

## REVISION SUSTANTIVA (DE PLAN DE INICIACIÓN A PROYECTO)

**Número/Título de Award:** 00058804 – Programa de Incubadoras de Empresas Dinámicas  
**Numero/Título de Proyecto:** 00073233 – Programa de Incubadoras de Empresas Dinámicas  
**Año de Inicio:** 2009  
**Año de Finalización:** 2012  
**Modalidad de Implementación:** Implementación Nacional  
**Organismo de Implementación:** Ministerio de Industria y Comercio

**Presupuesto al 9 de abril de 2010**

<i>Donante</i>	<i>Fuente de Fondos</i>		<i>Monto USD</i>
UNDP	04000	TRAC (Lines 1.1.1 and 1.1.2)	4,080.00
UNDP	04400	Dev. Support Services (Line 3.1)	5,920.00
GOBIERNO	30071.	Programme Cost Sharing – GOV1	3,000,000.00
<b>Total Financiamiento</b>			<b>3,010,000.00</b>
<b>Gastos 2009 (Plan de Iniciación)</b>			<b>10,000.00</b>
<b>Presupuesto 2010 - 2012 (Programa)</b>			<b>3,000,000.00</b>

**Tipo de Revisión:** Revisión Sustantiva 1

**Breve Descripción:**

Con esta Revisión Sustantiva del Plan de Iniciación 00073233, suscrito en noviembre de 2009, se acuerda la implementación del Programa de Incubadoras de Empresas Dinámicas, que fuera diseñado en el marco de dicho Plan de Iniciación, con un presupuesto de US\$ 3,000,000 y un período de ejecución de 3 años (2010 – 2012).

El Proyecto, cuyo objetivo es fomentar la incubación de empresas dinámicas y de esta manera contribuir al desarrollo económico del Paraguay, cuenta con los siguientes componentes: (i) diseño del Sistema Nacional de Incubación sobre la base de un diagnóstico del ecosistema emprendedor y la identificación de las experiencias internacionales relevantes; (ii) formación del personal de INCUPAR e incubadoras en competencias claves para el desarrollo de una experiencia de aceleración de empresas dinámicas; (iii) diseño y puesta en marcha del Fondo de Financiación al Emprendedor; (iv) diseño e implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo post incubación; y (v) fortalecimiento institucional del MIC para implementar el Proyecto y supervisar el Sistema Nacional de Incubación.

**Aprobado por:**

**Fecha**

**Firma**

Lorenzo Jiménez de Luis,  
Representante Residente del PNUD

12 ABR. 2010

Francisco Rivas Almada,  
Ministro de Industria y Comercio

12 ABR. 2010

## REVISION SUSTANTIVA DEL PLAN DE INICIACIÓN 00073233

### PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DINÁMICAS

#### I. INTRODUCCIÓN

1. El 21 de mayo de 2007, en el marco de una Declaración Conjunta de los Presidentes de Brasil y Paraguay, el Gobierno de Brasil acordó donar al Paraguay la suma de R\$ 20 millones para proyectos en el Paraguay, con cargo al Fondo de Apoyo a la Economía Paraguaya creado por Brasil. El Gobierno de Paraguay aceptó esta donación mediante Decreto N° 11.313 de fecha 27 de noviembre de 2007, decidiendo que dichos fondos estarían destinados a la implementación de 3 proyectos de desarrollo, dentro de los cuales estaba el de “Incubadoras de Empresas”, a cargo del Ministerio de Industria y Comercio.
2. El 23 de noviembre de 2009, el Ministro de Industria y Comercio (MIC) y el Representante del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), suscribieron el Plan de Iniciación No. 00073233, como una asistencia preparatoria, con el objeto de diseñar el Programa de Incubadoras de Empresas Dinámicas, incluyendo: (i) un análisis de la situación actual del sistema de incubadoras de empresas en el Paraguay; (ii) definición de los objetivos del Programa; (iii) recomendaciones institucionales; (iv) guía conceptual y operacional del Programa; y (v) marco lógico de objetivos, actividades y resultados. El Plan de Iniciación fue financiado por el PNUD, que aportó US\$ 10,000 para contratar los servicios de 2 consultores internacionales seleccionados por el MIC para hacer el diseño del Programa.
3. La propuesta elaborada por los consultores fue aprobada por el MIC y presentada al Comité Local de Evaluación de Proyectos del PNUD (*Local Project Appraisal Committee, LPAC*) el 16 de diciembre de 2009. El LPAC, luego de analizar la propuesta y hacer ciertas sugerencias, decidió respaldar la propuesta y hacer la recomendación respectiva. En el Comité estuvieron representados el Gobierno (Ministerio de Industria y Comercio) y el PNUD; y contó con la participación de los consultores que elaboraron la propuesta, quienes la fundamentaron y explicaron sus detalles. Sobre esta base se preparó esta Revisión Sustantiva del Plan de Iniciación, que para todos los efectos constituye el Documento de Proyecto para la implementación del Programa acordado.
4. El Proyecto, que responde a una política pública de promoción de las incubadoras como generadoras de empresas y empleo, tiene por objetivo el establecimiento de un Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas que posibilite el desarrollo de incubadoras y, por consiguiente, que un número cada vez mayor de nuevas empresas se integre a la actividad económica generando más y mejores productos y servicios, así como empleo. De este modo, el Proyecto se inscribe en los Programas de Naciones Unidas (*UNDAF*) y del PNUD (*CPAP*) para Paraguay durante el ciclo de cooperación 2007 - 2011, formando parte de las



