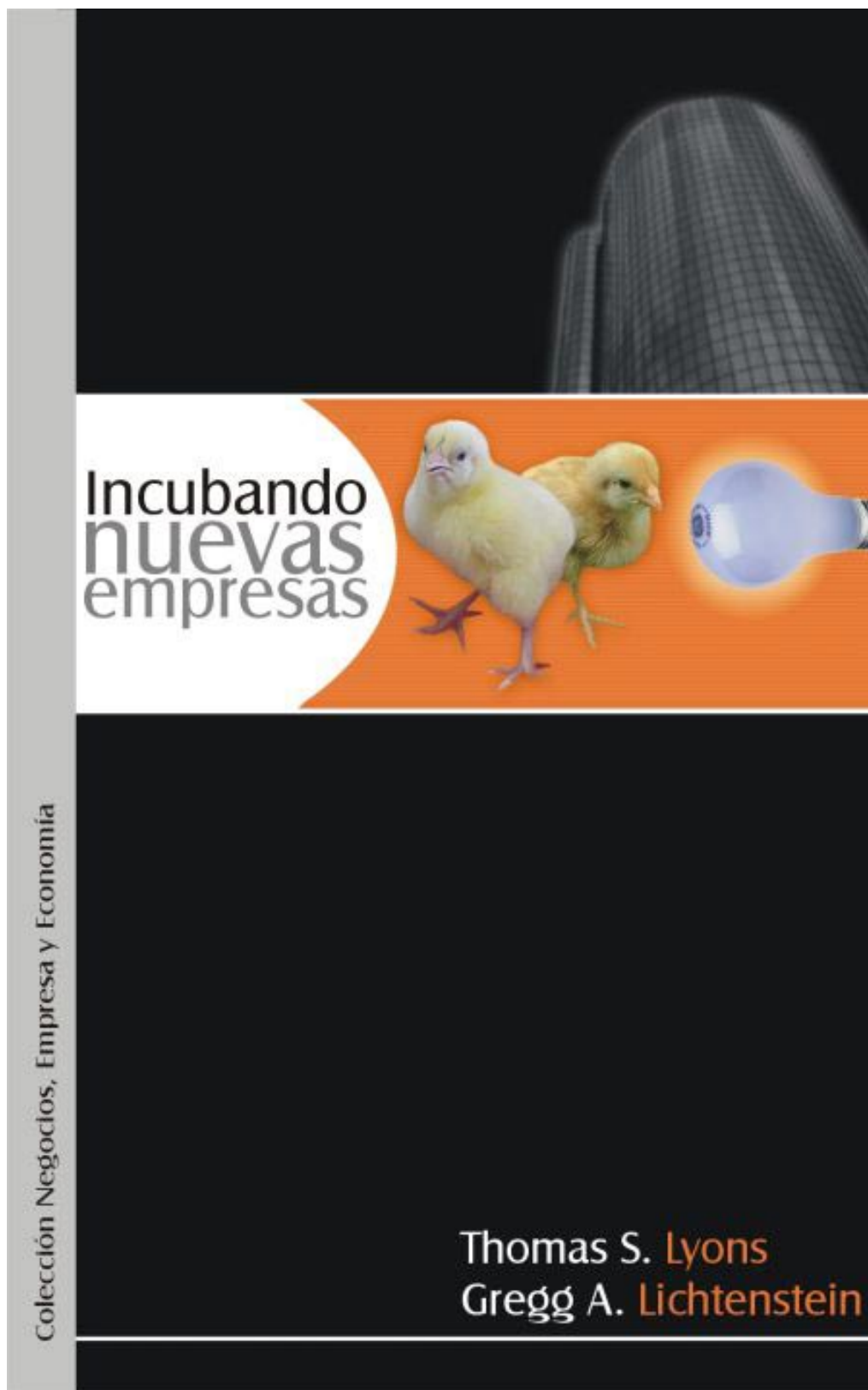


## Incubando nuevas empresas

Versión resumida de regalo



# ***INCUBANDO NUEVAS EMPRESAS***

Thomas S. Lyons- Gregg A. Lichtenstein

Editor de la versión en castellano: Cr. Mauricio Geppert  
J.B. Blanco 990  
11300 Montevideo, Uruguay  
e-mail: [mgepp@adinet.com.uy](mailto:mgepp@adinet.com.uy)



## **Incubando nuevas empresas**

Thomas S. Lyons- Gregg A. Lichtenstein

### **Indice**

#### **CAPÍTULO 1.**

##### **LA NATURALEZA DE LOS PROGRAMAS DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS**

La misión de un programa de incubación  
Los objetivos de un programa de incubación  
Estrategias de los programas de incubación

#### **CAPÍTULO 2.**

##### **NECESIDADES DE LAS EMPRESAS QUE SE INICIAN: UN MARCO DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO**

Pensando como un Empresario  
La diferencia entre empresariado y self-employment (el empresario propietario de la empresa)  
Definiendo "necesidades del empresario"  
Marco de diagnóstico y tratamiento  
Una advertencia: desafíos previos para convertirse en un empresario

#### **CAPÍTULO 3.**

##### **PRÁCTICAS DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS EXITOSOS**

Introducción e índices de prácticas

#### **CAPÍTULO 4.**

##### **EVALUANDO PRÁCTICAS DE INCUBACIÓN**

El desafío  
Una base para la evaluación: nueve preguntas clave  
Aplicando el formato de evaluación estándar

#### **CAPÍTULO 5.**

##### **DISEÑANDO UN PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS**

Un proceso en nueve pasos  
Diseñando un programa de incubación de negocios:  
un proceso de planificación en nueve pasos  
Conclusión

#### **CAPÍTULO 6.**

##### **EL CAMINO QUE QUEDA POR DELANTE: MEJORANDO EL ESTADO DE LA PRÁCTICA DE INCUBACIÓN**

El desafío  
Definiendo el contexto de una comunidad: seis variables

## **CAPÍTULO 1.**

### **LA NATURALEZA DE LOS PROGRAMAS DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS**

En este capítulo, definimos la misión de un programa de incubación, enumeramos sus objetivos y detallamos los puntos estratégicos que se deben tener en cuenta para servir de la mejor manera posible al cliente específico y a la comunidad en la cual opera.

#### **La misión de un programa de incubación**

La misión de un programa de incubación de negocios es ayudar a los empresarios en la formación y el desarrollo de una nueva empresa para que esta pueda sobrevivir y ser exitosa.

Para ello, un programa de incubación ofrece un marco de ayuda que facilita el proceso por el cual un empresario desarrolla un concepto de negocio y lo transforma en una empresa comercial viable. Un programa de incubación exitoso se concentra en la fase de implantación de una firma, y provee apoyo para transformar un negocio, no para mantener la situación existente de una empresa.

Por ejemplo, un ingeniero y un vendedor, ambos amantes de la bicicleta, plantean una idea en común para un nuevo sistema de cambios. Entran al programa de incubación con un concepto, un plan de negocios y un capital mínimo. Tres años más tarde, facturan 5 millones de dólares, tienen un plantel de 12 personas y una lista internacional de clientes. Una gran distancia separa el punto de partida del punto de destino.

#### **Los objetivos de un programa de incubación**

Para completar su misión, los programas de incubación deben alcanzar cuatro objetivos mensurables:

- a) Incrementar la tasa de formación de nuevos negocios.
- b) Incrementar la tasa de supervivencia y éxito de las nuevas empresas - esto es, disminuir la tasa de fracaso.
- c) Incrementar la tasa de desarrollo de nuevas empresas - esto es, ayudarlas a crecer más rápidamente y más eficientemente
- d) Incrementar la eficiencia del proceso de disolución si una firma fracasa. Los activos que esa empresa haya creado pueden ser devueltos o reciclados para otros usos productivos en cualquier otro lugar de la economía.

## **Estrategias de los programas de incubación**

Todos los programas de incubación siguen estrategias específicas para alcanzar su misión y objetivos. Las estrategias, tanto si son elegidas después de cuidadosa consideración (lo cual, obviamente, es el mejor procedimiento), como si la elección se produce por descarte, emergen de decisiones tomadas en base a tres factores críticos:

- ¿Cómo agregará el programa valor a la comunidad?
- ¿Cómo apoyará el programa el proceso de incubación de negocios?
- ¿Cómo será estructurado el programa?

### *Factor estratégico 1: Agregando valor a la comunidad*

Los programas de incubación más efectivos siguen estrategias específicas para agregar valor a la comunidad en la cual operan. Para definir estas estrategias, un programa de incubación debe responder a dos preguntas fundamentales : Primero, ¿qué tipo de compañías debería incubar? Segundo, ¿qué tanto deberíamos hacer nosotros para incubarlas?

La primera es una pregunta sobre a qué nicho de mercado de los empresarios de la comunidad apunta el programa; la segunda tiene que ver con qué nivel y tipo de responsabilidad asumirá el programa de incubación para ayudar y trabajar con este sector.

Para responder a estas preguntas, otros cuatro asuntos deben ser explicitados, cada uno de los cuales es discutido más adelante:

- I. El grado de responsabilidad de la empresa en crear y gerenciar recursos que son decisivos para la incubación.
- II. La focalización del programa en la industria o en el mercado.
- III. El énfasis del programa en firmas individuales o en grupos de firmas.
- IV. La selección del programa según el margen de riesgo de las firmas clientes

#### *I. Grado de responsabilidad para crear y gerenciar recursos imprescindibles para la incubación.*

¿Qué grado de responsabilidad pretende asumir el programa de incubación para crear y gerenciar las condiciones de recursos necesarias para incubar sus firmas clientes específicas?

