-evaluación, viabilidad del proyecto.
- Elaboración del Plan de Negocios estudiando la viabilidad financiera, técnica y comercial del proyecto (estrategia de desarrollo a 3-5 años).
- Búsqueda sobre fuentes de financiación.
- Tramitación de ayudas.
- Seguimiento en etapa de lanzamiento y desarrollo de la actividad.
- Análisis de la gestión de tesorería.
- Asistencia a la comercialización, local, nacional e internacional.

- Estudios de mercado.
- Ingeniería, calidad, innovaciones en tecnología y temas específicos.
- Desarrollo de aptitudes empresariales y adquisición de conocimientos básicos de gestión.

La incubadora de empresas, permitirá instalarse a las empresas temporalmente en los locales de alquiler que existirán en el Centro de incubación empresarial, con las siguientes ventajas:

- Facilidad de puesta en marcha de la actividad.
- Flexibilidad dada por la disponibilidad de espacio a medida que va creciendo la empresa.
- Reducción de costes fijos al disfrutar de servicios comunes ofrecidos por el Centro.
- Disponemos de ubicaciones con distintas superficies, totalmente equipadas con mobiliario básico e instalaciones (teléfono, electricidad, agua, alarmas, climatización, etc.) listas para que inicie su actividad.
- Tratamiento y traducción de textos, fotocopias y encuadernación.
- Salas de reuniones, conferencias, aulas de formación.
- Biblioteca, sala de ordenadores y programas de gestión.
- Domiciliación de la empresa en la Incubadora Empresarial.
- Actividades socio-culturales (conferencias, información general, etc.).
- Promoción conjunta del centro y sus empresas (catálogos, directorio, exposición de productos, etc.).

4.1.5 Mecanismos de asistencia

El presidente de la incubadora deberá continuamente luchar por expandir los programas y servicios de la incubadora. Así como los empresarios necesitan ser realistas acerca de sus capacidades y habilidades, el presidente de la incubadora necesita ser realista al valorar lo que la incubadora puede ofrecer a las empresas incubadas. Entre los recursos que ofrece la incubadora tenemos:

1. Conocimiento, habilidad y experiencia del presidente de la incubadora, miembros del consejo directivo y el resto del personal.

2. La proximidad con otros empresarios de los cuales se puede aprender y sacar provecho de sus experiencias.

3. Los programas de asistencia empresarial y de recursos financieros a los cuales se puede tener acceso a través de la red de asesoramiento de la incubadora.

4. Los recursos y experiencias de la red de asesoramiento externo de la incubadora.

5. Las facilidades de las instalaciones de la incubadora, los salones de conferencias, librerías y demás servicios empresariales.

Para conectar de una manera exitosa estos recursos con las empresas incubadas, la incubadora necesitará realizar una descripción lo más exacta posible de la asistencia y servicios que prestará. Los servicios específicos o paquetes de asistencia deberán ser definidos y descritos en materiales impresos que puedan ser repartidos a las empresas incubadas y distribuidas como parte del material de publicidad de la incubadora.

Después de haber evaluado las necesidades y capacidades de los empresarios y sus empresas, y determinado los recursos y experiencias disponibles a través de la incubadora, se desarrollará un plan que manifieste a grandes rasgos el programa de asistencia específico diseñado para satisfacer las necesidades de cada una de las empresas incubadas.

Entre los principales mecanismos de asistencia tenemos:

Asesoramiento a los empresarios por parte del presidente o el personal de la incubadora empresarial.

Uno de los más importantes roles del presidente de la incubadora empresarial está el del asesoramiento a las empresas incubadas, lo que usualmente comienza durante el proceso de admisión, cuando el presidente y el personal de la incubadora revisan el plan de negocios del empresario y le dan recomendaciones acerca de como mejorar el plan. Después esta asistencia pasa a ser canalizada en temas como el manejo financiero de la empresa, publicidad, mercadotecnia y de como tener acceso a los capitales.
La asistencia generalizada que un presidente competente proveería puede ser un aporte esencial en el desarrollo de la mayoría de las empresas incubadas. Sin embargo, en algún punto, ni el más preparado de los presidentes tendrá el conocimiento y la experiencia suficiente para dar consejos sobre algún tema o característica específica de una empresa en particular.
Por lo que el mayor reto para el presidente de la incubadora es aconsejar a las empresas incubadas hasta las etapas donde él pueda ayudar y preparar a la empresa para tener acceso a ayudas más específicas de acuerdo con sus necesidades. Se puede contrarrestar esta deficiencia desarrollando las capacidades de personal administrativo, formando un fuerte y competente consejo directivo, utilizando consultores externos cuando sea necesario.

Existe mucha demanda por el tiempo y la atención del presidente de la incubadora, y el tiempo que es utilizado en consultorías está disperso entre todas las empresas incubadas, por lo que es muy probable que el presidente falle en tener suficiente continuidad en el proceso de consultoría, por consiguiente su impacto sería limitado. Razón por la cual el programa de asistencia deberá ser elaborado de forma tal que permita al presidente tener la intensidad y la continuidad necesaria para alcanzar el impacto deseado.

La persistencia y el seguimiento requieren de gran disciplina por parte del presidente de la incubadora, lo que podría ser la diferencia entre el fracaso y el éxito.

El asesoramiento y soporte en respuesta a las necesidades a corto plazo son necesarios pero no suficientes, el presidente de la incubadora deberá proveer de un intensivo y específico asesoramiento que sea a largo plazo de acuerdo con el plan de desarrollo de las empresas incubadas.

Proporcionar a los empresarios recursos y experiencia tanto dentro como fuera de la incubadora emrpesarial

Cuando el presidente de la incubadora no tiene conocimiento específico o cuenta con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades únicas de una empresa incubada en particular deberá acudir a la red de asesoramiento externo. Esto permitirá solucionar las necesidades de las empresas incubadas así como también permitirá al presidente de la incubadora a emplear su tiempo en otras actividades importantes. Esta red puede ser usada para tener acceso a servicios legales, de contabilidad, seguros, financiamiento y otros tipos de servicios especializados.