acciones para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población de menores ingresos mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional del sector público y del sector privado para brindar asistencia técnica a los sectores de pobreza, el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas y, en definitiva, el incremento de la capacidad de la población más pobre y vulnerable para generar ingresos y empleo.

## II. BASE CONCEPTUAL

### 2.1 Referencias históricas

A partir de los años 50 aparecen en Estados Unidos y en Europa las incubadoras de empresas, habiendo alcanzado hasta la fecha un importante nivel de desarrollo. Se estima que actualmente en ambas regiones se encuentran las dos terceras partes de todas las incubadoras que hay en el mundo. El éxito de las empresas incubadas permite entender este desarrollo y la importancia estratégica que se le asigna a la incubación. En el año 2004 la *National Business Administration* de Estados Unidos, hizo saber que al cabo de 3 años la tasa de éxito para negocios incubados oscilaba entre el 75% y el 80%, frente al 20% o 25% que reportaban los negocios no incubados. Por su parte, la Comisión Europea señaló que normalmente 8 de cada 10 empresas innovadoras cerraban antes de completar un año, mientras que solamente 2 de cada 100 fracasaban cuando nacían de incubadoras.

En países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Inglaterra, varias experiencias visualizando el objetivo de fomentar la creación de pequeñas empresas de base tecnológica se tornaron mundialmente famosas. Gran parte de ejemplos conocidos tuvieron como factores determinantes la proximidad con el ambiente universitario, la proximidad de clientes y proveedores, la disponibilidad de recursos humanos, la existencia de capital de riesgo y la participación del Estado.

Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial también en muchos países en desarrollo, en donde se están desarrollando de distintas maneras de acuerdo a la realidad de cada país. En América Latina, la experiencia más antigua parece ser la de Brasil, que se remonta a la década del 80, pero todos los demás países se han venido sumando a esta corriente más tarde o más temprano en los 90's.

El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas. En ese tiempo, el mundo pasaba por transformaciones en el ambiente económico, las grandes empresas estaban en crisis y la creación de las PyMEs era estimulada por la perspectiva de generación de nuevos puestos de trabajo y la renovación económica.

### 2.2 Incubadoras y crecimiento económico



La relación entre la creación de nuevas empresas y el crecimiento económico ha dado lugar a la realización de numerosas investigaciones en los últimos años, en especial a partir de la generación y disponibilidad de estadísticas comparables entre distintos países. Estas comparaciones permiten observar una relación positiva entre la tasa de actividad emprendedora y el crecimiento en el producto interno bruto, similares resultados a los obtenidos de un panel de países de la OCDE (Audretsch y Thurik 2001, OCDE 2001).

Un estudio reciente (OCDE 2008) señala que países como Holanda, Irlanda o los Estados Unidos, muestran altas tasas de nacimiento de empresas y de crecimiento. Por el contrario, naciones con baja entrada de firmas, tales como Finlandia e Italia, muestran un desempeño económico más limitado.

Audretsch y Thurik (2001) también encontraron evidencias empíricas acerca de la relación entre el nivel de la actividad empresarial y las tasas de crecimiento económico. Estos autores señalan que la empresarialidad genera crecimiento económico debido a que es un vehículo para la innovación y el cambio y, por lo tanto, facilita los procesos de derrame de conocimiento. Asimismo, el flujo de entrada de firmas en nuevos sectores de la economía y el de salida desde las industrias declinantes es un proceso que genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial, dando lugar a incrementos en los volúmenes de producción.

