

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Trabajo Terminal:
**“Metodología para financiamiento a proyectos de
emprendedores”**

Nombre:
Alejandro Daniel Palomera Valdez

Para obtener el **DIPLOMA** de:
Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:
Dr. Francisco Meza Hernandez

Mexicali, Baja California

Marzo de 2022.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
1.1	Antecedentes	4
1.2	Planteamiento del problema	5
1.3	Objetivos de la Investigación	5
1.4	Justificación	7
2.	MARCO CONCEPTUAL	10
2.1	Antecedentes del Emprendimiento y las Incubadoras	10
2.2	Enfoques Teórico - Conceptuales de las Incubadoras de Negocios	13
2.3	Evolución de las Incubadoras de Negocios	15
2.4	Clasificación Actual de las Incubadoras de Negocios	17
2.5	Modelo de Incubación de Negocios	19
2.6	Estructura Legal	38
3	METODOLOGÍA	39
3.1	Diseño de la Investigación	39
3.2	Métodos de Financiamiento	39
4.	RESULTADOS	48
4.1	Probabilidad de Éxito de las Empresas Incubadas	48
4.2	Ejemplo de Éxito de Incubadora de Negocios en México	48
5	RECOMENDACIONES y CONCLUSIONES	50
6	FUENTES CONSULTADAS	52
6.1	Referencias	52

1- INTRODUCCIÓN

Para que la economía de un país crezca es necesario impulsar el desarrollo de empresas y de proyectos innovadores que permitan forjar un movimiento positivo en la economía como es la generación de empleos, ingresos en los hogares y permanencia de los negocios. Las estadísticas recientes mencionan que la apertura de los recientes negocios que sólo entre 20 y 40 por ciento de los proyectos que no se generan en incubación sobreviven, el 85% de las firmas que nacen en dentro de una incubadora se mantienen en el mercado.

Las Incubadoras de Empresas o Incubadoras de Negocios son centros de apoyo que ayudan a crear nuevas empresas. Las incubadoras se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de un proyecto empresarial, así también proporcionan servicios integrales de asesoría legal y administrativa, así como planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamientos.

La incubadora les permite mantener una constante asesoría y capacitación en la áreas que sean requeridas, también les despliega un plan de negocio con proyección a futuro en donde se evalúa su viabilidad técnica, financiera y de mercado.

En nuestro país existe aproximadamente más 25 modelos de incubación de negocios aprobados por el consejo nacional de Incubadora, de las cuales 209 incubadoras de negocio operan 67 de manera tradicional, 132 con base tecnológica y 10 de alta tecnología.

México, mediante el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, se han creado desde 2006 más de mil 835 empresas y se espera en un futuro 4,500 negocios incubados. Considerando que una de las funciones de las incubadoras es fomentar la innovación, el uso de tecnología y un enfoque de negocios para tener compañías competitivas y contribuir a la generación del empleo, que es de lo que carece la nación (García, 2005).

1.1. Antecedentes

La micro, pequeña y mediana empresa son de suma importancia para las economías de muchos países pues generan empleabilidad, innovación, bienestar económico tanto local como nacional, entre otros. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas estas entidades económicas representan más del 90% del total de empresas, aportan más del 60% de los empleos y son generadoras del 50% del Producto Interno Bruto a nivel mundial. La importancia de las MIPyME se corrobora a través de la Comisión Europea pues establece que las estas entidades económicas generan 2 de cada 3 empleos, 9 de cada 10 empresas pertenecen a la categoría Micro y que de cada 100 empresas 99 son micro, pequeña o mediana empresa.

En el contexto mexicano las micro, pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía nacional, pues su aportación es del 72% del empleo total y generan más del 50% del producto interno bruto del país (CONDUSEF, 2015). De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2019), la estratificación de las empresas en México se establece de acuerdo al número de trabajadores con los que cuente, siendo una micro empresa aquella con un máximo de 10 trabajadores, una pequeña empresa entre 11 trabajadores pero no más de 50 y por último las medianas empresas definidas por tener 51 trabajadores y no más de 250. Con datos del último Censo Económico en México se estima que la micro empresa generó cerca de 7.27 mil millones y que de los 29 mil millones de personal ocupado, más de 21 mil millones laboran en este tipo de negocio.

Por su parte y de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2021) en Baja California existen 125,790 unidades económicas. Considerando que en México el 97% de las unidades pertenecen a las MIPyME, se podría estimar que en el estado operan 164,392 y que su aportación al PIB Nacional es del 7.3%. En los últimos años el panorama de las MIPyME en el entorno nacional no ha sido fácil, presiones externas a estas entidades económicas como la competencia desleal y un ambiente internacional con mayor presencia ha complicado la supervivencia de estos negocios dentro de los primeros años de vida, tan solo basta analizar la siguiente información: de cada 100 empresas de reciente creación, en el año 1 tan solo sobrevive el 67%, es decir, una desaparición de 33 empresas; a su vez para

el año 5 sólo 35 empresas de cada 100 seguirán activas, aumentando la mortalidad de las empresas a un 65%. Ante este panorama y la importancia de las MIPyME en el entorno mexicano las incubadoras de negocios tienen como finalidad apoyar a la nueva creación de empresas y su apoyo para el éxito empresarial de éstas.

1.2. Planteamiento del problema

En esta problemática se presentan las competencias y los resultados de los egresados de educación superior en el mercado laboral en México, con base en información proporcionada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2021), otras fuentes nacionales de información y las opiniones de los grupos de interés compartidas con el equipo de expertos de la OCDE. Se ha avanzado de manera importante en el aumento del nivel educativo de la juventud mexicana y en la actualidad más de medio millón de egresados de educación superior entran al mercado laboral cada año. Sus resultados en este ámbito son mejores que los de quienes solo cuentan con educación media superior, pero sus condiciones de trabajo no son favorables. Por ejemplo, una gran y cada vez mayor parte de los egresados de educación superior tiene empleos informales para los que están sobrecalificados. Existen grandes diferencias según el género, la edad, el campo de formación académica, el nivel de estudios y la ubicación geográfica.

1.3. Objetivo de la Investigación

El objetivo principal de esta investigación es elaborar un documento formal basado en datos observados de fuentes confiables, para identificar los factores determinantes de éxito en el proceso de incubación de negocios.

Objetivos Específicos

1. Definir los preceptos técnicos de las incubadoras de negocios.
2. Identificar los modelos de incubadoras de negocios.
3. Describir la metodología del funcionamiento de la gestión de las incubadoras de negocios.
4. Presentar la propuesta para el Financiamiento de los proyectos de Negocios Incubados.

Aspectos Claves para la Investigación

a) Incubadora de Negocio

Es una institución dedicada a crear, impulsar y consolidar las ideas y los proyectos de negocio por medio de la asistencia, asesoría y consultoría necesaria para los emprendedores para los mecanismos de acceso a todas las herramientas y conocimientos para iniciar un negocio, promoviendo su éxito y sustentabilidad.

b) Programa de incubación

Es aquel en donde por medio de consultoría y asesoría, se apoya a los emprendedores para que conozcan los principios básicos en el desarrollo de su idea, logrando crear un plan de negocio bien estructurado que les permita iniciar su empresa con mayores posibilidades de éxito.

c) Incubación

En un proceso de incubación podrás contar con servicios de asesoría legal, desarrollar los planes de mercadotecnia y ventas e incluso contar un espacio físico, equipo, logística, asesoría para financiamiento y capital semilla, será de gran utilidad para el crecimiento de tu negocio, entre otros.

Perfil de candidatos ideales para recurrir a la Incubación de Negocio

Se podría resumir en tres:

1. Emprendedores en general que tienen una idea de negocio y buscan fomentar su proyecto dándole estructura y sentar las bases para fincar una empresa formal sobre todo en negocios relacionados con tecnología intermedia o que incluyan innovaciones tecnológicas.
2. Empresarios con empresas con operación y que requieren consultoría especializada para mejorar sus procesos, quienes desean recibir retroalimentación específica sobre temas de finanzas, tecnología, desean cambiar el destino de su negocio, a través de la profesionalización de distintas áreas de su empresa.
3. Todos aquellos que desean incrementar su cultura de emprendimiento a través de cursos, talleres, eventos y programas y que buscan generar alianzas y colaboraciones con otras emprendedoras para fortalecer su red de networking.

1.4. Justificación

Las incubadoras de negocios son un medio que ofrecen a los emprendedores una estructura viable para llevar a cabo ideas de negocios, a través, de un programa de formación y una infraestructura determinada conforme al rubro, con el fin de convertirse en una MiPyME. La importancia de estos nuevos emprendimientos radica en su aportación al desarrollo económico al generar una oferta de empleos y estimula el flujo económico en la entidad donde se desenvuelve. El objetivo principal de esta investigación es elaborar un análisis fundamentado con datos sólidos y validados por fuentes oficiales, para identificar los factores determinantes en el proceso de incubación de negocios, para aumentar el porcentaje de éxito en el desarrollo de una idea de negocio. En los resultados obtenidos se observarán algunos factores clave relacionados con el aumento de probabilidades de que un emprendimiento se consolide en una MiPyME sustentable.

Las MiPyMEs aportan dinamismo a la economía de los países. Una parte del producto interno bruto (PIB) y de los empleos generados en las economías corresponden a las MiPyMEs.

El desarrollo de nuevas empresas innovadoras por parte de las incubadoras de empresas contribuye al desarrollo de la economía, la productividad y la capacidad de recuperación del sistema económico. En los países más avanzados se registran una alta relación entre empresarios innovadores, una mejor utilización de la base científica y tecnológica y el crecimiento de la productividad.

En Nueva Zelanda, solo el 55% de las microempresas nacidas en 1995, seguía activa en 1997 y el 27,4% en el 20021. En los EE.UU., se estima que a los 4 años siguen activas solo el 44%, de las PyMEs². Cuando las empresas son incubadas, la tasa sube al 87%³. En Inglaterra, la tasa promedio de supervivencia después de 5 años es de un 30% y entre las empresas incubadas es del 85%⁴.