Los grados posibles pueden ser generalizados en cuatro categorías:

- Inactivo. En este nivel, un programa no asume responsabilidad alguna por crear y gerenciar recursos para la incubación.
- Selectivamente reactivo. En este caso, el programa de incubación reconoce la existencia de un desafío particular -o de varios desafíos- para el desarrollo

de nuevas empresas en la comunidad, y responde evitando aquellas firmas que aún no han superado esos desafíos.

- Activo. El programa de incubación trabaja con firmas para superar un desafío particular o un conjunto de desafíos que estas enfrentan.
- Proactivo. En lugar de ayudar a una firma a superar un desafío particular, el programa de incubación intenta cambiar las condiciones subyacentes que crearon el desafío, y por lo tanto, eliminarlo.

## *II. Focalización en la industria o el mercado.*

¿Hay una focalización industrial o de mercado en común entre las compañías a las que se dirige un programa de incubación?

La mayor parte de los programas de los Estados Unidos son de propósito general y trabajan con todo tipo de nuevas empresas. Este acercamiento, sin embargo, no logra desarrollar en profundidad ninguna destreza entre los gerentes de los programas. Las demandas de una gran variedad de firmas clientes apadrina un vasto pero poco profundo conocimiento de las industrias y mercados particulares.

## *III. Énfasis de servicio en firmas individuales o grupos de firmas.*

¿El programa de incubación va a trabajar con firmas individuales o grupos de firmas?

Trabajando con firmas en una base colectiva y no individual, los programas pueden lograr economías a escala, de gran envergadura o masa crítica. Los programas de incubación, sin embargo, frecuentemente pasan por alto semejantes oportunidades de sinergia.

Las iniciativas colectivas pueden ser organizadas en una de las siguientes tres maneras:

Recursos de consorcio o capacidades similares entre las firmas para alcanzar economías a escala que superen las limitaciones del tamaño de una firma individual.

Organizar las capacidades en forma diferente pero complementaria entre las firmas para alcanzar economías de envergadura, que compensen las limitaciones de una de las firmas por su escasa especialización.

Comprometerse a una comunicación y un comportamiento altamente interactivos con otras firmas para alcanzar economías de masa crítica, una estrategia que puede producir valiosas nuevas ideas.

## *IV. Seleccionando firmas clientes por margen de riesgo.*

¿Qué características de riesgo definen la población de empresarios y firmas a las que apuntan los programas de incubación? ¿El programa trabaja con firmas que tienen el 60 por ciento de posibilidades de éxito, y pretende aumentar ese porcentaje al 90 por ciento? ¿O apunta a empresarios innovadores con desventajas

que tienen un 20 por ciento de chances de éxito y trabajan para elevar el guarismo a 50 por ciento?

*Factor estratégico 2: el proceso de incubación de negocios.*

Para ayudar a los empresarios, un programa de incubación de negocios utiliza prácticas de incubación con los que se superarán los obstáculos que los empresarios enfrentan al obtener o utilizar recursos imprescindibles.

Las oportunidades de negocios son convertidas en empresas exitosas descubriendo estas necesidades e identificándolas, no sólo en un momento determinado en el tiempo sino a lo largo de toda la estadía de una firma en el programa. En consecuencia, el proceso de incubación incluye constantes ciclos de diagnóstico, tratamiento - esto es, tomar acciones - y respuestas.

Así como los jardineros deben controlar o influir sobre variables tales como luz, temperatura, nutrientes del suelo y agua para hacer que crezcan nuevas plantas, los programas de incubación deben crear y gerenciar aquellas condiciones que son críticas en una empresa que recién comienza.

Por supuesto, el proceso de incubar negocios es completamente diferente que el de incubar otras cosas. El propósito no es duplicar aquello que ya existe y que es sabido que es viable; eso es simplemente un asunto de *franchising*. Más bien, se trata de promover el éxito de empresarios que están intentando hacer algo que nadie ha hecho antes de ese modo. Esto fue lo que condujo a Steven Jobs y Steven Wosniak a crear el primer computador personal, a Fred Smith de Federal Express a establecer el primer servicio de entrega en 24 horas, a Debbi Fields a desarrollar las refinadas galletitas Mrs. Fields' de calidad extra, y a otros empresarios visionarios a independizarse con sus propios proyectos.

*Factor estratégico 3 : Estructura de los programas de incubación.*

La combinación de servicios y la estructura de proveeduría de un programa de incubación deberían ser conducidas por decisiones sobre cuáles necesidades de las empresas se privilegiarán, qué prácticas son apropiadas para satisfacer esas necesidades y la manera más efectiva de proveer los servicios incluidos en estas prácticas a las firmas clientes. En consecuencia, los programas de incubación pueden ser diferenciados sobre la base de las necesidades empresariales específicas que se han privilegiado y por las prácticas que utilizan. (Los capítulos 2 y 3 están dedicados a desarrollar detalladamente las necesidades de las empresas nacientes y las prácticas de incubación, respectivamente.)

## **CAPÍTULO 2.**

### **NECESIDADES DE LAS EMPRESAS QUE SE INICIAN: UN MARCO DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO**

Los programas de incubación de negocios se esfuerzan por promover el desarrollo empresarial. Las prácticas que implementan deberían estar basadas en identificar y responder a las necesidades específicas del grupo de empresarios al que apuntan. En este capítulo, examinamos las características de los empresarios, el contexto en el cual trabajan, y las formas en las que los programas de incubación pueden facilitar su trabajo.

Primero, intentamos clarificar cómo “piensan” los empresarios -y cómo se diferencian de los “self-employed” (las personas que tienen un negocio y son jefes de sí mismos).

Segundo, presentamos cuatro series medulares de recursos imprescindibles requeridos por una empresa o un empresario.

Después, examinamos nueve obstáculos para el empresariado -los desafíos que deben ser superados para acceder y utilizar estos recursos.

En cuarto lugar, detallamos un método para diagnosticar y tratar las necesidades de las nuevas empresas -que son definidas por la combinación de los recursos y obstáculos específicos. Utilizando este marco, el personal del programa de incubación puede identificar y analizar con precisión los problemas de un cliente y seleccionar prácticas apropiadas para ayudar a superar los obstáculos que tiene el cliente para alcanzar sus objetivos.

Finalmente, describimos dos desafíos que enfrentan los individuos antes de convertirse en empresarios.

#### **Pensando como un Empresario**

El objetivo de un empresario es crear o capitalizar nuevas oportunidades económicas a través de la innovación -encontrando nuevas soluciones a problemas existentes, o conectando soluciones existentes con necesidades insatisfechas o nuevas oportunidades. En otras palabras, el desafío para los empresarios es crear un producto o servicio nuevo y comercialmente exitoso.

El empresario actúa como un corredor de bolsa entre lo que es deseable desde un punto de vista económico y lo que es posible desde un punto de vista tecnológico.

La definición de un comportamiento innovador o empresarial siempre corresponde a algún contexto o a una serie de circunstancias particulares. Lo que es innovador en un contexto puede no serlo en otro. Por ejemplo, una mujer negra abriendo un restaurante en una comunidad de minorías puede no ser considerado innovador en una perspectiva nacional en Estados Unidos. Sin embargo, al nivel



de una comunidad, especialmente una en la que existe poca tradición de negocios autóctonos o donde hay pocos negocios cuyos propietarios son gente del lugar, esta actividad bien puede ser vista como innovadora.

### **La diferencia entre empresariado y self-employment (el empresario propietario de la empresa)**

La distinción entre el empresariado y self-employment tiene que ver con la existencia de un concepto o idea innovadora de negocios. Los empresarios están intentando desarrollar algo nuevo. Los self-employed, en cambio, generalmente se dedican a vender su trabajo para desarrollar una serie específica de actividades que, en alguna medida, son rutinarias, pero que puede diferenciarse en calidad dependiendo de quién la haga. (Por supuesto, puede haber una cosa como ser un empresario "self-employed", pero esto tiende a ser la excepción).

### **Definiendo "necesidades del empresario"**

Consideremos algunas situaciones típicas que enfrentan los empresarios :

Eduardo dirige una firma de cinco personas especializada en servicios de ingeniería cuyo mercado específico es la industria petroquímica. Acaba de perder el quinto mecánico en diez meses. Está convencido que debe desarrollar un paquete de beneficios con un plan de retiro competitivo para que sus empleados no sigan yéndose. Pide ayuda a sus empleados para desarrollar el plan. No reconoce, sin embargo, que tiene un problema mayor: la insatisfacción de sus empleados con su estilo gerencial y su incapacidad para delegar es un factor mucho más importante que la insatisfacción con su plan de retiro.

Los juguetes educativos para estudiantes superdotados de Susana no se han estado vendiendo bien, y los miembros de la familia que han estado apoyándola se están preocupando cada vez más. Un especialista en marketing revisa las proyecciones de ventas de su plan de negocios y encuentra que no reflejan la realidad de su mercado. Susana está intentando vender productos de alta calidad a través de una cadena de venta al por menor. Sus precios y su estructura de costos son inapropiados para su canal de distribución.

Juan quiere empezar una firma manufacturera que produzca equipamiento sofisticado para laboratorios biotecnológicos. Tiene clientes interesados y los empleados potenciales, pero no puede costear la compra de la maquinaria de producción ni el alquiler de un lugar. No sabe cómo proceder.