Si bien las estadísticas y la evidencia internacional de los últimos cinco años son muy concluyentes en señalar esta relación positiva entre la creación de empresas y el crecimiento económico, conceptualmente este vínculo no es tan automático. El hecho de contar con más nacimientos de empresas por año no asegura un mayor crecimiento (Baumol 1990). Según Binks y Vale (1990) el impacto de la empresarialidad en el crecimiento económico está asociado con el ingreso de distintos tipos de firmas a la economía: las que introducen innovaciones al mercado y expanden el espacio de negocios, las que asignan recursos a la explotación de dichas innovaciones y, por último, las que realizan en forma más eficiente las actividades preexistentes.

Una adecuada combinación de estos distintos tipos de nuevas firmas facilitará que la economía se ubique sobre una frontera de posibilidades económicas en permanente crecimiento.

En este entorno, la construcción a gran velocidad de organizaciones económicas con estructuras sólidas, un equipo técnico de primera línea y una gestión profesional impecable, se hace ya totalmente imprescindible. La propuesta es el desarrollo de incubadoras o generadoras de empresas y empleo.

Dar oportunidad a los emprendedores y a los que deseen transformarse en creativos frente a la emergencia, para que mediante el “gen emprendedor” puedan económicamente nacer, crecer y reproducirse.

Para ello es vital no quemar etapas. Se debe tomar conciencia que es necesario pasar necesariamente por los siguientes estados para llegar a buen fin: (i) pre-natal; (ii) nacimiento; (iii) post-natal; y (iv) desarrollo.

Las incubadoras participan en las etapas iniciales de desarrollo. Normalmente proporcionan a los futuros empresarios de alguno o todos los recursos y servicios necesarios para poner la organización en funcionamiento. Esto incluye el espacio físico, asesoría legal, tecnológica, modelos de gestión y de marketing.

Un confeccionista y vendedor de sus propias manualidades, amas de casa creadoras de artículos de lencería, artesanía, o un estudiante de administración, pueden ser protagonistas del modelo de incubadora de empresas, que hoy recobra toda su importancia frente a la necesidad del país de generar empleo y reactivar la economía social.

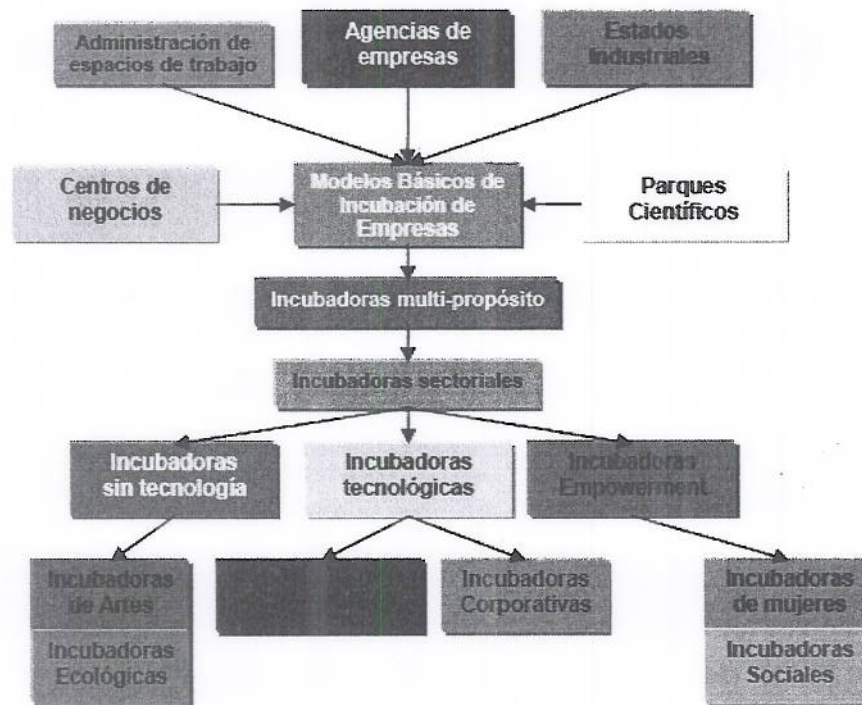
### 2.3 Incubación de empresas

La palabra "incubadora de empresas" adquiere diferentes connotaciones cuando se la aplica al desarrollo de nuevos negocios, suele también denominarse "aceleradoras de empresas", cuando los modelos de desarrollo son aplicados a organizaciones existentes, para mejorar su desempeño. Incubar significa mantener bajo condiciones predeterminadas un ambiente favorable para propender al desarrollo de un organismo vivo ya sea animal o vegetal. También significa originar el desarrollo o dar forma y sustancia a algo. Incubar empresas implica una habilidad o deseo de mantener algún tipo de condiciones planificadas y controladas para el desarrollo de las mismas. La incubadora busca dar forma y sustancia, esto es, estructura y credibilidad, a las empresas nacientes.