Las incubadoras nacieron con el objetivo de reducir la mortalidad de los nuevos emprendimientos. La primera incubadora en EE.UU. fue el Batavia Industrial Center, en Nueva York, 1959. Luego de este esfuerzo pionero, el sector empezó a desarrollarse con mayor intensidad en la década de los 80.s. Las primeras experiencias fueron en EE.UU. y Europa, y luego se diseminó en todo el mundo. En América Latina las primeras experiencias fueron en Brasil, en la década del 80.s.

Hoy se estima que hay más de 5.000 incubadoras de empresas en todo el mundo. Unas 1.000 se encuentran en Asia, 1.000 en América del Norte, 900 en Europa aproximadamente 500 en América Latina. Hay más de 60 asociaciones nacionales o regionales de incubadoras de empresas. (Manual de Incubación BID / FOMIN / LATU, 2011)

Es indudable la importancia de la incubación de empresas porque reduce el riesgo de fracasar. Desafortunadamente no se cuenta con investigaciones respecto a la mortandad de empresas en México.

Las estadísticas pmencionadas demuestran que las empresas incubadas en diferentes países presentan una alta tasa de sobrevivencia después del primer y segundo año de vida, reconociendo de esta manera la importancia de las incubadoras de empresas.

Además, se reconocen una serie de beneficios directos para los emprendedores en los procesos de incubación, ya que proporcionan herramientas y apoyo constante a los futuros empresarios, representando la principal razón del aumento en la sobrevivencia en el mercado. -"Nuestra experiencia ha demostrado una tasa de éxito de 75 a 81% para las empresas participando en nuestros programas de incubación"- dice Jill Sawyers, de la consultora del (Banco Mundial The Hub Innovation ,2005) y expone algunos servicios de apoyo más relevante para la sobrevivencia de las nuevas empresas:

- **Financiero:** Optimizan los costos operativos, comparten infraestructura y gastos habituales, como servicios públicos, alquileres de equipos y personal de apoyo.
- **Gestión:** Reciben el apoyo en gestión empresarial por parte de tutores y asesores especializados, orientando en forma oportuna soluciones estratégicas y operativas.
- **Sinergia:** Fortalecen vínculos de trabajo existentes entre las empresas nuevas y las incubadoras de empresas generando sinergias. Las relaciones formadas en este ambiente llegan a perdurar.
- **Economía:** Impactan en la economía local, creando nuevos empleos. Esto beneficia directamente a la comunidad donde opera la incubadora. Se debe aclarar que no es frecuente que las incubadoras de empresas ofrezcan financiamiento, aunque suelen apoyar a los emprendedores en la búsqueda de fuentes de financiamiento para sus emprendimientos.

2. MARCO CONCEPTUAL

Para objeto de esta investigación, se presenta en el siguiente apartado información general sobre las Incubadoras de Empresas, señalando que la información presentada permitirá tener un marco de referencia sobre el cual estará basada la investigación que se pretende abordar.

Posteriormente se adaptará la información que sea útil al campo de estudio, pues las funciones de las Incubadoras difieren atendiendo a las necesidades de los participantes.

Generalmente no existe una teoría que sustente el modelo de Incubadora de Empresas, por lo tanto, se presenta el marco de referencia a partir de los antecedentes que existen acerca de este modelo.

2.1. Antecedentes del Emprendimiento y las Incubadoras de Negocios

La Historia del Inicio de las Incubadoras de Negocios

El movimiento de las Incubadoras de Empresas comenzó en la década de los años 30's en la Universidad de Stanford, en el Valle de Silicón, en los Estados Unidos. A través de estas Incubadoras se estimula la creación de empresas o productos intensivos en tecnología, a partir del conocimiento generado y del capital humano formado en universidades y centros de investigación.

A partir de la década de los 70's la eficacia de las Incubadoras fue reconocida en el ámbito mundial y su número comenzó a crecer significativamente. Se pueden denominar Incubadoras de Empresas, Viveros de Empresas, Centro de Promoción Empresarial, Centros de Nuevas Empresas, Centro de Apoyo a Emprendedores, o como se estime conveniente. Su objetivo primordial es la de orientar la promoción de la innovación, como medio para poder recuperar la capacidad empresarial en un mercado cada vez más cambiante y más competitivo, crear nuevas fuentes de trabajo y de esta forma disminuir la alta tasa de desempleo.

Su origen y desarrollo ha correspondido principalmente a iniciativas de Universidades y Agentes Regionales de Gobierno responsables de políticas de desarrollo económico, quienes han implementado estos centros como una respuesta en momentos de crisis económica, como alternativas de desarrollo.

Los países y regiones al atravesar momentos difíciles en materia de desarrollo económico han visualizado en las Incubadoras, un instrumento de apoyo complementario a políticas públicas o privadas, puesto que permiten tener un vínculo con el sector empresarial, educativo y el gobierno, logrando con ello conjuntar recursos tanto materiales como de capital humano que fortalecen el desarrollo económico y social.

En Canadá y Estados Unidos, comenzó a aplicarse en áreas urbanas rezagadas por el cierre de grandes industrias que provocaron desocupación masiva y deterioro social.

El Inicio de las Incubadoras de Negocios en México

En México esta idea comienza a aplicarse después de la crisis de 1976, gracias a un grupo de emprendedores quienes tenían como propósito fomentar el espíritu emprendedor en escuelas y universidades, para poder así propiciar la creación de nuevas empresas. Estos empresarios fundaron Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), una institución dedicada al fomento del espíritu emprendedor y a apoyar la generación de empleo.

El programa de Incubadoras fue estimulado desde 1990, en un esfuerzo por desarrollar la capacitación en el área de desarrollo tecnológico. El apoyo fue brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Nacional Financiera (NAFIN), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidades públicas y privadas, la Secretaría de Economía y por gobiernos estatales y municipales. Para 1995 existían alrededor de 10 Incubadoras en funcionamiento, mayormente vinculadas a universidades y centros de investigación, y encaminadas a actividades de base tecnológica.

Como en México el concepto de incubadoras de empresas era reciente, los primeros nacimientos se presentaron a principios de los años 2000. El mayor auge de las incubadoras ocurrió en los años 2004 a 2008, cuando se crearon y registraron 430 de ellas.

En 2010, los estados con mayor número de incubadoras fueron el estado de México, el Distrito Federal, Michoacán, Jalisco y Sonora (Mayer Granados & Jiménez Almaguer , 2011).

Actualmente solo se establecen 179 incubadoras básicas y 79 incubadoras de alto impacto en todo México. Los estados con mayor número de los clasificados como básicos o tradicionales son Ciudad de México con 23, Hidalgo, Jalisco y Sinaloa con 10, mientras que Chihuahua, Nuevo León, Sonora y Veracruz tienen 8 incubadoras cada uno. En cuanto a los de alto impacto, los estados con mayor número son Ciudad de México con 36, Nuevo León y Yucatán con 6, mientras que Aguascalientes, Jalisco y Puebla tienen 4 de ellos.

La importancia de las incubadoras de empresas radica en la participación indirecta en el desarrollo de la economía tanto a nivel local como nacional, ya que al actuar como matriz, al amparar las ideas de negocio de los emprendedores, facilitan el surgimiento de nuevas entidades empresariales a través de diferentes apoyos y promoción. programas de supervivencia y crecimiento en sus primeros años, con miras a su consolidación en el tiempo (Peña Vincés, Bravo, Álvarez, & Pineda, 2011). Según Abetti (2004) el 30% de las empresas de nueva creación muere antes del año 3 y el 60% no sobrevive a los 7 años, por el contrario, las empresas incubadas alcanzan tasas de supervivencia de hasta el 85%.

2.2. Enfoques Teórico - Conceptuales de las Incubadoras de Negocios

En el siguiente apartado se establecen algunas definiciones y enfoques teórico conceptuales que han sido extraídos de los diferentes materiales consultados, a fin de que posteriormente se pueda emitir un concepto integral de una Incubadora de Empresas.

1. Institución especializada, que brinda asistencia, capacitación y apoyo a un emprendedor para la definición de un proyecto empresarial, el desarrollo de una empresa y la capacidad empresarial, desde la creación hasta su integración en el mercado. Proveen a sus incubados de servicios que incluyen consultorías especializadas y técnicas, facilitan la relación con instituciones financieras, organizaciones empresariales y empresas relevantes para sus intereses. La función básica de una Incubadora es maximizar la probabilidad de éxito de cada proyecto incubado. Su beneficio se concreta en la creación de nuevos empresarios capaces y de empresas aptas para desarrollarse y perdurar en el tiempo. (Universidad EAN, 2004)

2. Es un mecanismo de desarrollo empresarial que brinda una propuesta a la necesidad de mejoramiento productivo de la región, participando activamente en la creación de empresas que basen su ventaja competitiva en la innovación tecnológica y administrativa.

Posee la infraestructura necesaria para albergar a nuevas empresas, que reciben asesoría y apoyo para su operación durante los primeros años de vida. (Universidad EAN, 2004)

3. Es un espacio de negocios, un ambiente que estimula la creatividad y la innovación que apunta a la cobertura de necesidades que los representantes del sector no pueden lograr en forma individual, tales como asesoramiento técnico, administrativo, contable, de costos, de mercado, de capacitación. (Universidad EAN, 2004)

4. Es un nombre genérico aplicado a grupos de desarrollo empresarial que proveen el ambiente y los recursos adecuados para acelerar el crecimiento en el campo de los negocios. Generalmente es un programa estructurado para enfocar los aspectos de comercialización, producción, finanzas o de administración necesarios para llevar a una empresa concreta a una etapa superior de desarrollo.