¿Cómo pueden ser ayudadas estas personas? Para encontrar soluciones a desafíos como éstos, los técnicos de incubación deben ser capaces de analizar sistemáticamente los problemas e identificar soluciones potenciales. (Ver las soluciones en el libro)

Presentaremos un marco de diagnóstico para analizar metódicamente necesidades empresariales como éstas y para elegir el mejor tratamiento. Como ya fue indicado, ese marco es construido con dos elementos:

- a) Los recursos imprescindibles que necesitan los empresarios para empezar y desarrollar un negocio.
- b) Los obstáculos que no les permiten obtener o utilizar esos recursos.

Ahora examinamos cada uno de estos elementos en más detalle.

a) Recursos de los empresarios.

Para alcanzar sus objetivos, los empresarios deben ser capaces de acceder y utilizar los recursos variados que son esenciales para desarrollar su negocio. Algunos recursos ya los poseen; otros deben obtenerlos. En general, los empresarios necesitan cuatro series de recursos:

*1) Un concepto de negocios.*

Esta es la solución innovadora del empresario a una demanda del mercado - la idea de un producto o servicio que llena un vacío en el mercado o que explota una oportunidad de mercado.

*2) Recursos físicos.*

Recursos tangibles y físicos son necesidades críticas para el desarrollo y las operaciones de la firma. Esto incluye : insumos / materia prima oficina o espacio de producción equipamiento / planta, incluida la tecnología que es parte del equipamiento dinero / capital.

*3) Técnicas o habilidades principales.*

El conjunto de habilidades de los empleados, disponibles dentro de la firma o a través de contratos puntuales, habilita proveer a los clientes con un beneficio particular.

Las habilidades críticas incluyen: gerenciamiento -planificación, organización, supervisión, dirección técnico / operacional -las habilidades necesarias para producir un producto o servicio marketing y ventas financiamiento aspectos legales administración -recursos humanos, contabilidad habilidades más especializadas - aprendizaje, resolución de problemas.

*4) Mercado(s).*

El mercado es la población de clientes que tiene el producto o servicio de una firma, y cómo el empresario llega a ellos. Los recursos relacionados al mercado incluyen : producto o servicio -lo que la firma provee y entrega al cliente clientes -el comprador del producto o el servicio canales de distribución - la manera en que el producto o servicio es promocionado y vendido a ese grupo de clientes transporte - la vía por la que el producto o servicio es transportado a los consumidores.

b) Obstáculos para los empresarios.

Nueve obstáculos limitan las posibilidades de los empresarios para obtener o utilizar estos recursos imprescindibles. Los hemos dividido en dos grupos.

El primer grupo - obstáculos relativos a la disponibilidad de los recursos - trata de los factores que afectan el suministro de recursos que el empresario requiere.

El segundo grupo - obstáculos vinculados a la capacidad empresarial - se centra en la capacidad del propio empresario para obtener y utilizar esos recursos.

Vale la pena señalar que los obstáculos en sí mismos no son ni positivos ni negativos. Es la actitud individual del empresario y su respuesta al obstáculo la que determinará el éxito del negocio. Los programas de incubación ayudan a satisfacer las necesidades de los empresarios ayudándolos a superar estos obstáculos, así como a obtener o utilizar los recursos imprescindibles. Las prácticas de incubación - sobre las que profundizaremos en el Capítulo 3 de esta guía - son herramientas que los gerentes de programas utilizan para ello.

### *Obstáculos en el Acceso a los Recursos*

Discusiones sobre el abastecimiento de recursos o la asistencia técnica disponibles para los empresarios están generalmente encuadradas en términos de su disponibilidad o "accesibilidad". No obstante, este término no explica por qué un recurso en particular no es accesible. Para clarificar este asunto, hemos dividido en cuatro categorías diferentes a los obstáculos por los cuales un recurso no es accesible - disponibilidad, visibilidad, financiabilidad y barreras de transacción - cada una de las cuales es discutida en mayor detalle a continuación.

#### Disponibilidad.

Los recursos que requiere un empresario no existen o no son provistos en la forma correcta, en suficiente cantidad o con una calidad aceptable. Más allá del hecho de que los recursos que un empresario necesita pueden no existir -o pueden no existir en la forma correcta- la disponibilidad puede ser influida por otros factores como la distancia. Determinados recursos están fuera de disponibilidad si la distancia que uno debe recorrer para obtenerlos es demasiado grande.

#### Visibilidad.

Los proveedores de recursos o gerentes no informan adecuadamente a los empresarios acerca de la oferta de recursos disponibles. Incluso si un recurso en particular está disponible, un empresario puede no saber que existe o cómo obtenerlo porque el proveedor del recurso no ha brindado adecuadamente la información. En algunos casos, la información sobre la disponibilidad o la calidad de un recurso puede ser insuficiente simplemente porque el proveedor no ha hecho ningún esfuerzo para difundirla. En otros casos, la información puede ser inexacta. Incluso, la información puede estar disponible, pero no organizada de una manera que resulte útil, o no provista a través de fuentes que sean creíbles y accesibles a los empresarios.

#### Financiabilidad.

El recurso tiene un precio superior al que puede pagar el empresario. Muchos recursos imprescindibles están - o parecen estar - fuera del alcance financiero de los empresarios. Por ejemplo, las pequeñas empresas frecuentemente no utilizarán consultantes disponibles porque lo consideran prohibitivo por su costo. A pesar de que la financiabilidad es en alto grado subjetiva, las empresas que recién comienzan pueden carecer del efectivo o de otros recursos necesarios para pagar por tales servicios.

#### Barreras transaccionales.

Barreras no financieras prohíben o desalientan a un empresario para obtener o utilizar un recurso disponible. Incluso cuando un recurso particular está rápidamente disponible, visible y financiable, otros obstáculos pueden de todas maneras impedir a los empresarios obtenerlo. Estos obstáculos se relacionan con

la transacción o el intercambio que debe ocurrir para adquirir el recurso, y no con el recurso en sí mismo.

Diversos tipos de barreras entran en esta categoría. Algunos tienen que ver con cómo se suministra el servicio o el recurso en particular. Por ejemplo, incluso cuando el financiamiento bancario para pequeñas empresas está disponible, el proceso de solicitud lleva tanto tiempo y tanto trabajo que puede funcionar como una barrera.

Otras barreras transaccionales tienen que ver con las circunstancias o el entorno del empresario.

Otras barreras transaccionales son una cuestión de percepción y se relacionan con cómo los empresarios son percibidos por los proveedores de los recursos.

Los obstáculos perceptivos basados en el concepto de "legitimidad" pueden conducir a que las personas descarten ideas y personas desconocidas, o a que las favorezcan. Esto puede crear problemas con los servicios que dependen en discreción y objetividad rigurosas, como la evaluación del plan de negocio o la obtención de préstamos.

Creencias como éstas, basadas en la percepción y no en la realidad, son fáciles de construir pero a veces difíciles de dismantelar. Como señaló Virginia Woolf, "Es más difícil asesinar un fantasma que una realidad." Si no son corregidas, estas percepciones harán que los empresarios desaprovechen muchas oportunidades.

Otra serie de barreras transaccionales están relacionadas a los costos de completar una transacción. Estos obstáculos difieren de la financiabilidad en que ellos están relacionados al costo de la transacción, no del recurso.

La distancia entre quienes utilizan y quienes proveen los recursos también puede influir en el costo y la frecuencia de las transacciones.

La barrera final en esta categoría guarda relación con los problemas encontrados en intentar integrar los servicios ofrecidos con los diferentes proveedores.

### *Obstáculos en la Capacidad Empresarial*

Además de tener los recursos necesarios disponibles en el momento justo, los empresarios deben ser capaces de utilizar esos recursos eficazmente. Cinco obstáculos pueden interponerse en tal camino, y están vinculados a la conciencia que el empresario tiene de sí mismo, a su responsabilidad, su manera de lidiar con las emociones, a sus habilidades y a su creatividad.

Estos obstáculos, que son de naturaleza psicológica, demuestran que la empresarial es una actividad de alta complejidad que depende de muchos más factores que el correcto suministro de recursos. Quienes se centran sólo en la disponibilidad de recursos están encaminando sus esfuerzos al fracaso.

La conciencia de sí mismo.

El empresario no es conciente de que requiere un recurso particular o de que tiene un problema. En esta situación, el empresario no reconoce un problema que amenaza el desarrollo del negocio o no comprende la naturaleza del problema - incluso cuando ese problema es bastante claro para otros observadores.

Por ejemplo, un empresario puede sentir que el grado de ganancia es muy pequeño, dado el volumen de su negocio, pero no tener idea de por qué esto sucede. El técnico incubador puede ayudar al empresario a conducir un análisis financiero sistemático, y en consecuencia descubrir que el precio del servicio o producto es inadecuado para cubrir los costos del negocio.

#### Responsabilidad.

El empresario no se hace responsable de resolver los problemas. Un empresario es el único responsable por el éxito o fracaso de una empresa. Como dijo un empresario, "Muchos clientes sienten que el programa de incubación debe hacer cosas (solucionar los problemas) por ellos, pero esto es un error. (Estar en el programa) es un beneficio, no una obligación. Uno tiene que hacer las cosas por sí mismo". Si un empresario ignora un problema conocido, niega sus responsabilidades, culpa a otro u ofrece excusas en lugar de soluciones, lo que está haciendo es negarse a asumir sus obligaciones.

La voluntad de responder a cualquier desafío que se presente, de admitir errores y aprender de ellos, de reconocer las limitaciones de uno mismo, de escuchar a los otros y aprender de los otros son signos de madurez personal y desarrollo. Estos comportamientos son imprescindibles para el éxito de un empresario.