Las incubadoras son entidades que apuestan por la idea y por el plan de negocios de algo que todavía no existe. Asumen un mayor riesgo, pero confían en su experiencia y capacidad de gestión para sacar el proyecto adelante. Al proteger a las nuevas organizaciones desde el principio aseguran un mayor porcentaje de éxito empresarial.

Existen diferentes tipos de incubadoras de empresas, como se muestra en el siguiente esquema:





Consecuentemente una incubadora empresarial constituye una organización que tiene por finalidad crear y mantener un ambiente bajo condiciones controladas apto para el crecimiento de nuevas empresas.

El tipo de organización dependerá de las necesidades a satisfacer en una comunidad local específica y de la vocación de inspirar nuevos proyectos económicos y de participación social.

Las incubadoras pueden ser públicas, privadas, mixtas u organizaciones de la economía solidaria, tales como cooperativas, mutuales, fundaciones, asociaciones, sindicatos, cámaras empresariales y ONGs en general.

Pueden ser tecnológicas, artísticas, comerciales, de servicios o industriales, urbanas, suburbanas o rurales, etc.

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

Las empresas incubadas u organizaciones residentes son en general emprendedores individuales o vinculados a cualquier figura asociativa de la economía general y/o social. Son las incubadoras las que establecen las normas que permiten definir qué emprendimientos serán incubados por ellas.

De acuerdo con la experiencia, los cinco tópicos a considerar en la viabilidad de un sistema de incubación, que posibilite identificar proyectos viables, capaces de impulsar el desarrollo de una incubadora y de inyectar vitalidad económica en una región, son:

- **Papel de las instituciones de apoyo.** Perfil y motivación de las instituciones, atribuciones y nómina de responsables, asignación de recursos por los patrocinadores y justificaciones para su participación.
- **Perfil empresarial de la comunidad local.** Perfil de las empresas y vocación de la comunidad, estudio de campo que describa el perfil empresarial de la región y planteo de la demanda potencial de servicios, apoyos y espacios de la incubadora.
- **Clientela** (empresas interesadas en la incubadora). Perfil de las empresas interesadas, vinculación de la incubadora con la comunidad empresarial, académica y social, y metas específicas de la incubadora.
- **Argumentos para la creación de la incubadora.** Incubadora versus otros proyectos semejantes, análisis de la oferta de espacio físico, origen del proyecto, beneficios esperados y estimación de costos.
- **Patrocinadores y compromisos de la comunidad local.** Interés de la comunidad, ampliación de los apoyos, nuevas adhesiones, apoyos de las instituciones de enseñanza e investigación, descripción de formas de aumento del impacto del proyecto, búsqueda de apoyos empresariales, compromiso del sector informal y provisión de datos sobre la dinámica del sistema de incubación.

En el caso de que el estudio de viabilidad, así esquematizado, demuestre que la incubadora puede ser constituida, identificados los copartícipes que la apoyarán y definidos los recursos financieros y espacios físicos apropiados, se puede designar un grupo de trabajo con el propósito de implantar el emprendimiento.

Las tareas relativas a la concepción, implantación y operación de la incubadora deben ser descompuestas en cuatro fases: estudio de viabilidad, implantación, consolidación y funcionamiento pleno. Los esfuerzos son acumulativos, ya que cada fase o etapa de trabajo debe aprovechar los resultados del período anterior, efectuar los ajustes necesarios y, si el proyecto sigue siendo viable, ampliarlo progresivamente.

Considerando nuevamente las enseñanzas de las experiencias acumuladas en el plano nacional e internacional, se puede partir hacia la implantación de la incubadora, tratando siempre de verificar previamente el proyecto, mediante el inicio de actividades en escala-piloto. Además de reducir los costos, esa conducta permite evaluar la reacción de las empresas clientes con respecto a la infraestructura en formación.



Por lo tanto, el contenido para un itinerario de implantación de la incubadora debería ser el siguiente:

- **Ajustes finales para la implantación.** Identificación de las empresas más promisorias, por menor del perfil de la incubadora y de las empresas, registro de las necesidades de las empresas, especificación de los apoyos ofrecidos, divulgación y comienzo de la implantación.
- **Patrocinadores y recursos.** Conclusión de las negociaciones con los patrocinadores, estimación de los costos y dotaciones por fase de la incubadora y lista detallada de todos los tipos de gastos (incluidos los costos de oportunidad).
- **Recursos humanos y capacitación.** Nombramiento del grupo de trabajo, definición de las calificaciones del gerente, selección del gerente, montaje del equipo técnico y definición de atribuciones y capacitación del personal.
- **Plan de comunicación.** Utilización de resultados y números, vinculaciones externas y encuentros con líderes.
- **Estructura gerencial.** Situación jurídica y vinculación de la incubadora, fortalecimiento del Consejo Deliberativo y elaboración de planificaciones detalladas.