5. Son verdaderos nidos de empresas, que reducen la tasa de mortandad de éstas durante la etapa inicial. El término Incubadora alude a un ambiente cálido y controlado, que abriga la vida en sus inicios; por extensión, dentro del desarrollo económico, las Incubadoras de Empresas sustentan la transformación de una iniciativa en una rentable empresa. (INADEM, 2015)

De acuerdo a las definiciones planteadas anteriormente ya al analices de ella, se determina que los elementos principales que definen a una Incubadora de Empresas son los siguientes:

- 1 Mecanismo de desarrollo.
- 2 Espacio físico.
- 3 Asesoría y apoyo (técnico, administrativo, contable, de costos, de mercado, de capacitación y demás inherentes al desarrollo de un proyecto empresarial).
- 4 Asiste empresas nacientes o ya estructuradas.
- 5 Reduce riesgos críticos inherentes al desarrollo de un proyecto empresarial.
- 6 Sistematiza tiempos, debido a que la consolidación de las empresas requiere de menor tiempo en una Incubadora de Empresas, que si se realizara en otras condiciones.
- 7 Incrementa la posibilidad de rentabilidad y éxito de las empresas.

Estos elementos posteriormente serán de utilidad para emitir una definición integral de una Incubadora de Empresas.

2.3. Evolución de Incubadoras de Negocios

Existe un sinnúmero de clasificaciones posibles y aplicables a las incubadoras de empresas. La clasificación de las mismas ha evolucionado a través del tiempo usando diferentes parámetros.

Por razones históricas, la mayoría de las incubadoras de empresas son instituciones sin fines de lucro. Son financiadas por gobiernos locales o nacionales, cuyo fin es estimular el desarrollo emprendedor, la generación de empleos y el crecimiento de una economía sana; incluso las incubadoras privadas, en su mayoría nacieron con apoyo de fondos públicos.

Existen **3 generaciones** de Incubadoras de Negocios:

Primera Generación: es la de incubadoras con un soporte reactivo de negocio, que brindan principalmente servicios elementales y alojamiento compartido. Básicamente ofrecen soluciones inmobiliarias.

Segunda Generación: a estos servicios se agrega soporte y mentoría al desarrollo de negocios.

Tercera Generación: se incrementa el apoyo para que las empresas incubadas accedan con mayor facilidad a las fuentes de financiamiento. Los programas de soporte generalmente incluyen participación por diferentes vías en la empresa asistida.

Un resumen de la evolución de la clasificación de las mismas se refleja en la siguiente gráfica:

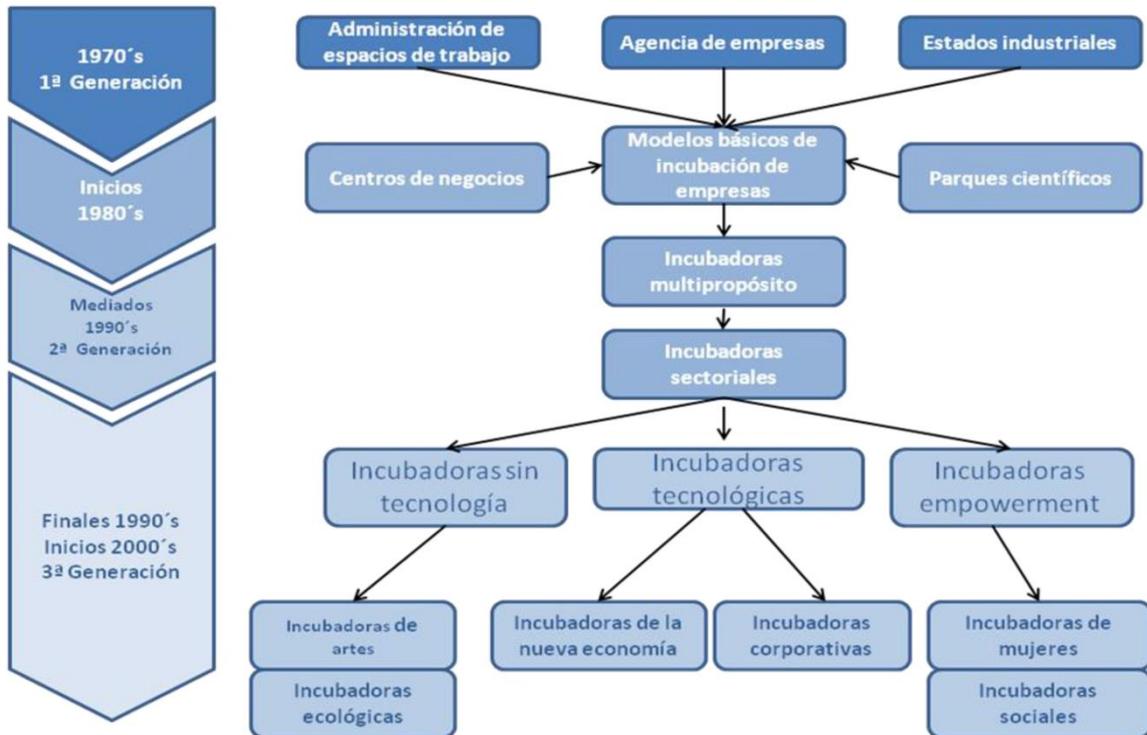


Figura 1. Evolución de la Clasificación de Incubadoras de Empresas

2.4. Clasificación Actual de las Incubadoras de Negocios.

Base Tecnológica

Este tipo de incubadora ayuda en la promoción de la alta tecnología, como software, la biotecnología, la robótica, las empresas de instrumentación y de la información y la comunicación (TIC). Incuban a las mismas desde la investigación y el desarrollo hasta la comercialización. El objetivo es crear nuevas empresas de alto valor agregado, fundadas en el desarrollo de tecnologías y la innovación.

Sus objetivos son: promocionar el desarrollo de Empresas de Base Tecnológica (EBT), dando herramientas de apoyo innovador en su proceso de aprendizaje, facilitar la iniciativa empresarial y articular la relación entre los investigadores y los centros académicos.

Múltiple, de Base General o Mixta

Su característica fundamental es la creación de empresas que se dedican a varios tipos de negocios. No se centran en la creación de empresas específicas, sino que promueven la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promover las empresas de gestión social, comercial, industrial e incluso tecnológica, así como empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.

El objetivo de estas incubadoras es promover el crecimiento económico e industrial continuo de las regiones mediante el desarrollo general de nuevas empresas. Se focalizan en el apoyo a la técnica, gestión, marketing y manejo de recursos financieros entre otros.

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) para el Desarrollo Económico

Su objetivo es el de promover la creación de empresas en regiones con problemas económicos y con bajas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas incubadoras de empresas son una mezcla de varios tipos de negocios y por lo general se focalizan en los grupos vulnerables o grupos sociales desprotegidos. Son inversiones normalmente asumidas por el Estado.

Otros Sistemas de Apoyo a Empresas

Hay otras formas de clasificar a las incubadoras de empresas. Hay quienes la dividen en abiertas y cerradas, en remotas (extra muro) y físicas (intra muro).

Las incubadoras de empresas cerradas son aquellas de acceso exclusivo para determinado rubro, o determinada organización, mientras que las abiertas no tienen estas limitaciones.

Las físicas son aquellas incubadoras en las que los emprendedores ocupan un lugar físico en el edificio de la incubadora, también conocida como incubación intra muro.

Las remotas brindan servicios de incubación de manera virtual y los incubados no están localizados en el edificio de las incubadoras de empresas, también conocidas como incubación extra muro.

Las incubadoras con fines de lucro son aquellas que aspiran a obtener ganancias, al igual que cualquier empresa. Las de sin fines de lucro, ofrecen sus servicios sin aspirar a obtener ganancias.

Existen otras organizaciones que acompañan al desarrollo y crecimiento de los proyectos empresariales e ideas de negocios a través de recursos y servicios empresariales, capacitación, coaching, redes de contacto, networking empresarial, marketing, etc., que ayudan a transformar las ideas y emprendedores potables en empresarios competitivos y las ideas en empresas lucrativas. Además de ello, minimizan el riesgo durante la apertura y los primeros años de vida.

Estas “fábricas de empresas” pueden ser patrocinadas por el sector privado, gubernamental o universitario y su función es desarrollar todo un sistema de producción, donde el producto final son empresas sustentables, innovadoras y competitivas.

Los principales engranajes de producción de una incubadora de empresas son: entrenamiento actitudinal, trabajo cooperativo, capacitación (contabilidad, finanzas, mercadotecnia, comercio, recursos humanos) y asesoramiento con expertos en planes de negocios, trabajo en equipo, gestión empresarial, estudios de mercados, consecución de capital semilla, entre otros.

Con apoyo, este modelo de producción de empresas va formando la idea hasta convertirla en un producto funcional, la empresa.

2.5. Modelo de Incubación de Negocios

Un modelo de incubación es un proceso normalmente integrado por tres etapas: **pre-incubación, incubación y post-incubación** donde se le proporciona al emprendedor distintos servicios con el objetivo de facilitar el proceso de creación, implantación, operación y desarrollo de una empresa.

Criterios de Selección de Emprendimientos para Ingresar a una Incubadora de Empresas

Los requisitos para postularse a una incubadora de empresas varían de una organización a otra, sin embargo, existen algunos criterios comunes para evaluar y seleccionar emprendedores con ideas de negocio, algunos de los criterios son:

- Contar con una idea creativa e innovadora.
- Generar Valor Agregado.
- Atender una necesidad específica en el mercado.
- Contar con una la solución de problemas reales.
- Tener potencial de crecimiento.
- Capacidad de generar empleos.
- Ambientalmente amigable.

Otro criterio no menos importante que favorece al momento de seleccionar ideas de negocios, es que los emprendedores hayan pasado por el proceso de sensibilización en seminarios, charlas o talleres de emprendedorismo.

No siempre los emprendedores llegan a una incubadora de empresas con ideas claras y es común encontrar emprendedores con varias ideas. Esta situación debe ser aprovechada por el equipo técnico de las incubadoras de empresas, para captar emprendedores, estimularlos y ayudarlos a encontrar la innovación en sus ideas.

Entre todos los criterios, la innovación es el requisito que normalmente buscan las incubadoras de empresas en las ideas presentadas, especialmente aquellas incubadoras de empresas que son de base tecnológica.

Es importante comprender el concepto y las diferentes dimensiones que implican la innovación.