#### Lidiando con lo emotivo.

El empresario es emocionalmente incapaz de lidiar con un problema. Este obstáculo se centra en asuntos psicológicos y emotivos que surgen en los empresarios cuando necesitan encontrar o utilizar un recurso en particular. Por ejemplo, un empresario puede tener problemas en aceptar y utilizar el consejo de otros, tener miedo de admitir una debilidad o su necesidad de ser ayudado, o temer que alguien le robará su idea o le copiará su producto.

#### Habilidad.

El empresario carece de la habilidad para utilizar un recurso particular o para desarrollar ciertas actividades. Un empresario puede estar conciente de un problema, aceptar su responsabilidad para identificarlo y encararlo e incluso estar deseoso de hacerlo - pero puede carecer de la habilidad para resolverlo o incluso para utilizar los recursos o capacidades que están disponibles dentro o fuera de la empresa. Las dificultades pueden incluir una incapacidad para explicarle el problema a alguien que puede ayudar, la carencia de conocimiento sobre cómo responder, o una incapacidad para cultivar y manejar una relación con personas que pueden proveer esa habilidad que se necesita.

#### Creatividad.

El empresario es incapaz de producir una solución creativa para un problema. El obstáculo se relaciona con las habilidades esenciales que se requieren para ser empresario, las cuales no se limitan a unas habilidades gerenciales específicas o un conocimiento específico del negocio.

Cuando se confronta un problema, por lo menos dos grupos de respuestas son posibles -aceptar el problema literalmente y encarar su solución utilizando soluciones preexistentes, o manejar las condiciones que crearon el problema de una manera que lo disuelve o elimina. La primera estrategia es gerencial, la segunda es empresarial y creativa.

- Las estrategias gerenciales toman los problemas como predefinidos e inmodificables.

Semejante forma de verlos es más un reflejo del pensamiento de uno que de la realidad, sin embargo ese pensamiento puede transformarse en una profecía que se auto-reproduce: Si usted piensa que el problema es una escasez de talento, entonces lo es.

- Las estrategias gerenciales también toman las soluciones como predefinidas e inmodificables.

La tarea de solucionar el problema es tratada como un simple asunto de buscar cuál es la solución preexistente para este problema predeterminado - se trata de utilizar los recursos necesarios de una manera mecánica, identificando y llenando cualquier vacío que exista o se produzca.

- La estrategia gerencial fracasa cuando se trata de obstáculos que, de acuerdo al conocimiento convencional, no tienen solución.
- La estrategia gerencial es inadecuada para las empresas que recién comienzan, donde los problemas abundan y los recursos financieros son raramente suficientes para permitir soluciones convencionales.

En cambio, la verdadera estrategia empresarial desarrolla nuevo conocimiento para superar estos desafíos, o transforma un problema aparentemente insalvable en uno que puede ser resuelto. Los empresarios exitosos tienen la habilidad de transformar el problema y plantearlo como una oportunidad.

## **Marco de diagnóstico y tratamiento**

### *La herramienta matriz de diagnóstico/tratamiento*

Nuestra matriz diagnóstico/tratamiento provee una herramienta de organización para ayudar a los técnicos de incubación a conducir este tipo de necesidades empresariales hacia un diagnóstico y luego a la prescripción de un tratamiento apropiado para las necesidades de sus clientes.

De este modo, la matriz de organización permite a los técnicos ser muy específicos al responder esta pregunta: ¿Qué es lo que está evitando que un cliente alcance el resultado de negocios deseado?

### *Usos para la herramienta matriz*

La matriz de diagnóstico/tratamiento puede ser utilizada para diversos propósitos, dependiendo en parte de quién responda las preguntas (el técnico o el empresario), y de si es utilizada para analizar la situación de una empresa o de un grupo de firmas.

Planes para programas de servicios o normas.

Puesto que ofrece una forma de recolectar información sobre empresarios de una región completa, la herramienta matriz de diagnóstico/tratamiento también habilita a los técnicos y a los creadores de normas asegurar que las normas, programas y prácticas estén basados en -y respondan a- las necesidades reales de una empresa que recién comienza.

La herramienta matriz puede ser utilizada para evaluar la efectividad de un programa de incubación, inventariando las necesidades de los empresarios de un

área determinada en relación a las prácticas o servicios que el programa provee. Toda inadecuación importante de los servicios a las necesidades estaría indicando que el programa de incubación no es efectivo.

Asimismo, la herramienta matriz ofrece una forma de revisar las normas locales y estatales y los programas para ver si están enfocados hacia las necesidades empresariales que prevalecen en esa jurisdicción.

Opciones de tratamiento.

Esta matriz también puede ser utilizada para desarrollar un marco de tratamiento categorizando prácticas en relación a las necesidades empresariales específicas a las que están apuntando. Esto es precisamente lo que hacemos en el Capítulo 3 de esta guía, donde identificamos y describimos 114 prácticas específicas que los programas de incubación alrededor del mundo han desarrollado y utilizado, y las posicionamos en las categorías de necesidades empresariales que corresponden para su uso más apropiado.

Desafíos en conducir un diagnóstico efectivo.

El desafío para conducir un diagnóstico efectivo de las necesidades empresariales es descubrir el recurso real que se necesita y el obstáculo real que se interpone en el camino del empresario.

Por ejemplo, la mayoría de los empresarios dicen que el "dinero" o la "financiación" es el problema, y eso es comprensible ya que los empresarios generalmente necesitan dinero más que cualquier otro recurso para desarrollar sus negocios. Sin embargo, hay dos preguntas de seguimiento claves que casi nunca se formulan:

¿Para qué es el dinero?

¿Cuál es el obstáculo para obtenerlo?

(Respuestas en el libro)

Dos tipos de problemas surgen debido al hecho de que estas preguntas claves no se realizan.

Primero, el obstáculo podría ser un problema de percepción, no real.

Segundo, si la situación es diagnosticada erróneamente, los técnicos de incubación pueden no lograr identificar el verdadero problema.

Por supuesto, muchos problemas que encuentran los empresarios consisten en alguna combinación compleja de estos nueve obstáculos. Pero si los técnicos de incubación aprenden a identificar los recursos reales y los obstáculos (es decir, las necesidades empresariales reales de un cliente), como componentes básicos o elementos constitutivos de un diagnóstico preciso, esto puede ayudar a asegurar que proveerán los tratamientos adecuados.

## **Una advertencia: desafíos previos para convertirse en un empresario**

Por lo menos dos obstáculos fundamentales impiden que los individuos se transformen en empresarios.

- Deseo: El individuo no quiere establecer un negocio.
- Una comprensión del empresariado: El individuo tiene un interés en el mundo del empresariado pero carece de la comprensión básica del negocio y del proceso de iniciación.

Estos obstáculos que se presentan antes de comenzar la aventura en sí misma crean varios desafíos para los programas de incubación. Los técnicos deben motivar a la gente a convertirse en empresarios, alentarlos a traducir sus ideas en acciones y educarlos sobre el proceso de desarrollo de una empresa. Sólo entonces podrán estos individuos estar realmente prontos para comenzar un negocio y entrar en un programa de incubación.



## **CAPÍTULO 3.**

### **PRÁCTICAS DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS EXITOSOS**

Este capítulo comienza respondiendo algunas preguntas generales que los lectores pueden tener sobre las prácticas de incubación de negocios. Luego describimos 114 prácticas exitosas que son actualmente utilizadas en programas de todo el país. Cada una de estas prácticas puede ser utilizada para atender una o más de las 36 necesidades empresariales destacadas en la Herramienta Matriz de Diagnóstico y Tratamiento (Tabla 3) que fue presentada en el Capítulo 2.

#### **Introducción e índices de prácticas**

Para ayudar a los lectores a localizar prácticas individuales, o grupos de prácticas que apuntan a satisfacer necesidades empresariales específicas, hemos hecho índices de las prácticas de tres maneras diferentes:

1) "Prácticas de incubación de negocios: un listado numérico."

Provee una lista numerada de 114 prácticas de incubación que hemos identificado. Esta tabla ofrece a los lectores una idea general y rápida sobre las prácticas de incubación de negocios que son descritas en este capítulo.

2) "La herramienta matriz de tratamiento: prácticas de incubación de negocios organizadas según la necesidad empresarial."

Asigna 114 prácticas, ordenadas por número, a la matriz de diagnóstico que presentamos en el capítulo anterior. Este listado es una forma de localizar rápidamente prácticas que pueden apuntar a solucionar las 36 necesidades empresariales específicas que ya hemos identificado.

3) "Prácticas de incubación de negocios: un listado según las necesidades empresariales."

Es una expansión del punto 2. Asigna las 114 prácticas, ordenadas por nombre, a la necesidad empresarial a la que apuntan -definida por la conjunción de un recurso requerido y un obstáculo en el camino hacia ese recurso. La organización de este índice refleja la Matriz de Tratamiento en el punto 2 y el orden de las descripciones de prácticas que le siguen.

El resto - y la mayor parte - del capítulo presenta una breve descripción de cada práctica. Pero antes de ingresar en las tablas índices y nuestras descripciones de prácticas individuales, vale la pena tomar un momento para rever cómo hemos definido a las prácticas de incubación, cómo seleccionamos las que incluimos en esta guía, y por qué las hemos organizado como lo hemos hecho.

### *¿Qué son las prácticas de incubación?*

Las prácticas de incubación son las acciones tomadas para ayudar a los empresarios a superar obstáculos para obtener o utilizar recursos críticos. La eficacia de un programa de incubación se mide por la efectividad de las prácticas que emplea.