El presidente de la incubadora deberá aconsejar a los empresarios acerca de los requerimientos, disposición y expectativas que tienen los inversionistas, y en las ventajas y desventajas de diversas alternativas de financiamiento.
Las empresas incubadas no poseerán suficientes activos para conseguir préstamos colaterales o para préstamos para capital de trabajo, por lo que la incubadora tendrá que conectar a estas empresa a líneas de crédito especiales o inclusive se podría tener entidades financieras afiliadas a la incubadora empresarial.

Crear un ambiente propicio para las empresas incubadas

El ambiente de una incubadora empresarial debe estar diseñado para permitir a las empresas incubadas a acelerar su desarrollo y que gocen de las comodidades que tienen las empresas ya establecidas, incluyendo servicios empresariales compartidos (telefonía, procesador de palabras, y recepcionistas); acceso a un salón de conferencias moderno; y a equipos de oficina (copiadoras, fax, computadoras y otros equipos). En adición, estas facilidades y recursos son provistos a un costo razonable, bajo acuerdos flexibles de arrendamiento y de un personal disponible a acomodarse a las necesidades cambiantes de las empresas incubadas.

Los beneficios son obvios y cuantificables, las empresas incubadas podrán mantener dinero en efectivo, evitarán compromisos financieros a largo plazo y tendrá acceso a servicios empresariales profesionales que pueden acelerar su curva de crecimiento. Conservando efectivo las empresas podrán incrementar sus probabilidades de sobrevivir la fase de iniciación en su desarrollo. Otro beneficio importante es la credibilidad y seguridad que provee la incubadora empresarial.

4.1.6 Formas de asistencia

Asesoramiento reactivo

En el acercamiento reactivo la incubadora solo proporciona asistencia cuando es requerido por los empresarios de las empresas incubadas. Esto fomenta la apertura y la unión debido a que el empresario busca al presidente de la incubadora para comentarle sus problemas y preocupaciones. Este acercamiento es particularmente apropiado para compañías del Grupo # 2 y también podría ser utilizado en la empresas del Grupo # 1 y # 4.

El acercamiento reactivo requiere que los empresarios por sí solos busquen ayuda y asistencia, el problema se presenta cuando los empresarios esperan hasta el último momento para ir a pedir ayuda, cuando necesitan bastante asistencia y existe muy poco tiempo para realizar una intervención efectiva.

Aunque se resuelvan los problemas inmediatos a corto plazo, este relativo éxito no ayudará en mucho a establecer los cambios necesarios para que las empresas incubadas crezcan y se desarrollen.

Es por esta razón que este acercamiento será insuficiente para las empresas del Grupo # 3 debido a que este tipo de empresas necesitan de una intensiva y persistente asistencia.

Asesoramiento proactivo

El acercamiento proactivo debe ser empleado en empresas del Grupo # 2 y # 3 desde el momento en son aceptadas en la incubadora empresarial. El desarrollo de un plan de asistencia será la primera señal de que la incubadora intenta desempeñar un papel proactivo con sus empresas incubadas.

La compañía que se establece en la incubadora empresarial debe estar sujeta a alguna clase de evaluación, no solo superficial sino que debe realizarse en forma detallada lo cual no va ser sencillo pero si necesario para asegurar que las empresas incubadas crezcan y se desarrollen.

4.2 ANALISIS DE COSTO Y FINANCIAMIENTO

Entender la dinámica financiera de las incubadoras es esencial para alcanzar una auto-solvencia financiera. En orden de tener una incubadora sólidamente financiada es importante evitar ser demasiado optimistas o hacer suposiciones que no tengan concordancia con la realidad nacional; como por ejemplo subestimar el tiempo y la cantidad de esfuerzo requeridos para crear una nueva generación de empresas exitosas.

Nada disminuye mas la energía y el entusiasmo que el tener que enfocar todos los esfuerzos mes tras mes, y año tras año, en la supervivencia financiera de la incubadora. Si la incubadora va a permanecer largo tiempo para tener un impacto en la comunidad, necesita ser auto-sustentable; solamente así se podrá concentrar todas las energías y capacidades en desarrollar a las compañías incubadas.

4.2.1 Ingresos de operación

Para una incubadora, alcanzar una auto-solvencia financiera puede ser visto también como resolver el problema del flujo de efectivo. Un manejo inteligente y agresivo del flujo de efectivo requiere un buen entendimiento de las fuentes y usos de los fondos disponibles.

Entre las principales fuentes de ingresos de una incubadora tenemos:

Ingresos por alquiler

Para la mayoría de las incubadoras, los pagos por alquiler de las compañías incubadas son la primera fuente de ingresos, por lo que es fundamental hacer una estimación correcta de las cantidades a cobrar para desarrollar un buen modelo financiero.

Se podría pensar que las incubadoras empresariales deberían cobrar un alquiler por debajo del mercado, en otras palabras subsidiar a las empresas incubadas. Desafortunadamente, cuando este subsidio es descontinuado, las incubadoras se ven obligadas a subir el alquiler lo que significaría perder algunas compañías en el proceso.

En vez de ser conocida por cobrar los precios mas bajos por las instalaciones, las incubadoras empresariales necesitan ser posicionadas como un ambiente propicio y exitoso para las empresas incubadas. Por lo que los empresarios deben pagar precios iguales al mercado por el alquiler de las instalaciones.

Cobranzas

No importa cuan consciente y eficiente sea el personal al momento de realizar las cobranzas, es descabellado pensar que se puede cobrar el 100 % del alquiler por las instalaciones; debido a que la mayoría de las empresas incubadas recién están comenzando a funcionar por lo que tienen un alto grado de riesgo financiero. Pero con un acercamiento profesional y agresivo es razonable pensar en recaudar un 90% del alquiler.

Tamaño de la Incubadora Empresarial

Si la incubadora basa su plan de auto-solvencia financiera en ingresos a corto plazo, de 2000 a 4000 m2 de espacio disponible para alquilar es el mínimo requerido para poder sostener este plan.