Los tipos de innovaciones que normalmente buscan las incubadoras de empresas en las ideas son:

- **Innovación de Producto/Servicio:** ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado, que aporte características novedosas y valoradas por los consumidores; variaciones en el diseño o nuevas funciones de producto.
 - a) Innovación Total puede darse cuando se crea un producto único. Este tipo de innovación es el más escaso y valorado por las incubadoras de empresas e inversionistas.
 - b) Innovación que Crea una característica nueva con ciertas particularidades.
- **Innovación de Proceso:** consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa. Se realiza mediante la implementación de nuevas maquinarias, nuevas organizaciones o nuevas formas o fórmulas de producir.
- **Innovación en Comercialización:** se refiere a la implementación de nuevos métodos de venta y distribución. Pueden incluir cambios en la forma de promocionar y llegar al cliente.

El Emprendedor antes de la Pre-incubación

La incubadora de empresas debe contar con un equipo técnico capacitado para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que poseen los emprendedores para ingresar a la etapa de Pre-incubación.

Cada incubadora de empresas define el tipo de emprendimiento a apoyar, como así también su público objetivo y el plazo de acompañamiento en esta etapa.

Lo ideal es que el emprendedor venga a la incubadora de empresas con una idea clara e innovadora; por lo tanto es importante fortalecer el Ecosistema Emprendedor y contar con un buen sistema de sensibilización y captación de emprendedores. De igual manera, si el emprendedor no cuenta con una idea de negocio, el equipo técnico de la incubadora de empresas, podrá asesorar al emprendedor para que identifique una idea de negocio innovadora durante el proceso de acompañamiento y participe en las actividades de capacitaciones que la incubadora de empresas organiza para la identificación de ideas de negocios, como así también, podrá orientar al emprendedor a buscar oportunidades de capacitación.

En el primer contacto, el equipo técnico debe explicar al emprendedor sobre los servicios y las condiciones de apoyo que la incubadora de empresas ofrece y hacer que el emprendedor registre en una ficha técnica los datos relevantes sobre la idea de negocio: tales como la descripción de la idea de negocio, las ventajas competitivas que ofrece al mercado, los elementos innovadores, las áreas de aplicación, los clientes potenciales, recursos necesarios para aplicar o desarrollar su idea, así como la necesidad de contar con potenciales socios. De esta manera, se contará con un perfil del emprendedor y de la idea de negocio, de tal manera a analizar si es apto para iniciar la etapa de Pre- Incubación y desarrollar el plan de negocio.



Figura 2. Servicios de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa

Etapa de Pre-Incubación

Es un periodo en el cual el emprendedor deberá focalizarse en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados. Es el momento cuando debe definir el modelo de negocio que va a impulsar. Por su parte, la incubadora de empresas, debe ofrecer servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que el emprendedor tome la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea. En esta etapa el emprendedor recibirá una intensa capacitación a fin de potenciar su perfil emprendedor a través de metodologías, como el mentoring y los cursos prácticos en gestión empresarial, perfeccionando sus habilidades gerenciales y personales.

El buen desarrollo de esta etapa permitirá disminuir los riesgos de fracaso de la nueva empresa.

El resultado final en esta etapa debe ser, contar con un plan de negocio afinado y validado, listo para ingresar a la siguiente etapa de incubación.

Algunas incubadoras de empresas implementan en esta etapa la firma de un acuerdo con los emprendedores, con el objetivo de armonizar su relación con la incubadora de empresas y otros emprendedores con quienes deberán compartir, tiempo, recursos y espacio.

Apoyo Técnico

- Tutoría en la elaboración del plan de negocio.
- Tutores especializados.
- Asesorías personalizadas.
- Capacitación en gestión empresarial.
- Contactos y enlaces de negocios.
- Acompañamiento en la búsqueda de la innovación.
- Apoyo en las gestiones de propiedad intelectual.
- Apoyo en las gestiones para el soporte tecnológico necesario para desarrollar el prototipo.
- Apoyo en gestiones para el acceso a los laboratorios y grupos de investigación de la universidad.
- Entre otras.

Infraestructura

- Apoyo en gestiones del Estado.
- Uso de infraestructura física: Sala de reuniones con oficina común para emprendedores.
- Uso de internet.
- Acceso a impresión y fotocopia de documentos.
- Entre otras.

Las áreas de capacitación y tutorías que es sumamente importante desarrollar en esta etapa, se puede citar algunas de ellas: planificación estratégica, marketing (estudio de mercado) y comercialización, introducción a las finanzas, contabilidad, formalización de empresas y aspectos legales.

Objetivos Principales en Etapa de Pre-incubación

- 1.** Generar sinergia entre la universidad, entidades financieras, empresas y organismos del gobierno, que permita mejores oportunidades para las futuras empresas a crearse.
- 2.** Incentivar la identificación del componente innovador en las ideas de negocios que se presenten.
- 3.** Acompañar a los emprendedores en el seguimiento de la planificación.

Un importante resultado en esta etapa, es ayudar al emprendedor a definir su empresa y encaminar en la formalización y legalización, que le permitirá operar en el mercado sin contratiempo. Una nueva empresa necesita acelerar y ganar escala para alcanzar la sostenibilidad económica. Con un buen plan de negocio elaborado con informaciones obtenidas de fuentes reales y validadas en el mercado, el diseño de estrategias puede favorecer un nacimiento con buenas oportunidades de sobrevivencia inicial.

La ausencia de un acompañamiento profesional y el soporte de infraestructura básica para iniciar un nuevo emprendimiento, hacen que la mortandad de nuevas empresas sea alta. Las microempresas que nacen sin asesoramiento, normalmente tienen serios problemas comerciales y no llegan a alcanzar la facturación mínima para sostenerse económicamente, por lo que pierden dinero y no llegan a sobrevivir por mucho tiempo.

Las ideas de negocios que son apoyadas desde una incubadora de empresas universitarias, pueden generar alianzas de los emprendedores con los docentes e investigadores, con proyectos generados de la producción científica y propiedad intelectual. En este caso, debe existir un acuerdo entre las partes, donde se establecerán las formas y condiciones de trabajo, para el inicio y avance de la idea; la incubadora de empresas debe acompañar para que este acuerdo establecido entre las partes, sea respetadas para el logro de sus fines.

“Spin off” Universitarios

Un caso cada vez mas difundido es la “Spin off” Universitario, consiste en incentivar la identificación de ideas de negocios en la universidad, en base a las iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia universidad.

La investigación aplicada es la base de estas empresas, cuya importancia radica en el desarrollo de nuevas tecnologías, la creación de empleo de calidad, la capacidad de generar un alto valor añadido en la actividad económica y la aportación al desarrollo regional.

Crear spin off en la univerisdad tiene ventajas para todos los implicados:

- Los emprendedores podrán seguir desarrollando la tecnología que se generó en la universidad hasta el nivel de producto final, contratar personal investigador muy valioso y obtener rendimientos económicos del proceso.
- La universidad podrá impulsar a través de las spin off su labor de transferencia de resultados de la investigación. Además obtendrá retornos económicos por contratos de transferencia con los spin off de investigaciones que si no llegan al mercado no le reportarán beneficios monetarios.
- La sociedad se beneficiará de los puestos de trabajos calificados que generan las spin off, de los impuestos que pagan y los productos novedosos que desarrollen.
- La universidad podría generar patentes o royalties a través de las spin off.

Criterios de Evaluación y Selección de Proyectos Empresariales para Incubar

El equipo técnico de la incubadora de empresas debe dar un seguimiento personalizado a los emprendedores. El tiempo estimado de pre-incubación es normalmente de 6 meses, aunque existen casos donde el entorno de pre-incubación requiere ajustarse a los tiempos del emprendedor. Es el caso de las incubadoras universitarias, donde los periodos de exámenes y presentación de tesis pueden afectar el avance de esta etapa, pudiendo extenderse entre 8 a

10 meses. Otros casos ocurren donde el emprendedor está en un ciclo más avanzado, y en ese caso, pueden acelerar los procesos en la etapa de pre-incubación antes de los 6 meses requeridos.

Cuando los emprendedores están en condiciones de ingresar a la etapa de incubación, el equipo técnico deberá reforzar su asistencia y estimular al emprendedor a dar el paso más importante en el proceso de emprender.

La mayoría de las incubadoras de empresas conforman un comité evaluador y aplican criterios de evaluación de emprendimientos a impulsar a la siguiente etapa. Este comité puede estar conformado por otros profesionales vinculados a la incubadora de empresas que pueden dar una mirada diferente pero alineada a las políticas y criterios establecidos en la incubadora de empresas.

Proceso de Selección de Proyectos Empresariales

El objetivo del proceso de selección de proyectos empresariales, es elegir a los emprendimientos que tienen el mayor potencial para pasar a la etapa de incubación. Cada incubadora de empresas tiene sus propios criterios de selección y generalmente están alineadas a las políticas de las instituciones a las que pertenecen.

La selección de emprendimientos debe ser compatible con la realidad del entorno interno y externo de la incubadora de empresas. La cantidad de emprendimientos que pueden pasar a la etapa de incubación está limitada a la disponibilidad de infraestructura física de la incubadora de empresas. También existen modelos que incuban empresas extra muro, dando mayor posibilidad de trabajar con mayor cantidad de emprendimientos/empresas en la etapa de incubación. Si bien la cantidad de empresas incubadas es un indicador importante de evaluación del funcionamiento de las incubadoras de empresas, en sus inicios, una nueva incubadora de empresas suele tener pocas empresas operando. Esta situación permite una mejor atención a los emprendedores en la fase inicial. Mientras la incubadora de empresas se va fortaleciendo en infraestructura y servicios, con el tiempo, se tendrán otros tipos de escenarios.

Etapa de Incubación

Pasar de la etapa de Pre-Incubación a la Incubación, es un resultado de éxito. Estimular y apoyar a un emprendedor para iniciar su propia empresa lleva mucho trabajo y sacrificios, es en este momento que la empresa se materializa y la idea que fue evolucionado y plasmado en papel, toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento.

Un plan de negocio bien elaborado, aporta en esta etapa, la claridad de acciones a implementar para alcanzar el objetivo fundamental de superar la turbulencia normal del despegue de la nueva empresa para sobrevivir, alcanzando con rapidez la estabilidad económica a través de una buena gestión comercial y productiva.