### *¿Cómo fueron seleccionadas las prácticas en esta guía?*

Seleccionamos las prácticas a incluir según las indicaciones de conversaciones con gerentes de incubación y empresarios en el campo de trabajo.

Nos concentramos en la misión de incubación. Nuestro foco en esta guía es en prácticas que incumben directamente a la misión de los programas de incubación, que es transformar a los empresarios y sus conceptos de negocios en compañías viables. Por esta razón, no hemos incluido prácticas que se relacionan con la organización y el gerenciamiento interno de los programas de incubación - asuntos como el marketing, la obtención de financiamiento, y el gerenciamiento de programas o de bienes raíces.

Examinamos prácticas que se focalizan en empresas específicas y prácticas que apuntan al clima para el empresariado. Cien de estas prácticas que describimos fueron diseñadas para proveer asistencia directa a firmas cliente o, en tres casos, a futuros empresarios. Un segundo grupo de 14 prácticas, se centra en cambio en crear un clima favorable para el empresariado dentro de un programa o comunidad específicos.

Damos nombre a prácticas de incubación tanto formales como informales. En este capítulo, identificamos y ponemos nombre a un total de 114 prácticas de incubación. Algunos son bien conocidos y ampliamente reconocidos; otros raramente son entendidos como prácticas de incubación, a pesar de que "casi todo el mundo lo hace". En efecto, mucha de la ayuda que los programas de incubación le dan a los empresarios es en el momento que lo necesitan, en una manera ad hoc, sin demasiados bombos ni platillos -o análisis. Varios gerentes que entrevistamos dijeron que: "Yo no sabía que estaba haciendo algo inusual. Realmente nunca pensé acerca de esto. Simplemente asumí que esto era algo que todo el mundo hacía." Sin embargo, esta actividad informal es muy importante y a menudo extremadamente efectiva. En consecuencia, incluso este conocimiento "tácito" debe ser reconocido, articulado y diseminado entre todos los practicantes.

### *¿Cómo están organizadas estas prácticas?*

Hemos organizado las descripciones de prácticas en este capítulo de acuerdo a las 36 necesidades empresariales identificadas en el Capítulo 2. Un practicante que ha diagnosticado una necesidad empresarial específica sólo tiene que dirigirse a la correspondiente combinación recurso/obstáculo -claramente marcados en el borde de cada página en la sección de descripciones de prácticas- para encontrar descripciones de prácticas de incubación que son apropiadas para esa necesidad.

Cada descripción explica cómo trabaja la práctica, y los asuntos que deben ser considerados durante su implementación. Para facilitar su uso, cada práctica es impresa nuevamente en el lugar en que corresponde -y por lo tanto puede aparecer varias veces en el capítulo, bajo cada necesidad empresarial a la que apunta solucionar. Los lectores que sólo desean leer las prácticas para obtener una idea general de las prácticas de incubación, pueden leer solamente las prácticas que llevan el símbolo Primera mención en el listado para evitar leer dos veces la misma práctica.

Nunca se ha realizado una evaluación formal de las prácticas de incubación, y hacerlo estaba más allá de los propósitos de este proyecto. Cada una de las 114 prácticas es descripta detalladamente, sin embargo, así como las circunstancias en las cuales parecen ser efectivas. Esta información debería ayudar a los usuarios a determinar qué prácticas serían apropiadas para un negocio particular y una serie de circunstancias. (Ver Capítulo 4, donde proponemos un formato estándar para evaluar prácticas específicas.)

Debería recordarse que las prácticas sólo son un medio para alcanzar un objetivo. Una concentración exclusiva en las prácticas sin tomar en cuenta cómo y cuándo deberían ser utilizadas atrae problemas potenciales y abusos. Para obtener lo máximo de esta guía, los practicantes de incubación deben cumplir las tareas descriptas en los capítulos previos -identificar los recursos, obstáculos y por lo tanto necesidades empresariales de sus clientes. El siguiente paso es, entonces, identificar las prácticas de incubación individual que pueden enfocarse a solucionar esas necesidades empresariales.

Estas son algunas de las 114 practicas que vamos a encontrar en el libro.

Práctica No.: 78

Nombre de la práctica: Oportunidades de mercado identificadas por el programa.

Categorías de recursos: Concepto de negocios.

Obstáculos que apunta a resolver: Disponibilidad; Visibilidad, Transacción, Creatividad.

Descripción de la práctica: Típicamente, es el empresario el que identifica una necesidad de un producto o servicio y crea un concepto de negocios, que es después analizado en su factibilidad. Un programa de incubación de negocios, sin embargo, puede también identificar oportunidades de mercado - y después reclutar futuros empresarios para desarrollar estas oportunidades en conceptos viables de negocios. Esta práctica conecta necesidades no satisfechas en el mercado con talento empresarial.

Este enfoque tiene sus desafíos, pero las posibilidades de éxito del nuevo negocio se incrementan por la conexión entre un mercado existente y un operador de negocios adecuado. Para que esta práctica funcione, no obstante, el programa de incubación debe tener las habilidades tanto para identificar oportunidades de mercado como para evaluar talento empresarial local. Y los empresarios seleccionados deben estar dispuestos a - y ser capaces de - proceder con un concepto de negocios que no les es propio.

Práctica No.: 79

Nombre de la práctica: Oportunidades de mercado identificadas por un panel.

Categorías de recursos: Concepto de negocios.

Obstáculos que apunta a resolver: Disponibilidad; Visibilidad; Transacción

Descripción de la práctica: Cuanto más compleja se vuelve la economía global, más difícil es para cualquier individuo identificar oportunidades viables de mercado. Este desafío engendró la práctica de convocar un panel de desarrollistas

económicos y gente del mundo de los negocios, como contadores, abogados, jefes de venta de la industria y otros profesionales cuyo trabajo los mantiene regularmente en contacto con la actividad empresarial de la comunidad. Juntos analizan su conocimiento de los negocios y de las tendencias de mercado y a partir de ello, generan una lista de ideas de negocios que pueden ofrecer a los empresarios locales.

Otra forma de estructurar este proceso es emplear la técnica Delphi, que utiliza una serie de cuestionarios escritos para recoger ideas de expertos en varios terrenos - por ejemplo, tecnología, marketing, desarrollo de nuevos productos y así sucesivamente. Las respuestas son elaboradas y utilizadas como una base para futuras investigaciones, y así una y otra vez hasta que se genere una serie de ideas nuevas bien definidas de negocios. El administrador Delphi practica la encuesta cruzada, tomando ideas de una serie de expertos y usándolas para estimular respuestas de otros. Este método es extremadamente efectivo cuando se requiere el anonimato (ejemplo, cuando los expertos son competidores) o cuando es demasiado costoso reunir. Las nuevas herramientas de comunicación electrónicas pueden hacer este proceso muy fácil de manejar.

Práctica No.: 80

Nombre de la práctica: Generación de ideas por negocios complementarios

Categorías de recursos: Concepto de negocios

Obstáculos que apunta a resolver: Disponibilidad; Visibilidad; Transacción

Descripción de la práctica: Las ideas de negocios fuertes a veces surgen de baches en la capacidad en un grupo de firmas complementarias. Un programa de incubación puede convocar a un tal grupo de firmas y pedirles que identifiquen productos y servicios que, si fueran desarrollados, permitirían a las firmas obtener nuevos mercados. Los empresarios interesados pueden después refinar estas semillas de conceptos de negocios. Esta práctica asegura un nicho de mercado antes de que el concepto de negocios esté totalmente desarrollado.

Primera vez en el listado:

Práctica No.: 81

Nombre de la práctica: Baño de ideas.

Categorías de recursos: Concepto de negocios.

Obstáculos que apunta a resolver: Disponibilidad; Visibilidad; Transacción; Emociones.

Descripción de la práctica: Esta práctica reúne a un numeroso grupo de eruditos para una sesión de "torbellino de ideas" -esto es, reunirse a lanzar ideas, por muy absurdas que parezcan. La sesión debe ser en rondas. Se acomodan las personas de a pares para cada ronda - y cuanto más al azar sea el emparejamiento, más probabilidad habrá de sorpresas y nuevas ideas. Cada persona identifica un objetivo y una barrera para alcanzar ese objetivo, y describe esto a su compañero o compañera en esa ronda. El compañero tiene después 30 segundos para generar todas las soluciones que le sean posibles, y la primera persona las escribe.

Después que todos los participantes han tenido la chance de cambiar roles, el grupo procede a la siguiente ronda, eligiendo nuevos compañeros. Estas rondas múltiples le dan a todos una oportunidad para expresar el cerebro de los otros del grupo. Además, la estructura de la sesión fuerza a los participantes más reservados a interactuar, y la presión del tiempo facilita un trabajo rápido, asegurando que todos tengan una oportunidad de participar.

La técnica de "baño de ideas" puede ser modificada para diferentes propósitos de acuerdo a los participantes que son elegidos. Para generar y afinar conceptos de negocios, por ejemplo, los participantes apropiados incluirían un desarrollista económico, un analista de mercado, propietarios de empresas y empresarios.

Práctica No.: 82

Nombre de la práctica: La quiebra como una fuente de ideas de negocios.

Categorías de recursos: Concepto de negocios.