Por lo que es sumamente importante para que una Incubadora Empresarial de menor tamaño pueda funcionar y mantenerse a largo plazo es el compromiso de los inversionistas de continuar invirtiendo en la incubadora, con lo que se podría afrontar algunos de los costos de la incubadora por lo que disminuiría el total de los ingresos requeridos provenientes del cobro de alquiler.

Ingresos por Servicios Prestados

Las incubadoras generalmente ofrecen uno o más de los siguientes servicios empresariales:

- Recepcionista
- Contestador telefónico
- Procesador de palabras
- Contabilidad
- Servicios de copiadoras y fax
- Acceso al salón de conferencias

Los costos asociados con proporcionar estos servicios pueden ser una parte importante del total gastos que tiene que realizar una incubadora empresarial. Con una cuidadosa estrategia de precios, mercadeo, y administración de estos servicios se puede generar ingresos que también nos sirvan para cubrir los costos de otros programas.

Las compañías incubadas usualmente están dispuestas a pagar un buen precio por la conveniencia de usar la copiadora, el fax o el sistema telefónico, especialmente si con esto se evitan de realizar gastos de capital. La incubadora puede proveer estos servicios a precios que generarán ingresos que excedan a los costos.

Ingresos por Programas de Asistencia Administrativa

Se puede estructurar los Programas de Asistencia Administrativa en cinco partes:

- Administración
- Plan de Negocios
- Administración Financiera
- Mercadeo y Ventas
- Asistencia Legal

Reconociendo que la mayoría de las compañías incubadas no pueden pagar por todos los servicios que necesitan, se puede requerir que paguen parte de los servicios utilizados y el resto puede ser pagado con un pequeño porcentaje de sus acciones o con sus futuras utilidades.

Ingresos por los aportes de los Inversionistas

Los inversionistas deben estar conscientes de que tienen que realizar inversiones financieras durante el estudio de factibilidad, y durante las etapas de inicio y crecimiento de la incubadora empresarial.

Esta inversión sirve para cerrar las distancias entre los ingresos y los gastos en estas primeras etapas, permitiendo que la incubadora contar con el tiempo necesario para poder generar los ingresos necesarios para poder cubrir con los costos de operación.

La administración conjuntamente con los inversionistas deben elaborar y someterse a un plan que lleve a la incubadora a una auto-solvencia financiera. Después de alcanzar este objetivo, la incubadora no necesitará más del aporte de los inversionistas; sin embargo esto no elimina la posibilidad que los inversionistas puedan decidir realizar inversiones adicionales para mejorar la capacidad de la incubadora para sostener el crecimiento de las empresas incubadas.

Las inversiones no solo pueden ser en efectivo, también pueden venir en otras formas como por ejemplo, si los inversionistas ceden algunos de sus ejecutivos o algunos miembros de su personal para formar parte del personal de la incubadora y tomar a su cargo la responsabilidad de algunas tareas operativas, el personal original de la incubadora puede enfocar todos sus esfuerzos en ayudar a desarrollar a las empresas incubadas.

Otra forma alternativa es la de que los inversionistas pueden ubicar una o algunas de sus divisiones operacionales en la incubadora con lo que pasarían a formar parte de las empresas incubadas con lo que serían una fuente de ingresos por el pago del alquiler por el uso de las instalaciones. Adicionalmente, los inversionistas pueden proveer acceso a personas, equipos y servicios a un costo reducido para la incubadora o para las empresas incubadas.

El efecto global de esta clases de inversiones es el aumentar los ingresos o disminuir los costos operativos, es decir, disminuir la necesidad de efectivo por parte de la incubadora.

4.2.2 Costos de operación

Costos relacionados con la operación de las instalaciones, y mantenimiento.

Entre los principales costos tenemos:

- Reparaciones y mantenimiento del edificio
- Limpieza
- Seguridad
- Equipos
- Mantenimiento de las áreas verdes y estacionamiento.
- Impuestos a la propiedad
- Seguros
- Otros.

Algunos de los patrocinadores pueden poseer un edificio sin utilizar y puede estar dispuesto a “prestar” el edificio a la incubadora empresarial. Por lo cual no cobrará mensualidades, en cambio obtendrá beneficios de otra manera, como transferencia de tecnología para sus empresas, ventajas tributarias debido a la donación, creación de mercados para sus propios servicios o productos.

Gastos de Capital

La incubadora debe esperar pagar por todos los gastos adicionales de capital, como las renovaciones o instalaciones de nuevos equipos. También se incluyen en esta categoría a la compra de:

- Sistemas telefónicos
- Copiadoras
- Faxes
- Computadoras

- Mobiliarios para las oficinas administrativas, el salón de conferencias y demás oficinas

Se deberá buscar en lo posible donaciones por parte de los patrocinadores y sus compañías de algunos de los artículos anteriormente mencionados.

Costos relacionados con la prestación de servicios

En el inicio de sus actividades la incubadora debe pagar a otras instituciones por el acceso a sus facilidades y recursos (laboratorios, equipos, librerías, tallers, ect.), así como también a aquellos que proveen servicios de contabilidad. Estos costos deben ser pagados por las empresas incubadas que son las que usan estos servicios.

Costos generales y administrativos

Como cualquier otra empresa, la incubadora tendrá gastos generales y administrativos, incluyendo los gastos por los equipos de oficina, materiales de publicidad, honorarios profesionales (servicios legales), teléfonos, correo, entrenamiento del personal.

La incubadora sirve como intermediario entre los servicios y recursos y las empresas incubadas que se benefician de ello. Existen costos generales y administrativos por desempeñarse como intermediario, debido a que la incubadora debe invertir dinero en desarrollar una red de asesoramiento con personas e instituciones que pueden proveer de estos servicios y recursos.

Salarios

Los salarios representan un gran porcentaje del total del presupuesto, especialmente el presidente de la incubadora debido que se necesitará que sea altamente calificado, competente y que esté disponible a tiempo completo.