En el primer periodo de esta etapa, el equipo técnico debe acompañar permanentemente al emprendedor en ajustar y responder la demanda del mercado, vender es una cuestión vital, por lo que es recomendable prestar especial cuidado en el diseño de estrategias que permitan alcanzar el nivel de ventas que necesita la empresa para sostener su estructura.

Enfrentar la realidad y comparar los resultados con el plan de negocio, permitirá evaluar la situación y el avance que se va obteniendo en la empresa. La rentabilidad es un indicador importante, aunque en esta etapa alcanzar lo mas rápidamente posible el punto de equilibrio es una razón de éxito indiscutible. Una vez que la empresa haya alcanzado un movimiento comercial estable próximo al punto de equilibrio, las estrategias de crecimiento pueden ser desarrolladas.

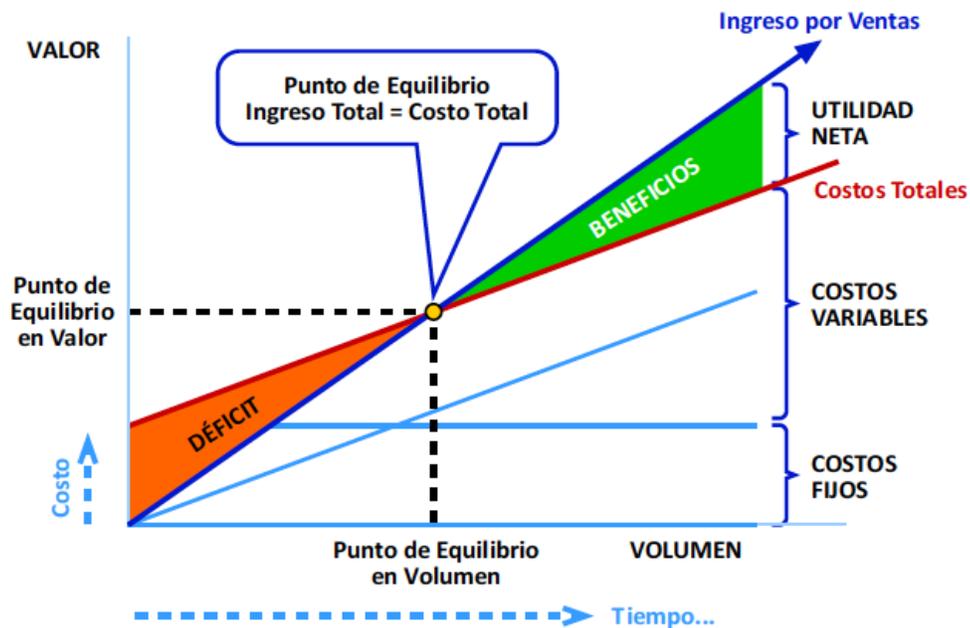


Figura 3. Punto de Equilibrio.

El Punto de Equilibrio es la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo. Es un indicador fundamental para controlar el desempeño de las ventas en los primeros meses de operación. En el Punto de Equilibrio la utilidad es igual a cero.

Es una etapa del trabajo con los asesores, especialistas, mentores y tutores, donde se alcanza un nivel de relacionamiento más intenso y se trabaja en un ambiente de mayor confianza. La capacitación continúa y se intensifica en temas más específicos para potenciar conocimientos. En la medida de su aplicación, la empresa, el emprendedor y su equipo estarán desarrollando capacidades fundamentales para su crecimiento, encaminando a la empresa a su consolidación.

Durante la incubación, la nueva empresa experimenta todo tipo de necesidades, como las de financiamiento. Es el momento en que la incubadora de empresas debe orientar y acompañar al emprendedor para la búsqueda de aliados estratégicos, potenciales inversionistas y fuentes de captación de capital semilla. Recordemos que un Ecosistema Emprendedor tiene oportunidad de desarrollarse cuando están presente sus tres componentes: emprendimientos, innovación y financiación.

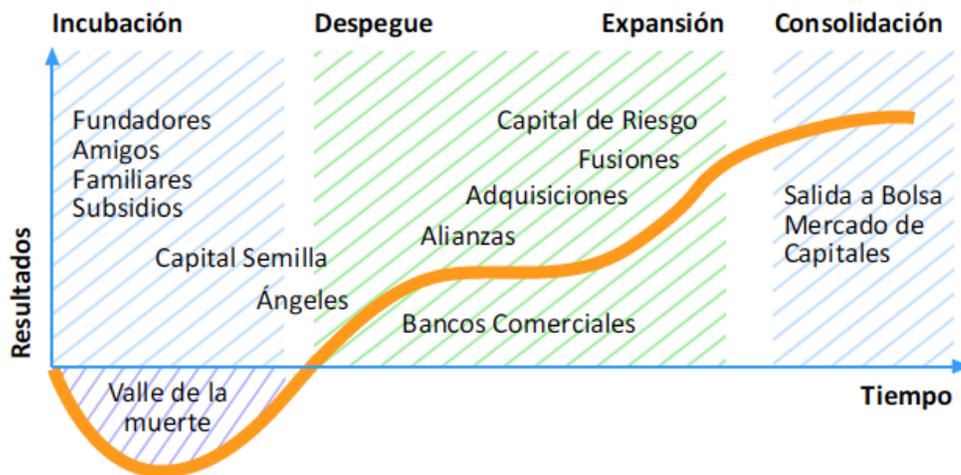


Figura 4. Evolución de la empresa y las fuentes de financiamiento.

La duración de la etapa de incubación varía de 12 a 24 meses, en otros casos es hasta 36 meses; de acuerdo al tipo de incubadora de empresas. Durante todo este periodo, la empresa atravesará diferentes tipos de situaciones y requerirá la asistencia del equipo técnico de la incubadora de empresas, que deberá estar atento para asistirlo oportunamente. El monitoreo y seguimiento programado, que la incubadora de empresas debe prestar a las nuevas empresas, en esta etapa es un factor determinante para el crecimiento sostenido de la misma.

Dependiendo del tipo de emprendimiento, la etapa de incubación puede culminar antes del plazo establecido por la incubadora de empresas y en el caso de emprendimientos tecnológicos donde el desarrollo del prototipo o producto requiera más tiempo, se podrá extender de acuerdo a los criterios de la incubadora de empresas.

Principales Objetivos en la Etapa de Incubación

1. Ejecutar las estrategias definidas en el plan de negocio.
2. Ajustar y definir nuevas estrategias y planes de acción.
3. Desarrollar y fortalecer habilidades empresariales de los emprendedores.

Apoyo Técnico

- Tutoría en la elaboración del plan de negocio.
- Tutores especializados.
- Asesorías personalizadas.
- Capacitación en gestión empresarial.
- Contactos y enlaces de negocios.
- Acompañamiento en la búsqueda de la innovación.
- Apoyo en las gestiones de propiedad intelectual.
- Apoyo en las gestiones para el soporte tecnológico necesario para desarrollar el prototipo.
- Apoyo en gestiones para el acceso a los laboratorios y grupos de investigación de la universidad.
- Entre otras.

Infraestructura

- Uso de infraestructura física:
- Sala de reuniones.
- Oficina para emprendedores.
- Sala de Exposición.
- Cocina.
- Uso de internet.
- Acceso a impresión.
- Acceso a fotocopidora.
- Apoyo en gestiones de Secretaría.
- Entre otras.

Es la fase en que el proyecto se lleva a cabo y se da seguimiento al impacto real de éste.

Se prospectan cambios y se verifican objetivos. En esta etapa se implementa la planificación y se desarrollan de manera real los modelos de trabajo planteados en el plan de negocio para las diversas áreas de la nueva empresa tales como producción, mercadotecnia y recursos humanos.

En la etapa de incubación, se ofrecen servicios integrales (tutoría, asesoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, etc.) para facilitar y guiar a las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa.

Proceso de Graduación de la Empresa Incubada

Una incubadora de empresas tiene la misión de acompañar al emprendedor hasta la maduración de su idea y la consolidación de su empresa. Sin embargo, se debe tener cuidado en no mantenerlo dentro de la incubadora de empresas más tiempo del plazo establecido en la etapa de incubación si la empresa ya está lista para graduarse. Con esto se pretende que la empresa incubada inicie una nueva etapa en un escenario diferente, fuera de la estructura y del soporte de la incubadora de empresas.

Si el equipo técnico considera que ha llegado el tiempo de graduarse, sin embargo la empresa no está en condiciones de dar el paso, es recomendable establecer un nuevo plazo y dar oportunidad a la empresa a realizar los ajustes necesarios para la graduación.

Para ello es fundamental que el emprendedor tenga las reglas bien en claro desde el inicio mismo de su relación con la incubadora de empresas, y sepa de antemano, cuál es el proceso que debe seguir dentro de la incubadora de empresas y cómo y en qué momento podrá graduarse y abandonar la misma.

Se debe tener en cuenta que no todas las empresas incubadas llegan a graduarse, esto no debe ser motivo de preocupación. Los motivos pueden ser diversos, como la fusión con otras empresas, la interrupción temporal de sus actividades, oportunidades de especialización en el exterior, oportunidades laborales a nivel de dependencia y otra circunstancia probable, el quiebre de la empresa. A este grupo de empresas se les llama “empresas egresadas” de la incubadora de empresas.

Es frecuente que muchas empresas no logren desarrollarse y no logren superar el punto de equilibrio a pesar de haber contado con un mecanismo de apoyo (INCUNA-JICA, 2015).

Los criterios para la graduación pueden ser:

- a) **Tiempo:** la incubadora de empresas define el tiempo máximo que una empresa puede estar dentro de la misma; incluyendo la etapa de Pre-incubación. En este tiempo se considera suficiente para que el emprendedor esté entrenado, la idea esté madura y el producto resultante del emprendimiento haya sido probado en el mercado.