*Obstáculos que apunta a resolver: Disponibilidad; Visibilidad; Transacción.*

Descripción de la práctica: Los negocios fracasan por múltiples razones, que generalmente nada tienen que ver con la viabilidad del concepto en sí mismo. Por lo tanto una fuente de conceptos de negocios a analizar puede incluir ideas recicladas que no fueron exitosas la primera vez. Los programas de incubación de negocios pueden ayudar a los empresarios locales a identificar estas ideas a través del estudio de los archivos de empresas que dieron quiebra. Analizando qué empresas de la comunidad fracasaron y por qué, los gerentes de programa y los empresarios pueden descubrir las circunstancias en las que el concepto de negocios tendrá éxito.

## **CAPÍTULO 4.**

### **EVALUANDO PRÁCTICAS DE INCUBACIÓN**

En el capítulo anterior describimos 114 prácticas que los gerentes de los programas de incubación utilizan en su trabajo. Cuando fue posible, intentamos dar información sobre cómo, cuándo y dónde funcionan estas prácticas. Esta información es limitada, sin embargo, por el hecho de que las evaluaciones del éxito de la incubación de negocios se han focalizado casi sin excepción en los programas de incubación. Las prácticas de incubación de negocios nunca han sido definidas como algo que podría y debería ser sometido a una evaluación. Por lo tanto, existe poco o ningún análisis de las prácticas individuales.

Este es un error que los practicantes deben empezar a corregir. Las prácticas de incubación son el medio por el cual los programas de incubación entregan sus servicios. A menos que las prácticas de incubación sean claramente delineadas y evaluadas por su efectividad y su eficiencia, los responsables de las políticas y los gerentes de programas no tienen medios de evaluar y mejorar sus programas de incubación.

Ya hemos comenzado esa tarea recogiendo, nombrando y catalogando prácticas de incubación en el capítulo precedente. En este capítulo, miramos cómo los practicantes pueden comenzar a evaluar la efectividad de las prácticas que utilizan.

-Primero observaremos algunas dificultades de la evaluación de las prácticas, y discutimos cómo podemos comenzar a superar esas dificultades.

-Después analizaremos las preguntas clave que cualquier evaluación de prácticas debe responder.

-Luego, utilizaremos esas preguntas como un esquema para desarrollar una evaluación estándar que los practicantes pueden aplicar a cualquier práctica de incubación que utilicen.

-Finalmente, utilizando diversas prácticas de las descritas brevemente en el Capítulo 3, proveeremos algunos ejemplos de cómo nuestro formato de evaluación de prácticas puede ser aplicado.

Comencemos por revisar las dificultades.

#### **El desafío**

Como otros proveedores de servicios, los practicantes de incubadora encuentran algunos desafíos difíciles al evaluar sus actividades:

- Los servicios son intangibles.
- Los servicios no son uniformes.
- Los servicios típicamente incluyen una relación entre el proveedor y el consumidor que es inseparable.

La clave es recoger información suficiente y comparable de todos los practicantes, de forma que los usuarios puedan tomar en cuenta diferencias en la implementación de la práctica y en los participantes.

### **Una base para la evaluación: nueve preguntas clave**

Cualquier evaluación de una práctica de incubación debe responder a las siguientes nueve preguntas que forman la base del "formato de evaluación de prácticas".

1. ¿Qué práctica de incubación fue seleccionada para ayudar al empresario?
2. ¿Por qué fue seleccionada esta práctica? ¿Cuál es la necesidad empresarial a la que se eligió responder?
3. ¿Cómo fue implementada la práctica? ¿Y qué tan bien fue implementada la práctica?
4. ¿Qué resultados produjo la práctica?
5. ¿Estos resultados satisficieron las necesidades empresariales identificadas? ¿Si la respuesta es no, por qué?
6. ¿Qué estándares son utilizados para juzgar si una práctica alternativa pudiera haber sido más efectiva?
7. ¿Qué impacto tuvo el hecho de satisfacer una necesidad empresarial identificada en el éxito último del cliente y en la viabilidad del negocio?
8. ¿Qué valor asignan los gerentes del programa y los clientes a esta práctica?
9. ¿Qué lecciones se pueden recoger de esta aplicación de la práctica?

### **Aplicando el formato de evaluación estándar**

Antes en este capítulo destacamos que la clave para evaluar las prácticas de incubación es recoger información suficiente y comparable de todos los practicantes, de modo que los usuarios puedan tener en cuenta las diferencias en la implementación de la práctica y en los participantes. Las preguntas que hemos discutido en las páginas precedentes dan forma a algunos lineamientos para lo que constituye información suficiente. El siguiente paso es analizar cómo asegurarse de que las descripciones de los practicantes son comparables.

El formato de evaluación de prácticas que presentamos deriva directamente de las nueve preguntas identificadas en la sección precedente, y por lo tanto establece el trabajo previo para una metodología de evaluación.

Para ilustrar cómo funciona esto, en lo que queda de este capítulo aplicamos nuestro formato de evaluación a diversas prácticas que introdujimos en el Capítulo 3.

Aplicando el formato de evaluación de práctica: Práctica Número 1

-Nombre de la práctica -Alquiler de equipamiento  
-Descripción de la práctica -La práctica es empleada por el Centro de Innovación de Cerámica, que opera en dos edificios, uno en Corning y otro en Alfred, ambos en New York. La incubadora compra el equipamiento y después lo alquila a sus

clientes. La mayoría de este equipamiento es de uso general, lo cual permite que sea reutilizado por futuros clientes. En los casos en que se necesita equipamiento especializado, la incubadora trabaja con el cliente para desarrollar un plan de pagos que le permita al cliente comprarlo antes de graduarse del programa. Como ejemplo, una firma instalada dentro de la incubadora necesitaba armarios para almacenamiento y otros mobiliarios especiales, equipamiento que fue alquilado a la firma cliente en una base de exclusividad.

-Origen y objetivo -Esta práctica ha estado en marcha por más de dos años. Se inició cuando el programa de incubación recibió un total de 10 millones de dólares en fondos del Estado -la mitad como una subvención y la mitad como préstamo. La subvención permitió a la incubadora dar a sus clientes acceso al equipamiento que no podían financiar por sí mismos. En otras palabras, el recurso requerido era capital para equipamiento; el obstáculo era la financiabilidad.

-Implementación -El programa de incubación compra equipamiento y lo alquila a los clientes en una base mensual, eliminando así a los clientes el pago de una primera entrega y de intereses, a la vez que evitando que el programa de incubación se haga cargo del costo total de la compra. Si un cliente desea quedarse con los equipos, puede arreglarse un plan de compra en cuotas.

-Utilización -Entre sus dos edificios, el programa de incubación tiene un total de 12 clientes. Tres clientes en el edificio ubicado en Corning utilizan el programa de arrendamiento de equipamiento. En el edificio situado en Alfred, cinco clientes alquilan equipamiento al programa de incubación. A la fecha, el centro ha invertido aproximadamente 1,5 millones de dólares en equipamiento.

-Resultados -Los clientes obtuvieron acceso a equipamiento moderno de alta calidad. Alquilar este equipamiento produce una corriente regular de ingresos para el programa de incubación, e incrementa su atractivo para nuevos clientes.

-Obstáculos superados -La financiabilidad, en particular la inversión inicial y las tasas de interés que se pagan en préstamos altos para comprar equipamiento.

-Recurso obtenido -Equipamiento de alta calidad, permitiendo a los clientes producir productos y servicios de una calidad que de otra manera podría haber sido inalcanzable para empresas con recursos limitados.

-Abordajes alternativos o variaciones -Los clientes pueden arrendar equipamientos comparables de compañías de alquiler. También pueden buscar ayuda para comprar este equipamiento en instituciones privadas de financiación o en agencias públicas de desarrollo económico. Muchos gobiernos estatales ofrecen incentivos en los impuestos para comprar equipamientos. Este incentivo, sin embargo, tiende a ser más importante para empresas grandes y establecidas que para firmas pequeñas que recién comienzan a operar.

-Ventajas y desventajas -Esta práctica tiene dos ventajas principales: los clientes de la incubadora se benefician con el equipamiento de calidad sin asumir costos financieros altos, y el programa de incubación genera un ingreso a través del arriendo (la tasa de retorno sobre la inversión inicial es entre 14 y 15 por ciento). La desventaja primaria de esta práctica es la inversión sustancial inicial que debe asumir el programa de incubación.



-Condiciones de efectividad -El principal prerrequisito para esta práctica es la habilidad del programa de incubación para hacer inversiones iniciales importantes en equipamiento. Otra condición es que los clientes deben apreciar la importancia del equipamiento moderno y de calidad, y deben estar dispuestos a participar en el programa. Algunos clientes pueden estar tentados de operar con equipamiento anticuado, menos costoso debido a los problemas de costo y otros factores.

-Impacto general -Sin esta práctica, muy pocos de los clientes del programa hubieran sido capaces de invertir en equipamientos modernos y de alta calidad. El acceso a equipamiento de calidad habilita a una productividad y calidad más altas, lo cual resulta en última instancia en mejor rentabilidad para los clientes.

-Valor -Aquellos clientes que han arrendado equipamiento encuentran la práctica muy útil. Su valor es tanto tangible como intangible. Tanto el programa de incubación como sus clientes se benefician del ahorro de dinero en equipamiento superior. Los clientes no tienen que cargar indefinidamente con el equipamiento, ya que el programa de incubación puede volver a arrendarlo. Pueden, sin embargo, comprar el equipamiento si lo desean. Los clientes indican que un mejor equipamiento contribuye a una mayor satisfacción laboral entre el personal.

-Instrucciones para utilizar esta práctica; otras lecciones -Esta práctica requiere una inversión al contado de considerable monto. El gobierno puede ayudar mucho a los programas de incubación de negocios haciendo que este tipo de financiación sea disponible.