Para seleccionar el resto del personal se debe tomar en cuenta la necesidad de una solvencia financiera a largo plazo y la necesidad de contar con personal capacitado para administrar las operaciones de la incubadora y para proveer la ayuda y asesoramiento necesario a las empresas incubadas.

4.2.3 El plan financiero

El plan financiero de la incubadora debe estar estructurado de tal manera que después de la etapa de inicio se alcance la auto - solvencia financiera., sin embargo se debe tener una estrategia financiera basado en ingresos actuales y diferidos.

Los inversionistas deben preocuparse en reunir los fondos suficientes para que la incubadora pueda subsistir durante el estudio de factibilidad y las etapas de inicio y crecimiento.

Deben contactarse con otros líderes empresariales, políticos, organizaciones líderes a nivel nacional, ministerios y demás personas e instituciones que puedan trabajar conjuntamente con la incubadora para desarrollar estrategias que permitan recaudar fondos.

A continuación se presenta un modelo financiero con dos variantes las cuales no son mutuamente excluyentes por lo que se debe realizar la mejor combinación posible de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve la incubadora y que le permita a alcanzar la auto-solvencia financiera.

Modelo # 1

En este modelo el aporte financiero es una inversión realizada para cubrir las etapas de inicio y desarrollo de la incubadora hasta que los ingresos sean suficientes para cubrir los costos del proyecto. El plan financiero de la incubadora supone que no habrán más aportes por parte de los inversionistas una vez que se ha alcanzado una auto-solvencia financiera. Sin embargo, en los años siguientes, el presidente de la incubadora puede decidirse en desarrollar e implementar programas o servicios adicionales para lo cual se necesitarán de fondos y soporte adicional por parte de los inversionistas.

En este modelo la incubadora es una corporación sin fines de lucro establecida dentro de la universidad, pero opera en una forma separada e independiente. La universidad establece un acuerdo o arreglo que permitirá a la incubadora ser financieramente independiente siempre y cuando el proyecto esté siendo bien administrado.

La universidad no requerirá de pagos por parte de la incubadora pero si requerirá que la incubadora cubra con los costos de renovación de las instalaciones, que se pueden estimar en un 20 % de los ingresos operativos. La incubadora también se puede beneficiar de los servicios que la universidad presta a todos sus departamentos (servicios legales, contabilidad, seguros), sin ningún costo para la incubadora.

En retorno la universidad se beneficiará de los siguientes beneficios:

- Un gran número de donaciones por parte de las empresas y bancos del sector privado que se encontrarán interesados acerca de este proyecto.

- La oportunidad de traer la realidad del mundo empresarial dentro de la experiencia académica de sus alumnos y facultades.

- El incremento de las relaciones públicas de la universidad con el sector productivo del país.

- Un mecanismo de transferencia de tecnología.

La universidad y la incubadora estarán satisfechos con los beneficios que ambas partes obtengan de esta relación, los beneficios de cada uno sobrepasarán los costos.
Bajo este modelo la incubadora operará como una empresa, sus instalaciones será lo suficientemente grandes y estarán en gran parte ocupadas por las empresas incubadas por lo que se tendrán los ingresos suficientes para cubrir con los costos de operación, incluyendo el salario del presidente de la incubadora. Mientras la incubadora cumpla con las expectativas, recibirá este apoyo por parte de la universidad.

Para este modelo es necesario mantener una cuenta en el balance general que esté diseñada para proveer fondos para gastos adicionales que no son parte del presupuesto normal de operación. Entre estos gastos adicionales se incluyen el mejoramiento de las instalaciones y requerimientos de capital para equipos.

Figura # 2

Sumario del estado financiero de una incubadora empresarial bajo este modelo (en dólares)

INGRESOS

Alquiler	273.000[1]
Servicios reembolsables	86.000
Contratos con los inversionistas	0

Aporte de los inversionistas	0
Ingresos diferidos	0
Total de ingresos	*$ 359.000*

EGRESOS

Salarios y beneficios	108.000[2]
Renovación del servicio de la deuda	57.000
Gastos de operación	36.000
Mantenimiento de las instalaciones	22.000
Impuestos	19.000
Equipos y materiales de oficina	10.000
Teléfono	5.000
Viajes	4.000
Gastos misceláneos	12.000
Servicios reembolsables	86.000
Total de egresos	*$ 359.000*

Notas:

(1) Alquiler: La incubadora opera con tres edificios con un total de espacio disponible de alrededor de 3700 m2. Dos de los tres edificios están ocupados en un 100 %, el tercero que fue recientemente adquirido, está todavía en la etapa de inicio. Algunas empresas incubadas, dos departamentos de la universidad y tres compañías ya establecidas ocupan alrededor de 3200 m2.

(2) Salarios y beneficios: El personal de la incubadora está compuesto por un presidente a tiempo completo, que se le paga alrededor de $ 60.000 anuales; una recepcionista a tiempo completo y un administrador a medio tiempo.

Modelo # 2

Este modelo es una variación del modelo expuesto anteriormente, a los ingresos provenientes de las operaciones de las instalaciones de la incubadora y de los servicios prestados se le aumentan los continuos aportes de los inversionistas, lo que le permitirá a la incubadora cubrir los costos operativos. Cuando la incubadora provee de servicios que directamente benefician a los inversionistas, estos están dispuestos descontar el costo de estos servicios mediante un acuerdo previamente establecido.

Con este modelo la incubadora puede operar en menos metros cuadrados que el modelo anterior, ser menos dependiente de las empresas incubadas como fuente regular de efectivo y ser más selectivo al momento de escoger a las empresas que serán incubadas.

Alrededor de un tercio de los gastos de operación serán cubiertos por los ingresos generados por el alquiler de las instalaciones y otros servicios. El resto de los gastos serán cubiertos por a través de los aportes de los inversionistas y demás aportes de las organizaciones gubernamentales previamente establecidos.

Figura # 3

Sumario del estado financiero de una incubadora empresarial bajo este modelo (en dólares).