Como conclusión, se debe reafirmar que una incubadora fuerte y bien planeada -desde el punto de vista político, técnico y operativo- depende de algunos requisitos bien específicos. Entre ellos, la existencia de estudios de viabilidad, de itinerario de implantación de la incubadora y de planes bien elaborados de negocios empresariales. Los detalles se encuentran en Medeiros y Atas (1996). Las experiencias de Brasil y otros países muestran que muchos de los problemas de las incubadoras pueden evitarse si se adopta esa conducta.

Aún merece ser destacada la necesidad de establecer procedimientos que permitan evaluar sistemáticamente la incubadora (por ejemplo, cada tres meses). De esa manera, los eventuales desvíos de ruta pueden ser rápidamente corregidos.

Una importante premisa debe acotar todo el proceso de análisis de las incubadoras: éstas son empresas de prestación de servicios, con un patrimonio (recursos humanos, predios y equipos) constituido con la ayuda de organismos públicos y/o privados. Las incubadoras deben apoyar a las empresas residentes y, al mismo, tiempo, atender a los objetivos mayores de la sociedad, siguiendo la orientación de las diversas instituciones patrocinadoras que financian el proyecto (evitando el conflicto de intereses entre las partes).

En esa misión, el desempeño de la incubadora debe ser permanentemente controlado y evaluado. No basta en consecuencia, como se ha oído en varios países, con decir que la incubadora ha contribuido a: despertar el espíritu emprendedor de las personas; diversificar la economía local; revitalizar segmentos o áreas comerciales e industriales deterioradas; inducir a la transformación de investigaciones en nuevos productos, procesos y servicios, aproximando así la universidad a las empresas y facilitando la transferencia de tecnología.



Esos resultados, aunque fundamentales, no deben servir de único escudo para justificar la existencia de las incubadoras. Los recursos -y la justificación de su aporte- son también ítems decisivos en la existencia de esas iniciativas. Utilizando la terminología del planeamiento estratégico, el negocio de la incubadora consiste en prestar servicios a sus inquilinas, y ser remunerada por ello, aun cuando parte de esos servicios atienda a los objetivos mayores de la sociedad.

Se cree que una incubadora que considere las recomendaciones o las enseñanzas extraídas de la experiencia internacional, que hemos encarado en este apartado, conseguirá estrechar los vínculos entre las empresas y los de éstas con las instituciones que las apoyan, permitiendo el surgimiento del llamado proceso de fertilización cruzada -o sinergia- que beneficia a todos los involucrados. Es lo que está ocurriendo en la mayor parte de las incubadoras de los países analizados.

Son mecanismos de apoyo a las microempresas, que están adquiriendo madurez y ampliando cada vez más su espacio. Bajo el signo del patrocinio y de la asociación genuina, las incubadoras pueden contribuir al cambio de mentalidad y de la cultura empresarial.

Por lo tanto, consideramos que las incubadoras de empresas pueden funcionar exitosamente en países en desarrollo si se logra el liderazgo del sector privado, articulado con los sectores público y académico.

La selección del gerente de una incubadora de empresas, es uno de los principales factores críticos de éxito de la incubadora. Es conveniente que el gerente sea un profesional con reconocida trayectoria

Las Incubadoras deben estar ubicadas estratégicamente para desarrollar negocios, con facilidades de acceso y atención a emprendedores, inversionistas, proveedores de las empresas incubadas, asesores y otros actores que hacen posible la incubación y el crecimiento de empresas.

Una incubadora de empresas es tan solo un eslabón en la cadena de creación de compañías y su éxito depende de la existencia y articulación con instituciones complementarias que garanticen el surgimiento y desarrollo de iniciativas con potencial en el mercado.

Las incubadoras deben constituirse en agentes dinamizadores del desarrollo regional y local. Si bien hay modelos internacionales de incubación, cada incubadora debe construir un modelo propio, según las condiciones de su entorno, identificando oportunidades de negocio que añadan valor a las ventajas comparativas de su región.

Las incubadoras son las instituciones idóneas para articular el sistema de creación de empresas, no desde la perspectiva de generar unidades aisladas de negocios, sino desde el punto de vista de identificar oportunidades de negocios que se inserten en cadenas productivas y conglomerados empresariales regionales e internacionales. (CAF 2005)

### III. SITUACIÓN ACTUAL

Entre el año 2004 y el 2005 se llevaron a cabo los Proyectos Génesis I y II los cuales analizaron ampliamente la situación del proceso de incubación en Paraguay. El Consejo Impulsor estuvo conformado por:

- Ministerio de Industria y Comercio,
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología,
- Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción,
- CEDIAL
- Fundación ENLACE,
- InfoDev del Banco Mundial.