-Requerimientos específicos -Ninguno

-Desafíos para la implementación -Los principales desafíos incluyen la carencia de capital suficiente por parte del programa de incubación para las inversiones iniciales en equipamiento, los recortes financieros de los clientes, y la reticencia de los clientes a utilizar el equipamiento debido al costo, la falta de entrenamiento o de comprensión sobre la utilidad del equipamiento.

-Herramientas o técnicas relevantes -Acuerdos de arriendo o de compra en cuotas.

-Competencias requeridas -La habilidad para preparar y manejar los contratos de arriendo y de compra en cuotas.

-Costos -El Centro de Innovación en Cerámica ha invertido 1,5 millones de dólares en la compra inicial de equipamiento. Este gasto es compensado, sin embargo, por una tasa de 14 a 15 por ciento de retorno sobre las inversiones en equipamiento.

-Fuentes de información adicionales -Ninguna.

## **CAPÍTULO 5.**

### **DISEÑANDO UN PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS**

En este capítulo nos gustaría volver atrás, abandonando momentáneamente nuestra concentración en las prácticas de incubación, para dar una mirada más amplia de la tarea de planificación.

#### **Un proceso en nueve pasos**

El proceso de diseñar e implementar programas de incubación de negocios consiste, de hecho, en nueve pasos, que están conectados cual eslabones de una cadena. La información recogida y las decisiones tomadas en cada paso influyen las elecciones que se deberán tomar más tarde. Los pasos no necesitan ser dados siempre en secuencia, pero ignorar uno de ellos podría poner en riesgo la supervivencia del programa de incubación.

Mantener continuidad a través del proceso de planificación es por lo tanto muy importante -y frecuentemente muy difícil, ya que hay diferentes individuos y organizaciones involucrados en los varios pasos del proceso. Como generalmente son contratados después que el programa fue creado, los gerentes y practicantes del programa de incubación, en particular, suelen tener una influencia limitada sobre el proceso completo y son con frecuencia absolutamente ignorados en los primeros pasos. Este es un error que, demasiado frecuentemente, destina el proceso de planificación al fracaso.

También es importante darse cuenta que el proceso es un ciclo. Si el programa de incubación es exitoso, cambiará la comunidad en la cual opera. Esto a su vez introducirá nuevos desafíos para el programa. Por ejemplo, a medida que un volumen importante de nuevas firmas comience a establecerse, recursos más especializados serán requeridos y esto obligará a un esfuerzo de incubación más específico. El proceso proseguirá evolucionando continuamente.

#### **Diseñando un programa de incubación de negocios: un proceso de planificación en nueve pasos**

Paso 1. Analizar el contexto de la comunidad para identificar oportunidades y limitaciones para el desarrollo económico.

Paso 2. Elegir objetivos de desarrollo económico para la comunidad.

Paso 3. Seleccionar una estrategia de desarrollo económico para ayudar a alcanzar esos objetivos.

Paso 4. Seleccionar el diseño apropiado de programa de incubación de negocios.

Paso 5. Evaluar la viabilidad económica del diseño del programa.

Paso 6. Especificar la serie de prácticas de incubación que se utilizarán.

Paso 7. Implementar las prácticas seleccionadas.

Paso 8. Evaluar el rendimiento del programa.

Paso 9. Utilizar los resultados de evaluación para rediseñar el programa de incubación y las prácticas.

## **Conclusión**

La incubación de negocios puede ser vista como un negocio que ofrece servicios profesionales especializados -o una profesión que ofrece servicios de negocios especializados- para ayudar a la formación, desarrollo y supervivencia de nuevas empresas.

Lo sustancial de cualquier profesión es la existencia de un cuerpo articulado de conocimiento y técnicas. Desde este punto de vista, el negocio de la incubación se encuentra en los primeros pasos de su desarrollo.

Los autores creen que esta guía puede contribuir a ese desarrollo. Hemos sentado las bases para la fundación de un cuerpo utilizable de conocimientos al describir, por primera vez, qué están haciendo los practicantes exitosos en esta área y cómo lo hacen. A diferencia de otras personas que trabajan en esta misma área, hemos puesto el énfasis principal en las prácticas de incubación más que en principios o políticas.

Esperamos que este primer paso ayude a fortalecer la industria y la profesión de la incubación. En el próximo capítulo, ofrecemos algunas sugerencias para alcanzar ese objetivo.

## **CAPÍTULO 6.**

### **EL CAMINO QUE QUEDA POR DELANTE: MEJORANDO EL ESTADO DE LA PRÁCTICA DE INCUBACIÓN**

El trabajo en esta guía representa sólo los primeros pasos hacia un cuerpo utilizable de conocimiento sobre la incubación de nuevas empresas -conocimiento que puede derivar en acciones positivas. A continuación, ocho sugerencias específicas acerca del camino a seguir a partir de aquí.

- 1)** Crear oportunidades para el intercambio organizado de conocimiento entre los practicantes de incubadora.
- 2)** Alentar el intercambio de conocimiento entre diferentes tipos de practicantes de incubadora.
- 3)** Establecer interacciones entre los responsables de las políticas y los practicantes.
- 4)** Establecer estándares y métodos para comparar la efectividad de las diferentes prácticas de incubación.
- 5)** Aventurarse más allá de las prácticas existentes en un continuo esfuerzo por elevar el nivel de la profesión.
- 6)** Desarrollar nuevas herramientas que puedan ayudar a los practicantes a implementar estas prácticas.
- 7)** Investigar, investigar, investigar.
- 8)** Escribir, difundir, y escribir.

En este apéndice, ofrecemos un marco para analizar el contexto local y sus efectos en las oportunidades y limitaciones de los empresarios . Como ilustración, utilizamos este marco para explorar algunas de las contrariedades que enfrenta el desarrollo económico y de empresas en una comunidad rural. Obviamente, este mismo marco también puede ser utilizado para analizar las oportunidades empresariales inherentes a las comunidades rurales, o el contexto para las empresas dentro de un barrio o de una corporación.

#### **El desafío**

En el pasado, la relación entre los análisis del contexto de la comunidad y los planes para el desarrollo económico se ha limitado sobre todo a generalidades.

Prácticamente no ha habido un estudio sistemático sobre cómo las características de un tipo particular de comunidad, definida por un conjunto específico de variables, afecta la viabilidad de las diferentes estrategias económicas.

Mucho de esta literatura, sin embargo, sufre de dos defectos:

- Pocas de las descripciones y conclusiones están basadas en análisis empíricos de las condiciones sociales y económicas de las comunidades rurales.

- Los estudios raramente se focalizan específicamente en cómo las fortalezas y debilidades de la comunidad afectan las necesidades de los empresarios locales.

Nuestro conocimiento se confunde aún más por observaciones y aseveraciones contradictorias. A pesar de que son una clara minoría, algunos académicos y otros observadores han argumentado que los problemas de las empresas rurales y urbanas no son en realidad diferentes, y que los empresarios con pocos ingresos o con otras desventajas en un contexto urbano enfrentan muchos obstáculos similares, como acceso limitado al capital o a los mercados, a los que se enfrentan en un contexto rural

En las páginas que siguen, sugerimos un marco para examinar estos contextos de la comunidad.

### **Definiendo el contexto de una comunidad: seis variables**

En general, sin embargo, una comunidad puede ser descrita de acuerdo a seis características:

- fronteras (parámetros físicos)

- tamaño (número de personas y de organizaciones)

- composición (tipo de personas y de organizaciones)

- vínculos internos entre los miembros de la comunidad

- vínculos externos entre los miembros de la comunidad y otras comunidades

- nivel de control local sobre los recursos (soberanía, sustentabilidad)

Juntas, estas seis características - o, más exactamente, variables, ya que cada una contiene un amplio margen para la variación - ofrecen una estructura útil para analizar un contexto local particular. Las comunidades pueden ser categorizadas no sólo de acuerdo a las respuestas para cada variable, sino también por las combinaciones entre las seis variables. Y las preguntas importantes para planificadores y responsables de diseñar políticas incluyen no sólo cómo categorizar esa comunidad, sino también cómo cada una de las diferentes variables afecta el potencial para el desarrollo económico local.

Observemos ahora cada una de estas seis variables definitorias con mayor detalle.

*¿Cuáles son las fronteras de la comunidad?*

Las fronteras de una comunidad pueden ser de naturaleza geográfica, económica, política o social. Los factores geográficos incluyen lagos, ríos, carreteras, montañas o cualquier otro límite natural o elaborado por el hombre.

Las fronteras económicas derivan de factores tales como el nivel de ingreso, la actividad económica, los vínculos económicos internos, y si las personas de fuera de esa comunidad la identifican como una unidad económica. Las fronteras políticas incluyen las jurisdicciones del gobierno local (ciudades, condados), distritos electorales, rutas de entrega de correo, y otros distritos de servicios de los gobiernos locales, estatales o federal (protección contra incendios, organización de los espacios recreativos, erosión del suelo, provisión de servicios, escuelas). Las fronteras sociales pueden ser definidas por la pertenencia a instituciones locales como las iglesias y los clubes de servicios, y otras oportunidades para interacción cara a cara, eventos compartidos (por ejemplo, ceremonias de graduación y conmemoraciones de fiestas públicas), y otras formas de comunicación social.

### *¿Cuál es el tamaño de la comunidad?*

El tamaño de una comunidad es determinado en parte por la población total dentro de las fronteras. La densidad de población -el número de personas o el número de casas por unidad de medida- es también un importante indicador del tamaño.