INGRESOS

Alquiler	79.000[1]
Servicios reembolsables	40.000

Contratos con los inversionistas	157.000
Aporte de los inversionistas	52.000
Ingresos diferidos	0
Total de ingresos	*$ 328.000*

EGRESOS

Salarios y beneficios	160.000[2]
Renovación del servicio de la deuda	0
Gastos de operación	34.000
Mantenimiento de las instalaciones	19.000
Impuestos	0
Equipos y materiales de oficina	9.000
Teléfono	26.000
Viajes	4.000
Gastos misceláneos	76.000[3]
Servicios reembolsables	0
Total de egresos	*$ 328.000*

Notas:

(1) Alquiler: Durante la elaboración de este estado financiero, la incubadora está en un proceso de transición. Durante parte del año estuvo operando en instalaciones de prueba con 1.100 m2 aproximadamente y con ocho compañías incubadas. En la siguiente parte del año fiscal, la incubadora se movilizó a una nueva instalación con 2.700 m2 de espacio disponible y comenzó la etapa de crecimiento.

(2) Salarios y beneficios: El personal de la incubadora está compuesto por un presidente, un gerente de operaciones, un administrador a tiempo completo y una recepcionista a medio tiempo.

(3) El presupuesto de esta incubadora no tiene costos asociados con la instalación o renovación de las instalaciones de la incubadora. Sin embargo, consta los costos por seguridad y de seguros, cuyo monto es alrededor de un tercio de los costos misceláneos. La mitad de los costos misceláneos son gastos de capital y reservas para construir o adecuar nuevas instalaciones.

4.2.4 Las instalaciones de la incubadora empresarial

Una errada decisión con respecto a las tamaño de las instalaciones de la incubadora empresarial puede poner en peligro al modelo financiero previamente establecido y a la estructura organizativa de la incubadora, debido a que como vimos anteriormente es una fuente importante de ingresos para la incubadora.

Sin embargo, no se puede caer en el error de pensar que el conseguir las instalaciones y ponerlas en funcionamiento es el fin del proceso de formar un incubadora empresarial, lejos de ser el fin, es un componente de todo el sistema de soporte para el crecimiento de las empresas incubadas.

Unas instalaciones adecuadas son la base para la auto-solvencia financiera de la incubadora y proporciona un ambiente en el cual los empresarios y el personal de la incubadora pueden trabajar juntos para hacer crecer a las empresas incubadas.

Tamaño de las instalaciones

Debe existir suficiente espacio disponible para ser alquilado por las empresas incubadas, a precios de mercado, para generar el flujo de efectivo requerido en el modelo financiero. Por consiguiente, las instalaciones o son de gran tamaño desde el inicio del proyecto o el área alrededor de las instalaciones es amplio lo que permitirá futuras expansiones.

Para realizar una estimación preliminar del tamaño necesario de la incubadora se puede emplear la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos proyectados provenientes del alquiler}}{\text{Promedio del Alquiler} \times \text{Porcentaje de Ocupación} \times \text{Porcentaje de Cobranzas}} = \text{Cantidad total de espacio requerido}$$

La incubadora necesitaría tener por lo menos 40.000 metros cuadrados de espacio disponible para generar los ingresos provenientes del alquiler requeridos y especificados en el plan de negocios.

Renovación de las instalaciones

Instalaciones ya existentes pueden estar disponibles a un bajo o ningún costo de adquisición, sin embargo, los costos relacionados con la renovación o modificación pude ser más costoso que el adquirir instalaciones más adecuadas; por lo que se tiene que estar seguro que estos costos estén dentro del modelo financiero.

Instalaciones adecuadas pero no muy confortables puede ayudar a motivar a las empresas incubadas a pasar rápidamente por la etapa de inicio para poder cambiarse a instalaciones más sofisticadas.

Las instalaciones deben satisfacer las necesidades de las empresas incubadas y cumplir con todos los requisitos de seguridad determinados por la ley, sin embargo, el invertir demasiado dinero en la renovación crea una carga adicional a las finanzas de la incubadora tanto a corto como a largo plazo.

Mantenimiento de las instalaciones

Las instalaciones necesitan de un mantenimiento continuo, cuyo costo no sobrepase lo presupuestado y que esté dentro del tiempo y la capacidad del personal. Las empresas incubadas esperarán que las reparaciones necesarias sean realizadas de una manera rápida y eficiente, manteniendo limpias las instalaciones.

Los costos de mantenimiento son un factor clave al momento de decidir si se adquiere instalaciones ya existentes, se tiene que analizar los costos de mantener el sistema de aire acondicionado, la seguridad, los ascensores, etc.

Los costos de mantenimiento rutinarios y eventuales reemplazos de materiales de oficina se tienen que incorporar también en el presupuesto de la incubadora.

Términos de la adquisición

Es esencial establecer quién toma la decisión final con respecto a la transferencia de propiedad o cualquier otro arreglo con respecto de las instalaciones a adquirir por parte de la incubadora. Los términos del arreglo necesitan ser favorables, permitiendo cumplir con los objetivos establecidos en el modelo financiero en orden de alcanzar una solvencia financiera. Este factor debe ser analizado con la ayuda de expertos en asuntos legales.

Distribución del espacio disponible

Una distribución óptima del espacio disponible debe contar con empresas incubadas de todos los grupos clasificados en la segmentación del mercado, desde empresas pequeñas que no requieren de mucho espacio a empresas con grandes potenciales de crecimiento que requerirán cintos de metro cuadrados. Algunas empresas crecerán rápidamente y otras tendrán que reducir su tamaño cuando no cumplan con las expectativas de crecimiento.

Las instalaciones deberán estar en capacidad de poder cumplir con los requerimientos de espacio de las empresas con gran potencial de crecimiento, pero no puede distribuir todo el espacio disponible a este tipo de empresas, ya que la incubadora correría el riesgo de tener grandes problemas con el flujo de efectivo cuando estas empresas salgan de la incubadora.