- b) **Recursos:** también se debe asignar un límite a los recursos provistos por la incubadora de empresas a la empresa incubada. La misma tendrá acceso a espacio físico, infraestructura, maquinarias, servicios, cursos, asesorías, etc., pero siempre es recomendable definir previamente un límite máximo de utilización de éstos recursos, de tal manera que la empresa optimice los mismos y tenga claro hasta qué etapa de su crecimiento puede beneficiarse de los mismos y en qué momento estará en condiciones de graduarse de la incubadora de empresas.

- c) **Crecimiento de la Empresa:** otro criterio importante son los resultados que la misma ha obtenido durante la etapa de incubación. Es necesario determinar en qué momento una empresa que tiene un crecimiento acelerado, puede graduarse.

Dependiendo de la política de la incubadora de empresas, en la etapa de incubación, las empresas nacientes deben pagar un canon tanto por su alojamiento como por los servicios recibidos. Es importante aclarar que en la mayoría de los casos los servicios de las incubadoras de empresas son subsidiados y los costos que enfrentan no son los reales del mercado.

Etapa de Post-incubación

El objetivo de la post-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultoría especializada, espacios empresariales y acercamientos a fuentes de financiamiento, así como apoyo a sus gobiernos corporativos.

La etapa de pos-incubación es el periodo donde las empresas graduadas, se instalan fuera de la incubadora de empresas y dependiendo de la política de la incubadora de empresas, este periodo tiene un tiempo determinado. En algunos modelos de incubadoras de empresas se considera hasta 12 meses el periodo de pos-incubación. Durante los 12 meses la empresa es analizada en su crecimiento y consolidación bajo indicadores pre-establecidos.

Existen casos de incubadoras de empresas que aplican el cobro de un canon a las empresas graduadas por un tiempo determinado, que puede ser un porcentaje anual de las facturaciones o un monto establecido. De esta forma las empresas graduadas retribuyen parte del servicio percibido en la incubadora de empresas y en este periodo continúan recibiendo asistencia especializada y otros beneficios.

Generalmente los empresarios de las empresas graduadas son invitados a asesorar a las nuevas empresas en la etapa de incubación en calidad de mentores o tutores, como así también son invitados a formar parte del comité de selección de las nuevas empresas a ser incubadas

Los parques científicos y tecnológicos, que están ligadas a incubadoras de empresas pueden alojar a las empresas graduadas para continuar su consolidación, aplicando sus criterios y condiciones.

Las incubadoras de empresas tecnológicas se asemejan en algunos aspectos a los parques tecnológicos que proveen de un conjunto de servicios compartidos. Pero se diferencian en un aspecto esencial: en la incubadora de empresas están por un periodo determinado.

En los parques tecnológicos, mientras los clientes paguen por los servicios, la estadia puede ser muy prolongada.

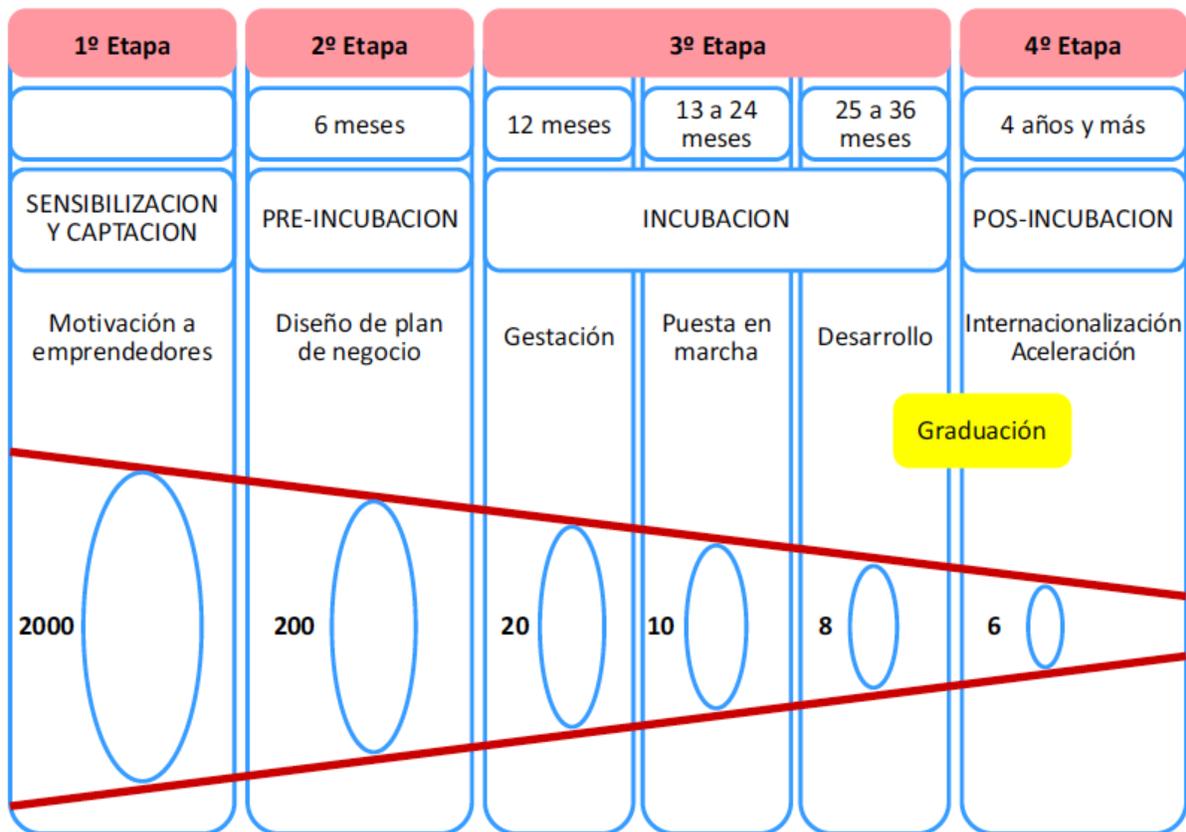


Figura 5. Sensibilización, captación e incubación de empresas.

Aceleradora de Empresas

La Aceleradora de Empresas es un programa que busca generar empresas con un mayor dinamismo en el crecimiento de ventas y la generación de empleos respecto al promedio de su sector, con capacidades de competir en el mercado internacional y fortalecer el interno, siendo el tercer paso de la cadena de desarrollo empresarial (emprendedor, incubadora y aceleradora).

Una aceleradora ayuda a las empresas a salir adelante en el mercado en sus fases iniciales. Son compañías receptoras de empresas que están en el proceso de desarrollo y les ayudan a acelerar su crecimiento, proporcionándoles un espacio de trabajo y un mentor durante su trayectoria.

Habitualmente, la implementación de programas que facilitan el contacto con otras startups genera sinergias muy positivas a nivel técnico y de negocio.

Su manera de proceder es la siguiente:

- Recibir a una nueva MiPyMe en sus fases iniciales o más avanzadas.
- Ayudarla en la configuración de su modelo de negocio.
- Establecer una Estrategia Comercial (captación de nuevos clientes) y de financiación.
- Proporcionar un lugar en donde establecerse y ser localizadas.

A diferencia de las incubadoras, las aceleradoras hacen que empresas medianas muy competitivas desarrollen todo su potencial en el mercado, ayudándolas a través de procesos de mentoría y asesoramiento. Mientras que las incubadoras acompañan a las MiPyMe durante un período de tiempo limitado hasta que consiguen obtener los primeros beneficios y que estas despegan. (INCUNA-JICA, 2015)

El valor de los Socios

Los socios de las aceleradoras son grandes empresas referentes en su sector que ofrecen su apoyo con su experiencia, procesos e infraestructuras. Estas relaciones pueden acabar en una inversión, una adquisición o una alianza comercial.

De hecho, una de las ventajas de las aceleradoras es la amplia red de contactos que ponen a disposición de las startups, los cuales son inversores potenciales.

Funcionamiento de la Aceleración

Una aceleradora significa inversión de capital, a cambio de un porcentaje de la empresa, y entrenamiento, siempre por un periodo limitado. Su equipo de especialistas, mediante talleres, aportan visión, opciones y formación, tres elementos clave para una MiPyME.

En cuanto a la inyección de capital, la startup también puede atraer inversores ángeles o de fondos. La empresa deberá cumplir unas condiciones para poder ser acelerada. Tener un prototipo de mejoras, con opciones de salida al mercado; superar un proceso selectivo; la valoración de potencialidades; el modelo de negocio o el buen funcionamiento del equipo humano serán alguna de las cuestiones a analizar previamente.

La aceleradora es una gran oportunidad para empresas consolidadas en estado inicial, con un modelo de negocio trabajado y la versión básica del producto a comercializar que, en la mayoría de los casos, pertenecerá al sector de la innovación y de las nuevas tecnologías.

Recursos del Programa de Aceleración

El programa que ofrecen las aceleradoras tiene una duración de tres a doce meses y, si la startup supera la selección, podrá beneficiarse de estos recursos:

- Espacios físicos de coworking. Donde poder trabajar con el equipo, junto a los mentores de la aceleradora y otros emprendedores.
- Mentorización del proyecto y formación. Un equipo de expertos ayudará a definir y validar el modelo de negocio de la startup, mediante formación y tutorización sobre cualquier aspecto.
- Poder acceder a una amplia red de eventos y contactos con expertos empresarios, potenciales clientes, inversores y personas del entorno con los que poder establecer sinergias.
- Financiación inicial (Capital Semilla). Muchos programas ofrecen una inversión inicial a cambio de acciones en la empresa para poder desarrollar el proyecto y obtener rentabilidad en el futuro.
- Presentación de Proyecto Final . Al final del programa, los emprendedores presentan su proyecto, los avances conseguidos y lo que serán capaces de alcanzar si obtienen la financiación que necesitan a inversores que vienen concretamente al evento. (INCUNA-JICA, 2015).

2.6. Estructura Legal

De acuerdo a las concepciones que se le ha dado a la Incubadora de Empresas, esta puede adoptar cualquiera de las siguientes estructuras, las cuales se observan en la “Figura 6”.