Existen varios actores con fondos para potenciar el Ecosistema Emprendedor en Paraguay:

- MIC: Aprox. 3 Millones de Dólares (potenciar la red y capital de arranque)
- CONACYT: Aprox. 1 Millón de Dólares (potenciar la operativa y capacidades de las incubadoras)
- BID/FOMIN: Aprox. 1 Millón de Dólares (capital de riesgo a emprendimientos dinámicos)
- INCUPAR: Tiene como misión fortalecer las incubadoras de empresas y parques tecnológicos del Paraguay a través del intercambio de conocimiento y la articulación de acciones en pro del desarrollo de experiencias tecnológicas que generen innovación e impulsen el crecimiento sustentable del País. Agrupa a la gran mayoría de Incubadoras Paraguayas:
  - 18 Incubadoras esta asociadas a INCUPAR
  - Solamente 5 tienen proyectos incubándose

Existe relativo consenso en considerar la situación actual en Paraguay como sigue:

- Percepción del empresario como actor deshonesto, mal visto socialmente el lucro
- Falta de Información a la hora de emprender
- Poco desarrollo de redes que apoyen a los emprendedores
- Sectores sociales muy estrechos de donde surgen los emprendedores
- Cultura paraguaya poco propensa al emprendimiento
- Sistema educativo no focalizado en el emprendimiento
- Poco compromiso de las empresas formadas en apoyo al emprendimiento (interno o externo)
- Poca visión de los emprendedores de un mercado exterior
- Altos costos en dinero y tiempo en formar una empresa
- Falta de existencia de capital de riesgo
- La necesidad que tienen los emprendimientos paraguayos de mecanismos de apoyo para su modernización tecnológica y gerencial, que le permita inducir una profunda reestructuración de las bases de su funcionamiento, para lograr incrementar sus bajos niveles de eficiencia y productividad, como estrategia para insertarse exitosamente en el competitivo contexto internacional.



- La existencia de diversas instituciones privadas y públicas con gran interés en integrar sus acciones para poder brindar un apoyo significativo a los emprendimientos en todas sus etapas de desarrollo.
- La existencia de experiencias puntuales de otros proyectos que demuestran que con apoyos adecuados los emprendimientos presentan mejoras sustantivas en sus procesos de desarrollo y se hacen más competitivas.
- La inexistencia de programas específicamente orientados a apoyar el surgimiento de Nuevas Empresas, que cubrieran las etapas de: Motivación, Desarrollo de Plan de Negocio, Financiación, Incubación y Crecimiento.
- El reconocimiento o aceptación de que las nuevas empresas con potencial de desarrollo y éxito, tiendan a generar más posiciones de trabajo y más innovaciones que las empresas establecidas.
- El consenso existente en la necesidad de mejorar la calidad del capital humano nacional y de producir cambios en la cultura empresarial.
- El reconocimiento del papel que en el proceso de desarrollo de nuevos empresarios y de nuevas empresas, deben jugar las universidades, el Sector Gobierno y el Sector Empresarial privado.

Con base en este diagnóstico de la situación del proceso de Incubación en Paraguay se puede concluir que:

- Es posible iniciar procesos de Incubación en Paraguay.
  - Actualmente existen en el entorno de 18 Incubadoras las cuales tienen una segmentación por objetivos y por regiones que puede ser potenciada
  - De las 5 que se encuentran con proyectos incubados todas tienen el potencial de reenfocarse en función de las prioridades que se definan por el Sistema Nacional de Incubación
  - Según los lineamientos del Plan Estratégico Económico y Social PEES 2008-2013 “el proceso de crecimiento económico con Inclusión Social es el resultado de una adecuada combinación de capacidades, incentivos y diseño institucional (...) Las capacidades productivas son las aptitudes de los actores sociales, infraestructurales, regionales, etc., que apuntan al incremento del capital, a la participación del trabajo en la economía, a la mejora de la productividad y a la incorporación de tecnología adecuada”
  - Teniendo en cuenta las experiencias y los conocimientos desarrollados a nivel internacional y considerando la situación actual en el Paraguay y siguiendo los lineamientos del PEES estamos planteando un Sistema Nacional de Incubación dirigido a la creación de cadenas productivas rurales que integren a pequeños productores agrícolas familiares y en las zonas urbanas a la incubación de microempresas de jóvenes y familias para convertirse en proveedores de partes del proceso productivo y servicios de las industrias las cuales actuarán como incubadoras
  - Actualmente existe INCUPAR, la cual está conformada por la gran parte de los componentes de la Red Público y Privada que se quiere desarrollar y consolidar
- Por lo que es necesario:

- Implementar fondos de capital semilla y de riesgo.
- Formar y fortalecer los recursos humanos existentes en gestión de la innovación e incubación
- Establecer programas y leyes que fomenten la incubación e innovación
- Considerar la incubación con un enfoque sistémico trabajando en redes locales e internacionales.
- Reorientar el enfoque de la metodología de trabajo de INCUPAR para que la misma se constituya como el motor de los ejes de la red público-privada del Sistema Nacional de Incubación.

#### IV. PROGRAMA PROPUESTO

##### 4.1 Objetivo General

El Proyecto se propone impulsar un Sistema Nacional de Incubación que posibilite el desarrollo de incubadoras y, por consiguiente, que un número cada vez mayor de nuevas empresas se integre a la actividad económica generando más y mejores productos y servicios, así como empleo.

El enfoque del Proyecto será sistémico. Además de los esfuerzos por el desarrollo de las incubadoras en sí mismo, se tendrá en cuenta:

- la sensibilización,
- la educación,
- la selección de emprendedores,
- el alinear al sector privado con las políticas públicas,
- el incubar emprendimientos dinámicos
- coordinar el aporte de capital entre los diferentes agentes.

Con estos fines se tratará de aprovechar los recursos existentes tanto en el sector público (el MIC cuenta, por ejemplo, con el programa REDIEX y el CIAMP), como en el sector privado.

##### 4.2 Objetivos Específicos

###### a) Desarrollo de un Modelo de Monitoreo Integrado

- De la Organización Incubadora y de la Organización Ejecutiva (INCUPAR)
- Estructura sistémica de Indicadores de Desempeño
- Modelo sistémico de Evaluación
- Capacidad de tomar decisiones correctivas de impacto global
- Apalancamiento de recursos públicos y privados
- Visión global y reducción de los costos de transacción (búsqueda, información, etc.)