Áreas comunes

Las instalaciones deben de tener áreas comunes para promover efectivamente la interacción entre las empresas incubadas, como por ejemplo bibliotecas, salón para almorzar o áreas para reuniones comunes.

Se debe tratar en lo posible de contar con áreas que estimulen a los empresarios a congregarse y a comunicarse.

Seguridad

Las seguridad es esencial para retener a las empresas incubadas y para atraer a nuevas empresas, razón por la cual los costos de contar un adecuado sistema de seguridad debe encajar dentro del presupuesto de la incubadora, caso contrario, se debe de optar por otras instalaciones

4.3 ANALISIS ADMINISTRATIVO

Establecer un adecuado consejo directivo, correctamente estructurado y enfocado en la misión de la incubadora, es un factor clave para el éxito de la incubadora. Con una eficiente administración se puede unificar el compromiso de concentrarse en el desarrollo de las empresas incubadas.

4.3.1 Responsabilidades del directorio

Una vez que la incubadora entre en funcionando, le consejo directivo tendrá que desarrollar un plan estratégico que sirva de guía para el desarrollo a largo plazo de la incubadora. Este plan debe ser revisado anualmente y actualizando en el caso de que sea necesario.

Una de las responsabilidades más importantes del consejo directivo será la de designar al presidente de la incubadora, si se designa a una persona competente para este puesto la necesidad de intervención por parte del consejo directivo en la administración de la incubadora deberá ser mínimo. Reportes periódicos de las actividades y desempeño de la incubadora deberán de ser suficientes para satisfacer los requerimientos de las organizaciones que prestan los fondos para la incubadora, manteniéndose dentro del plan y del presupuesto previamente establecido.

El consejo directivo toma decisiones que afectarán el desenvolvimiento de la incubadora y también aprobarán ciertas decisiones tomadas por el presidente, el consejo directivo debe estar envuelto en lo relacionado a la decisión de adquirir las instalaciones para la incubadora y deberán de autorizar grandes los gastos de capital.

Deberán de establecer las políticas que regirán en las relaciones entre la incubadora y las empresas incubadas. Estas políticas se ven reflejadas en los acuerdos que cada empresa incubada firma antes de entrar a la incubadora, se deben considerar y aprobar revisiones a estos acuerdos basados en la experiencia adquirida, y otorgar ciertas excepciones a ciertas empresas según sea conveniente.

Necesitan preservar una relación positiva y productiva entre la incubadora, los inversionistas y otros asesores externos, esto es importante cuando la incubadora está en búsqueda de inversiones para mantenerse en las etapas de inicio y crecimiento.

Entre las principales responsabilidades que tiene el consejo directivo tenemos(12):

1. Pedir una auditoría externa anual por parte de profesionales en auditoría.

2. Establecer los requerimientos para ser el presidente de la incubadora.

3. Separar las responsabilidades y obligaciones entre el personal de la incubadora y el consejo directivo.

4. Los términos de los contratos de trabajo con el personal de la incubadora.

5. Planes de compensación y horarios de trabajo para el personal.

6. Fijar los límites entre los cuales el presidente puede tomar decisiones financieras y legales sin la aprobación previa del consejo directivo.

7. Establecer el criterio de admisión.

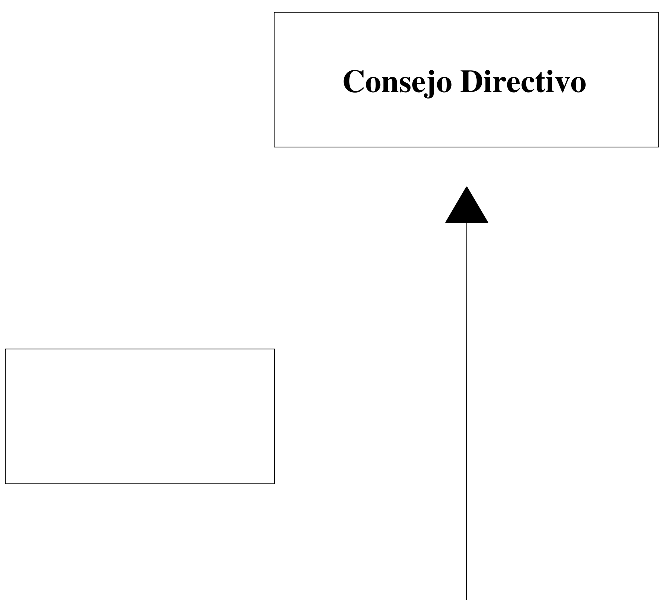
8. Elaborar los acuerdos entre la incubadora y las empresas incubadas, y establecer si el presidente puede modificar estos arreglos.