Mientras que ambas variables -la población total y la densidad de población- son fácilmente medibles, determinar cómo se traducen en definiciones de comunidades particulares es un poco más difícil. Por ejemplo, muchos responsables del diseño de las políticas definen una comunidad rural como un pueblo no metropolitano de menos de 25.000 residentes. De acuerdo a esta medida, más de 40 millones de estadounidenses viven en comunidades rurales. La Oficina de Censos, sin embargo, especifica las áreas rurales como comunas no metropolitanas sin ciudad central de 50.000 habitantes, donde la población total es menor a 100.000 personas. La Administración de Productores Agrícolas define a las áreas rurales como "campo abierto, comunidades de hasta 20.000 residentes en áreas no metropolitanas, y pueblos de hasta 10.000 habitantes con carácter rural pero localizados dentro de condados metropolitanos". Y las agencias de transporte federal consideran que son rurales las comunidades con poblaciones de menos de 5.000 personas.

A pesar de estas definiciones diversas, el tamaño de una comunidad tiene importantes consecuencias para el empresariado emprendedor. Por ejemplo, las comunidades rurales - debido a su relativamente pequeño tamaño y baja densidad de población - comparten un número de características claves:

- Economías de escala o masa crítica más difíciles de lograr.
- Los recursos y servicios pueden existir en bajos suministros.
  
- Los edificios adecuados para albergar una variedad de firmas son pocos.
  
- Los suministros de todo tipo son más caros.
  
- Se carece de capital para empresarios.
  
- Es difícil que se desarrolle espontáneamente un contexto de "invernadero" de empresarios.

### *¿Cuál es la composición de la comunidad?*

La composición de una comunidad se traduce como la naturaleza social, política y económica de sus residentes y organizaciones. Todos estos aspectos tienen implicaciones en el clima local para el empresariado emprendedor.

En comunidades rurales, la estructura de la economía, en particular, puede tener ciertas características que pueden hacer difícil la actividad del empresariado emprendedor y el desarrollo económico.

-La agricultura u otra industria domina la economía. Muchas economías rurales están dominadas por la agricultura, la extracción de recursos naturales o una firma particular de elaboración industrial. Muchas instituciones locales se centran en servir a esa industria y a sus empleados. No existe un sentido de urgencia para diversificar y cambiar, en parte porque la situación existente conviene a la mayoría y en parte porque la habilidad para visualizar el cambio puede estar trabada por un sentido de "esta es la manera en que ha sido siempre".

El peligro, sin embargo, es que estas comunidades tienden a caer en un coma económico cuando la industria primaria o única colapsa. No tienen los recursos ni la capacidad para redirigir sus economías. Han violado un principio ecológico esencial conocido como la ley de Ashby: la diversidad cosecha estabilidad.

-Existe una gama limitada de habilidades.

-La cultura empresarial es débil.

-Hay una capacidad limitada para resolver los problemas de desarrollo económico.

### *¿Qué vínculos internos existen?*

Los vínculos internos se refieren a las conexiones dentro de la comunidad; conexiones entre individuos, negocios y organizaciones que permiten el flujo de bienes, información, ideas y otros recursos.

En las comunidades rurales, los vínculos internos son frecuentemente una red entramada y apretada de relaciones superpuestas, personales y de negocios, tipificadas por la idea de que, en un pequeño pueblo, todos conocen a todos. Desde una perspectiva de desarrollo de los negocios, esto puede hacer que para una nueva firma sea más fácil construir su reputación y su credibilidad. Sin embargo, estos vínculos también tienen implicaciones altamente negativas:

-Las relaciones personales pueden ser obstáculos para establecer relaciones de negocios efectivas.

-Los negocios existentes pueden resistir al desarrollo de nuevos negocios.

-Las fuentes inmediatas de información y las ideas pueden ser limitadas.

-La política local involucra -y encara- ciertos temas específicos.

### *¿Qué vínculos externos existen?*

Otro elemento crítico del contexto de la comunidad es la red de conexiones entre la comunidad y los centros de actividad fuera de la comunidad. En las áreas rurales, existe una ausencia relativa de estas conexiones -el aislamiento

geográfico y la distancia desde áreas urbanas- que es una de las características más definitorias del contexto local. Esto se manifiesta como aislamiento no sólo con respecto a los mercados urbanos, sino también a los centros principales de información de la economía global

La escasez de vínculos externos existentes plantea una serie de implicaciones y consideraciones para los planificadores y responsables de políticas rurales :

-El transporte es un factor limitante para los tipos de negocios que pueden tener éxito.

-Las telecomunicaciones, aunque importantes, no son una panacea.

-Se necesitan esfuerzos especiales para vincular las economías urbana y rural.

-No todos los vínculos entre las áreas rurales y urbanas, sin embargo, son necesariamente positivos.

-También son necesarios esfuerzos especiales para mejorar los vínculos con otras comunidades rurales en la misma región, así como con las comunidades urbanas.

*¿Hasta qué punto los recursos son controlados localmente ?*

El grado de control local de los recursos y activos es una variable final que debemos considerar en cualquier valoración del contexto de una comunidad. Este factor es clave para la habilidad de una comunidad de dirigir su destino económico, y por lo tanto es particularmente importante para los esfuerzos de la comunidad rural para alcanzar un crecimiento económico sustentable.

Una estrategia de desarrollo local de empresas -y la incubación de negocios cuyos propietarios y operadores son empresarios locales- puede ayudar a mantener el control de la economía en manos locales. Los empresarios locales tienden a tener raíces profundas en la comunidad. También son más propensos a emplear mano de obra local y utilizar los abastecedores locales de productos y servicios -y menos propensos a involucrarse en actividades productivas que sean perjudiciales para el medio ambiente local o para la calidad de vida del lugar. Incluso si se han expandido a mercados fuera de la región rural, las ganancias retornarán a la comunidad.

Esta guía es parte de la investigación de largo plazo de los autores y del esfuerzo de consultas sobre el tema de incubación de negocios en los sectores público y privado. En el curso de este proyecto, una variedad impresionante de prácticas de incubación fue descubierta. Invitamos a los lectores a compartir con nosotros otras prácticas de incubación que hayan utilizado, de manera de poder continuar construyendo un directorio de prácticas que pueda contribuir al progreso en esta área.



## Acerca de los Autores

### **DR. THOMAS S. LYONS**

Thomas S. Lyons es profesor de Gestión Pública y Urbana y fundador y director del Centro para la Investigación y el Desarrollo Empresarial en la Universidad de Louisville. El Dr. Lyons es un investigador especializado en el desarrollo de empresas locales y regionales. Es coautor de cinco libros: *Creando un plan de acción de desarrollo económico*, *Economía sin fronteras*, *Incubando nuevas empresas*, *Previendo tendencias ambientales en base a pronósticos económicos* y *Creando un plan de acción de desarrollo económico* (edición revisada y puesta al día), ha firmado el contrato para la aparición de un sexto, sobre desarrollo económico local y regional, y se halla trabajando en un séptimo, sobre financiación pública para pequeñas empresas.

Dr. Lyons recibió la Quinta Beca de Investigación Empresarial, del Third Bank (2000-2001), y la Beca otorgada por la Fundación Coleman para la Educación y Conciencia en las Actividades Empresariales, por su trabajo con microempresarios pertenecientes a minorías y/o de sexo femenino en barrios marginados de Louisville. Ha sido miembro del consejo consultivo de Business Plus, que integra la Corporación Central de Desarrollo de Louisville, un programa de desarrollo de microempresas sin fines de lucro destinado a empresarios de minorías. También forma parte del consejo de directores de Enterprise Group, un programa de incubación para el fortalecimiento de negocios que forma parte del Banco de Desarrollo Comunitario de Louisville. El Dr. Lyons ha presentado y conducido trabajos en desarrollo empresarial en Australia, Japón, Corea, Irlanda del Norte y Nueva Zelanda. Posee un doctorado en Planificación Regional y Urbana por la Universidad de Michigan y trabajó por varios años como planificador municipal y como consultor privado en planificación regional y urbana.

Thomas S. Lyons  
Urban Studies Institute  
University of Louisville  
426 W. Bloom St.  
Louisville, KY 40208-5457  
Estados Unidos  
Tel: (1 502) 852-8256  
Fax: (1 502) 852-4558  
Email: [tslyon01@louisville.edu](mailto:tslyon01@louisville.edu)

### **DR. GREGG A. LICHTENSTEIN**

Gregg A. Lichtenstein es presidente de Leveler, LLC, una startup tecnológica en la industria de la protección eléctrica. Anteriormente fue presidente de Collaborative Strategies, una firma consultora especializada en ayudar a las empresas a alcanzar competitividad mediante la colaboración interempresarial, y en el diseño y la implementación de programas de incubación de negocios. Gregg ha trabajado con más de 500 firmas, así como con gobiernos locales, regionales e internacionales, en la puesta en marcha de programas físicos y virtuales de incubación de negocios.

El Dr. Lichtenstein se doctoró en administración de empresas por la Wharton School, de la Universidad de Pensilvania. Su tesis doctoral usó estudios de caso de

gestión de redes en dos incubadoras de negocios para examinar la importancia de las relaciones en la actividad empresarial.

Gregg A. Lichtenstein  
411 N. Exeter Avenue  
Margate, New Jersey 08402  
Estados Unidos  
Tel.: (1 609) 487-8488  
Fax: (1 609) 487-8889  
Email: [galichten@aol.com](mailto:galichten@aol.com)