Estructura legal de las Incubadoras de Empresas

Organizaciones Privadas Con Fines De Lucro	Comúnmente son formadas por grupos de inversionistas.
Organizaciones Públicas Sin Fines De Lucro	La mayoría de las incubadoras son de este tipo, normalmente organizadas a través de una fundación.
Organizaciones con Fondos Públicos y Privados	La incubadora es un esfuerzo asociativo entre el gobierno o una agencia sin fines de lucro e inversionistas privados. Este tipo de asociación permite a la incubadora nutrirse de ambas experiencias.
Organizaciones Afiliadas a Universidades	El objetivo es desarrollar y transferir nuevos conocimientos y tecnologías.

Figura 6. Estructura legal de las Incubadoras de Empresas

Fuente: Tabla de elaboración propia con información de libro (Erick J. Bolland, 2001).

En algunos casos se suelen brindar servicios a empresas ubicadas fuera del espacio físico de la Incubadora. Este tipo de incubación tiene por objeto fomentar la creación de empresas y actividades innovadoras en las áreas de producción y los servicios, aprovechando los recursos disponibles en empresas, laboratorios de investigación y universidades.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la Investigación

Este trabajo es de tipo descriptivo, los datos fueron recolectados a través de consultas e investigación de fuentes de internet, textos y sitios gubernamentales. Se ha realizado un análisis de fuentes de financiamiento a las MiPYME observando dos tipos de crédito: Gubernamental y no Gubernamental. Los años de estudio fueron tomados a partir de Marzo del 2021 en México.

3.2. Métodos de Financiamiento

Primero, se debe comprender que las herramienta financieras se encuentran presentes tanto en el ámbito público como privado. Gracias a la tecnología, existen formas innovadoras para pedir contribución económica como lo es el crowdfunding.

En términos estatales, todo dependerá de la aprobación del presupuesto de egresos de la Federación. Los recursos son destinados a múltiples fuentes de financiamiento de orden público, entre las más importantes encontramos el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y Nacional Financiera (NAFIN).

Una exitosa gestión empresarial depende de una correcta planificación financiera como lo observamos en el programa de Incubación de Empresas.

Banca de Desarrollo

La Banca de Desarrollo Mexicana se ha convertido en una de las fuentes de financiamiento a largo plazo más rentables y efectivas para proyectos en sectores estratégicos con el objeto de mejorar la economía nacional.

Esta complementa a la banca comercial mediante una diversidad de productos financieros con plazos y tasas acordes a las necesidades.

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)

BANOBRAS hace posible el desarrollo de proyectos de infraestructura con alta rentabilidad social. Promueve la participación del sector privado y la banca comercial mediante la financiación a largo plazo.

Otorga créditos a estados, municipios y desarrolladores privados de los siguientes sectores:

- Energía.
- Comunicaciones y transportes.
- Agua.
- Residuos sólidos.
- Infraestructura social y urbana.

Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C (BANCOMEXT)

La finalidad del BANCOMEXT se basa en la contribución del financiamiento del comercio exterior otorgando créditos y garantías, ya sea de forma directa o a través de la banca comercial y de los intermediarios financieros no bancarios.

Se especializa en los siguientes sectores:

- Energético;
- Minero-metalúrgico;
- Telecomunicaciones;
- Transporte y logística;
- Naves industriales;
- Turismo.
- Asimismo, se encarga de atender otros sectores como el de infraestructura energética, turística e industrial.

Impulso + Hoteles

Este es un programa del **NAFIN**, cuya institución se ha convertido en una de las fuentes de financiamiento más completas para múltiples rubros. Debido a que impulsan numerosos sectores, cubriendo amplias necesidades.

Brindan ayuda financiera desde \$ 200,000 MXN a una tasa de hasta 13% anual fija en pesos y 9% en dólares a un plazo de 60 meses. Otorgan hasta 6 meses de gracia en pago de capital o capital e intereses incluidos en el plazo.

Para solicitar éste financiamiento son 4 sencillos pasos:

1. Selecciona y acude a un banco que esté incorporado al programa.
2. El banco evalúa la solicitud del crédito. Lo puede autorizar o desestimar.
3. En caso de que sea afirmativo, hay que formalizar el contrato con el banco.
4. La PYME recibe el capital.

Representa una excelente opción.

Financiamiento Empresarial

Teniendo como respaldo el **NAFIN**, la banca comercial ofrece diversas fuentes de financiamiento para las PYMES.

- Monto: manejan un tope de hasta \$ 20,000,000 MXN
- Destino: a capital de trabajo y activos fijos.
- Tasa anual: depende del destino.
- Plazo: hasta 5 años.

Puede ser solicitado por las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas de los sectores de servicios, comercio e industrial.

Los requisitos para solicitarlo son los siguientes:

1. Ser una empresa formal o persona natural con actividad empresarial.
2. Tener antecedentes positivos en el buró de crédito.
3. Mínimo de 2 años de antigüedad.
4. Comprobar suficiente generación de ganancias para poder pagar el financiamiento.

Además, existen otros requerimientos específicos dependiendo de cada banco. Por lo que antes de solicitar el financiamiento, conviene averiguar qué institución financiera ofrece el mejor costo-beneficios, considerando el contexto del negocio incubado.

Crowdfunding

También denominado crowdfundinvestment, se refiere a una práctica de recaudación de recursos económicos. Consiste en plataformas digitales donde el emprendedor puede publicar sus proyectos en búsqueda de cooperación colectiva por parte de los integrantes de una red.

Esta es una fuente de financiamiento novedosa, fruto de la intensa transformación digital. Su lógica operativa se basa en que hay personas con dinero que desean apoyar las ideas de los demás, requiriendo o no una contrapartida económica.

Así pues, las plataformas de crowdfunding tienen como objetivo convertir proyectos en realidad, a partir de la concientización y del apoyo de toda la comunidad.

De este modo, los proyectos obtienen donaciones/ contribuciones, desde pequeños montos hasta altos capitales, todo depende de la disponibilidad económica de quien colabora y del propósito del proyecto.

Por lo general, las campañas de crowdfunding logran obtener una muy buena respuesta del público, principalmente cuando tienen como objetivo finalidades sociales.

Tipos de Crowdfunding

Existen 5 tipos, los cuales, dependen de la contraprestación que recibe el inversor:

1. **Donación:** no se habla de inversores, sino de donantes. Son apoyos desinteresados que normalmente se tratan de proyectos sociales de caridad como, por ejemplo, la recaudación de dinero para buscar una cura para el COVID-19.
2. **Recompensa:** los aportantes reciben un producto o servicio, permitiéndole a los promotores hacer una prueba del proyecto.
3. **Inversión:** reciben una cuota de participación en el capital social de la compañía que lo esté llevando a cabo.
4. **Préstamo:** reciben una renta mensual de intereses más el retorno del capital inicial aportado.
5. **Crowd Factoring o Invoice trading:** la empresa que requiere de la financiación descuenta sus facturas y pagarés pendientes del vencimiento para obtener liquidez anticipada. Los inversores reciben su capital invertido + intereses.

Este funciona primeramente, ingresando el proyecto bien estructurado a la web por parte del emprendedor, por ejemplo, en *Donadora*.

Es publicado por un tiempo determinado, en el cual el emprendedor debe aprovechar para promocionar con estrategias de marketing digital. Es decir, debe vender tu propuesta; esto ayudará también a mejorar su productividad.

Al finalizar el plazo, pueden suceder dos situaciones:

- a) **Se ha cumplido el objetivo:** se gira el dinero a favor del emprendedor y los inversionistas recibirán sus recompensas una vez que haya terminado.

- b) **No se ha alcanzado el objetivo:** en este caso, se les restituye el dinero a los inversionistas.

Venture Capital o Capital de Riesgo

Este tipo de fondo invierte sus recursos en emprendimientos en plena etapa de crecimiento, caracterizadas por su elevado potencial y nivel de riesgos. En contrapartida, los beneficiados con el aporte económico entregan un porcentaje del emprendimiento bajo el formato de acciones.

Para atraer el interés de estos fondos, es fundamental estructurar proyectos atractivos y muy interesantes. De hecho, las empresas que dieron este paso, lograron excelentes captaciones en 2020.

De acuerdo con la Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina, durante el año pasado se alcanzó un número récord de 106 nuevas salidas para emprendimientos latinoamericanos.

Esto indica que, aunque la pandemia de COVID-19 ha repercutido en el panorama económico, las emprendimiento con proyectos bien estructurados y gran potencial de crecimiento han logrado captar la atención del mercado financiero.

Capital Semilla

También conocido como “Smart Money”, consiste en un fondo ofrecido por inversionistas "ángeles" con la finalidad de ayudar a la comunidad de emprendedores a realizar sus proyectos de forma consciente, efectiva y próspera.

La expresión traducida “Smart Money” al español como dinero inteligente refleja la actitud de los inversionistas: apuestan capital en los negocios de terceros, al mismo tiempo que proporcionan consejos, talleres y asesorías para maximizar el retorno del mismo y garantizar la realización de nuevos emprendimientos.

Dicho en pocas palabras, son empresarios o interesados en asumir un riesgo en pro del ecosistema emprendedor. Uno de los ejemplos más populares en la actualidad es Shark Tank.

En lo que concierne al monto captado, varía de acuerdo con el proyecto y la propuesta de negocio oscilando básicamente entre 95,000 y 475,000 pesos mexicanos.

Private Equity

Private Equity o Capital Privado, Fueron creados en Estados Unidos en la década de 1980, estos fondos son una modalidad de inversión en el que una gestora adquiere parte de otra organización en crecimiento. Básicamente con el objetivo de convertirse en socia y optimizar el valor de la empresa en el mercado mediante el ingreso a la bolsa de valores.

Como en el momento de la integración del socio, la empresa no tiene acciones en la bolsa, la inversión se lleva a cabo de forma privada, de ahí su nombre. Así pues, para que la impulsora obtenga beneficios económicos, la empresa debe abrir su capital vendiendo acciones en la bolsa.

Por lo general, las organizaciones que alcanzan mejores resultados recurriendo a esta clase de fuentes de financiamiento son medianas empresas con cierto tiempo de mercado, que presentan un muy buen nivel de ingresos y tienen potencial para crecer mediante la inyección de recursos.