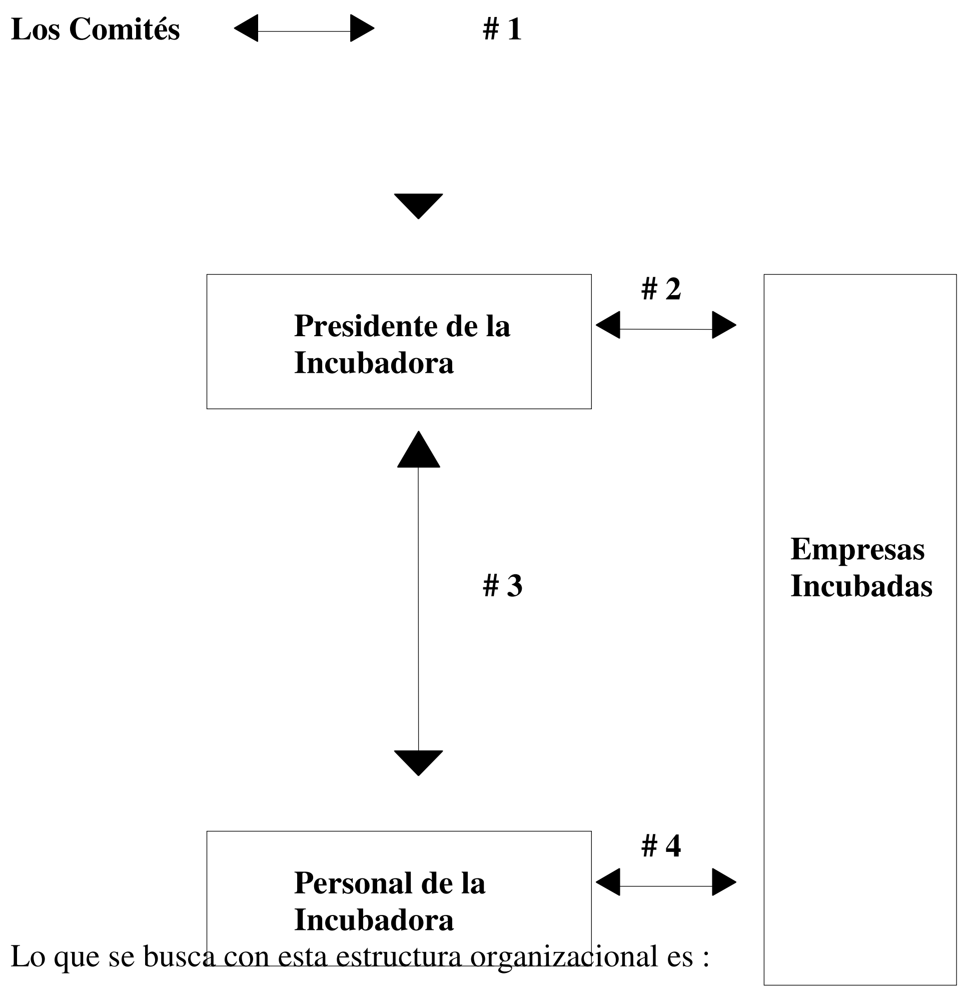
9. Aprobar los contratos y tomar la decisiones que exceden la autoridad del presidente.

10. Revisar el desempeño de la incubadora y de su personal.

Figura # 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





Lo que se busca con esta estructura organizacional es :

- Minimizar el tiempo requerido para sostener la relación entre el consejo directivo y el presidente de la incubadora. (# 1)

- Maximizar el tiempo que el presidente de la incubadora dedica directamente a la interacción con las empresas incubadas (# 2).

- Minimizar el tiempo que el presidente de la incubadora requiere para manejar las relaciones con los miembros del personal en relación a las operaciones de la incubadora. (# 3).

- Maximizar el tiempo que emplea el personal de la incubadora en ayudar a las empresa incubadas basados en los roles y responsabilidades que acordaron realizar en cada uno de los planes de asistencia desarrollados por el presidente para cada empresa. (# 4).

4.3.2 Características del Presidente de la Incubadora Empresarial

El presidente de la incubadora empresarial debe poseer las características de los empresarios, incluyendo un gran energía, una gran necesidad de obtener logros importantes, persistencia, capacidad para aprender de sus errores, poder continuar adelante frente a las adversidades, adaptibilidad, una fuerte ética de trabajo, tener confianza en sí mismo y tener la habilidad de operar independientemente con una mínima supervisión.

Además debe de poseer un personalidad que incluya cualidades de gran integridad, alguna experiencia como empresario y las habilidades y conocimientos que vienen con esa experiencia; tener excelentes niveles de comunicación, ventas, capacidad de negociación y de tomar decisiones.

Tener habilidades de liderazgo y motivación, el conocimiento necesario para asesorar a las empresas incubadas en aspectos fundamentales como las finanzas, marketing/ventas, trabajo en equipo, desarrollo del producto y estrategias para el desarrollo del negocio.

Ayudar a la incubadora pasar por la etapa de inicio y alcanzar la auto-solvencia financiera y tener la capacidad para desarrollar una fuerte y extensa red de asesoramiento externo.

4.3.3 Criterios para elegir al personal de la incubadora

El Presidente de la incubadora

Contratar al presidente de la incubadora al principio del proceso permite que participe en las decisiones críticas par el éxito de la incubadora como:

- Selección de las instalaciones.
- Contratar personal adicional.
- Estructura de los procedimientos de administración.
- Primeras etapas de marketing de la incubadora dirigida hacia la comunidad empresarial.

El tiempo en que contrata al presidente de la incubadora debe estar relacionado con el modelo financiero previamente establecido y con el grado de compromiso de los inversionistas. Si se contrata al presidente a inicios del proceso de desarrollo puede incrementar los costos de esta etapa de inicio, pero también puede significar que se acorte el periodo de crecimiento de la incubadora con lo que se ahorrarían muchos costos.

Si el modelo financiero requiere un cierto nivel de efectivo antes de contratar al presidente, de entre los inversionistas se debe encontrar a alguien que se ocupe de ese cargo de una forma interina ya sea tiempo completo o a medio tiempo.

Las tareas que el presidente de la incubadora debe de llevar a cabo:

- Asesoramiento (para ciertas empresas en una etapa de desarrollo particular).
- Preparar a los empresarios para tomar ventaja de los recursos externos.
- Conectar a los empresarios con los recursos externos.
- Proveer de la intensidad necesaria para lograr que las empresas hagan un mejor uso de la asesoría y de los recursos externos.

El Administrador Operativo

El administrador operativo tiene que ser disciplinado para ejecutar tareas desde el inicio hasta el final, debe ser emprendedor, requiere un mínimo control por parte del presidente de la incubadora. Sobre todas estas cosas debe de poseer habilidades comunicativas debido a que tiene contacto personal con los empleados de las empresas incubadas.

Debe sobresalir en administrar las siguientes actividades:

- La administración de las instalaciones.
- Administrar el alquiler.
- Mantener los servicios prestados
- Manejar al personal
- Contabilidad y finanzas
- Realizar las compras necesarias

Secretaria / Recepcionista

Esta persona también es crítica para el éxito de la incubadora, ya que es la primera persona con la que se contacta por lo que se entera de las cosas que andan bien y de las que andan mal. Al principio en las etapas de inicio y crecimiento una secretaria / recepcionista será suficiente para poder cubrir con la demanda de las empresas incubadas, pero posteriormente se tendrán que hacer las adecuaciones necesarias para poder satisfacer la creciente demanda del presidente de la incubadora y de las empresas incubadas.