###### b) Programa de Promoción e Incentivos alineados



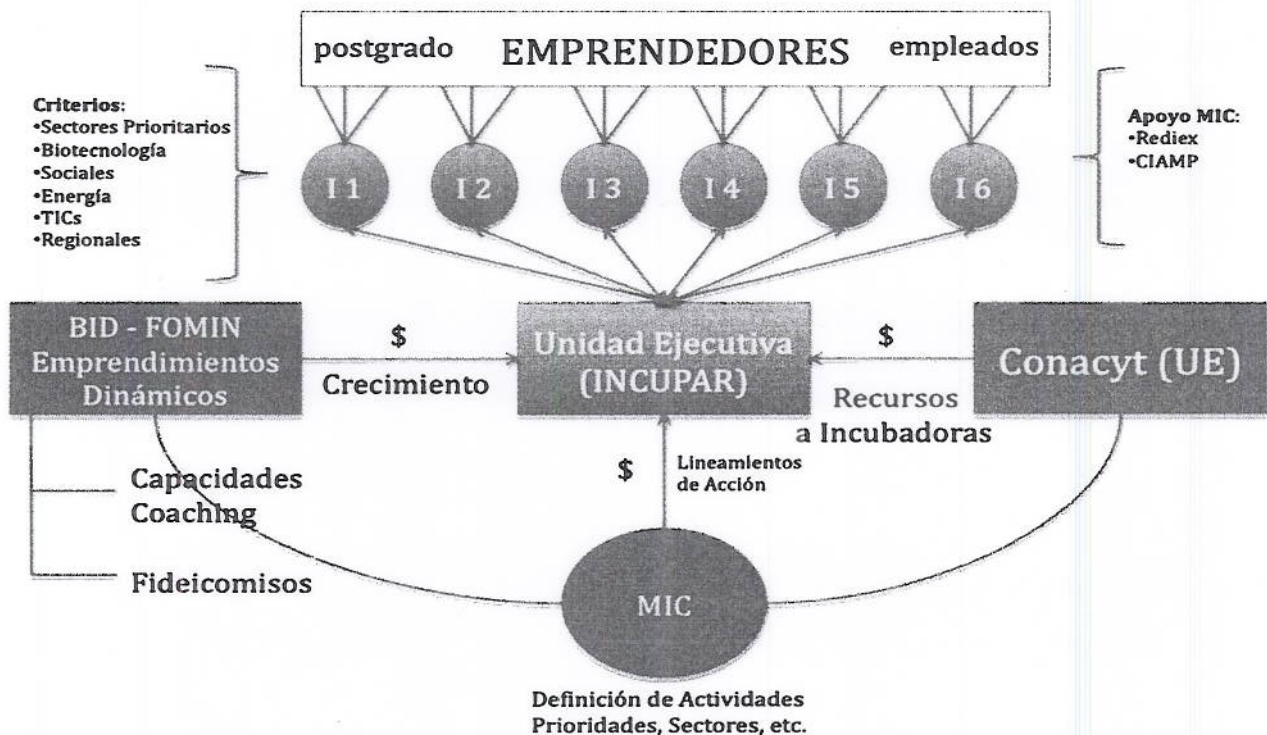
- Aseguramiento de que se dinamiza los sectores de la economía que tienen importancia estratégica para el país, sin limitar otros.
  - Incentivos fiscales nacionales y regionales (en función del PEES y PDI)<sup>1</sup>
  - Financiamiento Capital Semilla, Capital de Riesgo, Inversores Ángeles, etc. con una lógica de continuidad en el crecimiento de los emprendimientos
  - Complementariedad en el financiamiento  
Emprendedores: Universidades, CIAMP, BID/FOMIN y Conacyt;  
Incubadoras: Conacyt y MIC;  
Capital: MIC y BID/FOMIN
  - Legislación coordinada que fomente nuevos emprendimientos
- c) Desarrollo de un Modelo de Aprendizaje Integrado
- Compartir experiencias, información y retroalimentación difundiendo las mejores prácticas a nivel nacional e internacional (benchmarking)
  - Promover acciones correctivas para el mejoramiento continuo de cada agente de la red y por ende de la red en su conjunto
  - Capacitación y entrenamiento permanente a la red
  - Sistema de tutorías, integrando empresarios y académicos que “apadrinen” y hagan “coaching” a los emprendedores en las diferentes etapas (pre-natal, etc). Por el cual los emprendedores cada 3 meses deben presentar informes a un comité que valida y sugiere.
- d) Asesoramiento sistémico en Organización y Administración
- Sistema Integrado de Gestión de incubadoras
  - Gestión de la Calidad Total y Excelencia
  - Administración y Finanzas
  - Modelo de Marketing
  - Modelo de las operaciones y procesos
  - Asesoría tecnológica
  - Selección y Capacitación de los Recursos Humanos
- e) Soporte en Servicios Compartidos para las Incubadoras
- Asesoramiento tributario, laboral y provisional
  - Asesoramiento contable
  - Servicios de Recepción, Secretaría, Cafetería, Cafetería
  - Servicios de informática
  - Servicios telefónicos centralizados
  - Servicios de limpieza y seguridad
  - Logística, transporte multimodal

#### 4.3 Red institucional

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico Económico y Social (PEES) y Política de Desarrollo Industrial (PDI)

El Sistema Nacional de Incubación que se pretende establecer es de manera esquemática el siguiente:



#### 4.4 Consideraciones genéricas para el Sistema Nacional de Incubación

- Se debe hacer seguimiento y control (plan estratégico) a la gestión de INCUPAR en el manejo de la cartera de incubadoras con indicadores claros y definidos por el Directorio
- Se deben establecer con claridad los criterios de selección de las empresas a ser incubadas en el marco del Sistema Nacional de Incubación, teniendo cuidado de que las iniciativas se adecúen al marco laboral y ambiental vigente.
- Se debe evaluar semestralmente la gestión de cada incubadora en función de los indicadores definidos en el sistema de seguimiento y control (plan estratégico).
- Se debe dar subsidio a las incubadoras con requerimiento de contrapartida
- Se debe dar subsidio a los emprendedores en forma de préstamo a la empresa creada (no a los emprendedores). % de las ventas.
- Los desembolsos para los emprendedores y para las incubadoras deben ser por hito
- Incentivos cruzados para que la empresa ingrese a la incubadora pero que este motiva a irse si cumple con los objetivos (Por ejemplo, un fee fijo hasta llegar a que el 3% sea mayor, luego 3% de las ventas mientras esté incubado y posteriormente 1% de las ventas a partir que salga de la incubadora hasta cumplir los 2 años de vida)
- Posibilidad de que grandes empresas tengan planes de desarrollo de proveedores integrados al Sistema y obtengan o canalicen beneficios en ese contexto. (Para Textil Pilar en Pilar puede resultar más fácil incubar empresas entre confeccionistas individuales que para cualquier otro programa)



- La sustentabilidad del programa de incubadoras y todos aquellos relacionados con el apoyo al ecosistema emprendedor estará dado por poseer un SNI coordinado, fuerte y con visión de futuro.