Según la Asociación Mexicana de Capital Privado, AMEXCAP, el sector aún es joven en México, aun así, su impacto es cada vez más significativo para las organizaciones.

De hecho, la mayor parte de las inversiones de fondos están orientadas a las pequeñas y medianas empresas que aún no han accedido a la banca. Abriendo de este modo, un espacio clave de financiamiento y por consiguiente, de crecimiento.

4. RESULTADOS

Derivado del estudio y análisis de la información técnica establecida en la metodología de esta investigación se observaron diversos hallazgos que son útiles para determinar la necesidad de que las empresas deben tener su proyecto de negocios y sobre todo ante escenarios de inicio o crecimiento empresarial las incubadoras de negocios ofrecen un gan soporte para su desarrollo, por tal motivo se muestran los ejemplos de factores de éxito.

4.1. Probabilidad de Éxito de las Empresas Incubadas.

El establecimiento de una incubadora en una determinada región supone un mayor beneficio para su economía con la creación de nuevas empresas, lo que se traduce en nuevos y mejores puestos de trabajo para sus habitantes. La importancia de las incubadoras radica en que posibilitan la creación de nuevas firmas que puedan permanecer en el mercado. Algunos autores indican que en los dos primeros años la mortandad de empresas no incubadas es de 80% mientras que las que han pasado por un proceso de incubación es de 20% (Pyme, 2012; García, 2013).

4.2. Ejemplo de Éxito de Incubadora de Negocios en México

InnovaUNAM

En 10 años, el Sistema de Incubadoras de Empresas InnovaUNAM ha tenido grandes avances: en 2017 la Universidad Nacional Autónoma de México fue la institución que presentó mayor cantidad de solicitudes ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI), y fue a la que le concedieron más patentes; así, logra un promedio de 37 patentes anuales.

En esta década, dicho sistema de la Coordinación de Innovación y Desarrollo (CID) ha recibido en incubación 224 empresas; de ellas, 51 han sido gestadas por alumnos, 25 por

académicos y 148 por egresados. También, ha generado 413 solicitudes de patente, indicó Juan Manuel Romero Ortega, titular de la CID.

Además, de las 224 empresas incubadas en InnovaUNAM, el porcentaje de éxito (medido en empresas que subsisten después de dos años de haberse creado) es de más de 90 por ciento.

En su primera década de vida, el CID indicó que los cinco sectores económicos en donde más emprenden los universitarios son arte y diseño, tecnologías de la información y comunicación (TIC), alimentos y bebidas, salud, así como medio ambiente y energía.

El tiempo promedio de incubación de una empresa es de 18 meses, aunque hay algunas variables: las empresas de alta tecnología se incuban durante 24 meses, las de tecnología intermedia 18 y las tradicionales en 12.

Casos de éxito (InnovaUNAM)

En 2015, la UNAM logró el primer lugar del Premio Nacional del Emprendedor, en la categoría de Instituciones educativas que impulsan el emprendimiento.

Destacó que el número de patentes es un éxito. Contaron con un promedio 37 por año, contra seis que tenían en la década anterior. Y en 2017 llegó a 43, el mayor número de la Universidad en toda su historia.

Se observa que contribución de la Coordinación de Innovación y Desarrollo para crear un marco normativo en materia de transferencia de conocimiento. “La propuesta, que está en trámite, es un instrumento que ayudará a que estos temas se den de manera más clara y transparente, y a que aumente la cantidad y calidad”.

Otro logro de la CID y su sistema de incubación fue un proyecto realizado para la Secretaría de Energía. Es un sistema de modelación para todo el sector energético de México, una

herramienta poderosa de trabajo. Incluye modelos matemáticos de optimización y transporte para simular diferentes escenarios con cifras distintas. Es inédito, con una visión integral.

Además de patentes y empresas, la CID (2021) tiene registradas 101 marcas y 196 certificados de derechos de autor. Entre las marcas propias están “Haz Patente”, “Hecho en CU”, “Red de Médicos Universitarios”, “COGNOS-UNAM”, “La Universidad de la Nación” y hasta el rugido puma, porque ya se pueden registrar sonidos.

De tal modo es importante la incubación de negocios para el éxito de la empresa.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Errores que el Emprendedor Debe Evitar al Buscar Fuentes de Financiamiento

Buscar fuentes de financiamiento es una buena alternativa para las empresas. Sin embargo, esta solución aporta resultados positivos solamente cuando conocemos la realidad del negocio, entendemos sus necesidades y estamos conscientes de los próximos pasos rumbo al crecimiento.

En el caso de que dichos factores no se tengan en cuenta, los objetivos pueden no concretarse, ocasionando consecuencias algo ser catastróficas.

A continuación, conoce los errores más comunes en el momento de captar recursos de terceros:

- Descuidar indicadores financieros como liquidez, índice de endeudamiento y beneficio sobre ventas.
- Ignorar el panorama actual de la empresa y la organización financiera de la misma.
- Considerar apenas una opción de fuente de financiamiento.
- No estructurar una presentación del negocio o un plan de proyecto orientado a la finalidad.

- No conocer los intereses y las tasas cobradas por las instituciones disponibles en el mercado para luego comparar las opciones potenciales.

Como observamos, los errores son básicamente estratégicos, por lo que evitarlos es sumamente necesario para asegurar el acceso a la modalidad más indicada para tu negocio.

4 Factores a Considerar al Buscar Capital de Terceros

Para ganar la atención de los inversionistas, el primer paso que el emprendedor debe de dar es la estructuración y presentación de un proyecto muy bien planificado, que demuestre todo el poder de transformación social y económico de tu negocio. Es decir, no hay margen para hacerlo sin preparación.

Asimismo, es primordial que el emprendedor presente su trabajo con pasión, entusiasmo, ánimo, persistencia y creatividad. Pero, estos son apenas algunos componentes de la mezcla que puede resultar en un gran aporte económico para la empresa.

Factores que Impactan el Proceso de Captación de Capital

1. Estudiar a las Empresas Objetivo: buscando información y datos duros con antelación. En pocas palabras prepararse para un primer contacto.

2. Calcular los Presupuestos: detallando los montos necesarios para poner el proyecto en marcha y así, alcanzar los objetivos concretos.

3. Evitar Llegar al Límite Financiero con Capital Propio: encontrar inversionistas es una labor que requiere bastante tiempo; tocar puertas, hacer presentación de proyectos, labor de convencimiento y por último tiempo en que el inversionista baje los recursos para capitalizar nuestro emprendimiento. Esto sería en el mejor de los escenarios, de lo contrario el emprendedor tendría que seguir buscando. Se recomienda al menos con 6 meses de antelación para éste proceso.

4. Ampliar la red de contactos (Networking): contactando potenciales apoyadores como instituciones de financiamiento, empresas inversionistas y otros players locales de mercado. Es decir, conoce el universo donde tu empresa actúa.

Llegado hasta este punto podemos observar que para llevar a cabo con éxito un proyecto, es muy probable que acudamos a diversas fuentes de financiamiento para poder llevarlo a cabo satisfactoriamente.

Actualmente, persisten los métodos convencionales utilizando la banca privada con el apoyo gubernamental. Sin embargo, las nuevas modalidades son cada vez más atractivas a los ojos de los emprendedores modernos.

Conclusión

Que un emprendedor apoye su proyecto de negocios en una incubadora de empresas es una experiencia que puede permitirle a cualquier empresario/emprendedor a tener un negocio exitoso reduciendo los riesgos y aumentando las oportunidades de crecimiento.

Es mucho más fácil definir y alcanzar resultados si se cuenta al inicio con un programa de incubación. Y sería mucho mejor si también se pudiera contar con una fuente de inversión idónea al proyecto de negocio en desarrollo.

Por último, ésta herramienta tiene la intención de mostrarle al egresado y/o candidato a incubación, con base a un análisis documental, las pautas que debe tomar para el desarrollo de su idea de negocios, observar los distintos tipos de financiamiento a los que puede recurrir según el giro y el alcance que se le quiere dar al negocio y como producto final contar con una micro, pequeña o mediana empresa de bajo riesgo de mortandad y un mayor porcentaje de probabilidad de permanencia en el mercado y rentabilidad.

6. FUENTES CONSULTADAS

6.1. Referencias

1. **AMEXCAP (2021)** Asociación Mexicana de Capital Privado: <https://amexcap.com/>
2. **BANCOMEXT (2021)** Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.: <https://www.bancomext.com/>
3. **BANOBRAS (2021)** Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. : <https://www.gob.mx/banobras/>
4. **BD (2021)** Banca de Desarrollo: <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/banca-de-desarrollo-bd>
5. **CE. (2017)** Comisión Europea. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
6. **CID (2021)** Coordinación de Innovación y Desarrollo: <https://vinculacion.unam.mx/quehacemos.html>
7. **CONDUSEF (2015).** Pymes: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2015/180/cuento.pdf>
8. **DGCS (2016)** Dirección General de Comunicación Social UNAM: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2016_161.html
9. **DONADORA (2021)** Donadora CrowFunding: <https://donadora.org/>
10. **ENOE (2021).** Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
11. **García S. (2005)** “Modelo de negocios en México”, XVI Congreso ADIAT, México.
12. **García. L. D (2013).** “La incubación de empresas y el emprendedor en el Estado de Michoacán, una visión conjunta”. XVIII Congreso Internacional De Contaduría, Administración E Informática. México: ANFECA.
13. **INADEM (2021)** Instituto Nacional del Emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx/>
14. **INCUNA - JICA (2015)** Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción y Japan International Cooperation Agency: Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas.

15. **INEGI. (2021).** *Instituto Nacional de Estadística y Geografía:*
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
16. **INNOVAUNAM (2021)** *InnovaUNAM:* <https://innova.unam.mx/innova/>
17. **NAFIN (2021)** *Nacional Financiera* :
<https://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>
18. **ONU (2017)** *Organización de las Naciones Unidas.*
<http://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>
19. **PEÑA-VINCES, J., BRAVO, S., ÁLVAREZ, F., & PINEDA, D. (2011).** *Análisis de las características de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de caso. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 16-30.*