Se necesita que posea las siguientes características:

- Gran energía y una fuerte ética de trabajo.
- Una personalidad con un gran nivel de integridad.

- Poseer grandes habilidades de comunicación tanto por teléfono como por contacto personal.
- Ser un profesional a cabalidad.

4.4 ANÁLISIS PERSONAL, SOCIAL Y DE INTANGIBLES

Este capítulo comprende un análisis de los valores personales (morales / éticos), sociales (ambientales, la comunidad) y de intangibles (beneficios que no se pueden cuantificar) que este proyecto generará al comenzar sus operaciones. Se establecerán todos los beneficios que este proyecto traerá tanto a la universidad como a la población en general.

Este proyecto se ajusta a la escala de valores morales y éticos ya que se su objetivo es el de ayudar a la creación de fuentes de trabajo y al desarrollo económico del país, por lo cual contará con la aceptación mayoritaria de la comunidad que verá con buenos ojos la realización de este proyecto para su beneficio.

La realización de este proyecto fortalecerá el prestigio de la ESPOL tanto a nivel nacional ya que será un vínculo entre la universidad y el sector empresarial, como a nivel internacional, ya que se podrá establecer relaciones con las diversas universidades alrededor del mundo que poseen incubadoras empresariales.

En el aspecto ambiental, este proyecto tendrá disposiciones que garantizarán que las empresas incubadas no realicen ninguna actividad de riesgo para el medio ambiente, para lo cual se establecerán medidas de control de contaminación al momento de escoger a las empresas que van a ser incubadas.

La tecnología y los procesamientos de residuos empleados por las empresas incubadas cumplirán con todas las exigencias de las entidades encargadas de controlarlas. Se establecerán mecanismos de seguridad industrial para minimizar el riesgo de los trabajadores de las diversas empresas.

En lo que respecta al análisis de los aspectos intangibles del proyecto tenemos que los inversionistas mejorarán su imagen ante la comunidad por el apoyo prestado a este proyecto lo que se verá reflejado en las diversas actividades que realizan los inversionistas, lo que significa que el proyecto es un instrumento de apoyo a las otras actividades de los inversionistas.

CONCLUSIONES

Las Pymes se ven enfrentadas a nuevos y más complejos desafíos que los que caracterizaron las distintas fases pasadas de su desarrollo. La posición competitiva de la mayoría de estas firmas se ve hoy amenazada debido a la profundidad del proceso de transformación. Un cambio de tal magnitud en las condiciones de funcionamiento de la economía plantea, para estas empresas, elevados costos asociados a la transición hacia un modelo que les permita operar en mercados con una intensa competencia y clientes más exigentes.

Para avanzar en dicha dirección, la creación de la incubadora empresarial ayudará a la identificación de los factores que distinguen a las Pymes con diferente capacidad estratégica y contribuirá a su desarrollo y crecimiento.

La realización de este proyecto permitirá avanzar en un diagnóstico más aproximado de las debilidades específicas de las Pymes, a través del análisis de sus conductas concretas. Así, no sólo es posible ubicar más adecuadamente el rol de la incubadora, sino también analizar a las empresas incubadas y capacitarlas para que adoptan respuestas estratégicas.

Se ha intentado rescatar la importancia del sector de las Pymes en la economía nacional a través del énfasis colocado en la identificación de capacidades estratégicas y de los factores que establecen la diferencia entre unas y otras empresas.

Como resultado de este proyecto es posible concluir que el desafío para las Pymes comienza indudablemente con la realización de un profundo ejercicio de autodiagnóstico acompañado de una mayor orientación hacia el entorno. Es necesario ampliar la visión de los problemas, avanzar hacia un enfoque global del negocio, desarrollar relaciones de cooperación con otras empresas y explorar al máximo las posibilidades de captar información estratégica. Este esfuerzo es fundamental tanto para aumentar la generación de ideas y de proyectos como para asignar prioridades y diseñar estrategias flexibles que incluyan iniciativas novedosas. En tal sentido, se puede esperar que las Pymes tengan un mejor posicionamiento competitivo y avanzen en dicha senda mediante una mayor orientación exportadora, del mayor énfasis en las actividades de innovación y de la construcción de relaciones colaborativas con otras firmas.

Existen pocas dudas acerca de que la mayoría de las firmas no podrán recorrer este camino solas. Los requerimientos técnicos necesarios y los costos de la transición son muy elevados para pensar que ello así ocurrirá. Se requiere, por lo tanto, de un adecuado sistema de apoyo capaz de reorientarlas y acompañarlas en su proceso de transformación.

REFERENCIAS

1. ABDO, Gustavo. Alternativas de Financiamiento a la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador, INSOTEC, 1993.

2. Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. Diagnóstico de la Pequeña Industria en la provincia del Guayas. 1996.

3. CIFUENTES, Mario. La Educación de los trabajadores y el cambio tecnológico en la Pequeña y Mediana Industria. 1995.

4. Fundación Ecuador. Documento Marco sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. 1996.

5. HAYHOW, Sally. A Comprehensive Guide to Business Incubation, 1996, paperback, 400 p.

6. INSOTEC. Experiencias en el Apoyo a la Pequeña y Mediana empresa en América, Asia y Europa.

7. LICHTENSTEIN, Gregg y LYONS, Thomas. Incubating New Enterprises: A Guide to Succesful Practice, 1996, 243 p.

8. MCKINNON, Susie. Business Incubators in North America. 1998, 127 p.

9. RICE, Mark y MATTHEWS Jana. Growing New Ventures, Creating New Jobs. 1995, 156 p.

10. SMILOR, Raymond y GILL, Michael. The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How, 1986, 199 p.

11. STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. 1992, 781 p.